

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC / UnC / UNIPLAC**

**UM ESTUDO DOS INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO ECONÔMICO-  
FINANCEIRA UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DAS  
MICROEMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DA ASSOCIAÇÃO DOS  
MUNICÍPIOS DO ALTO URUGUAI CATARINENSE - AMAUC**

**ARI DAL VESCO**

**FLORIANÓPOLIS/SC  
2000**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC / UnC / UNIPLAC**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**UM ESTUDO DOS INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DAS MICROEMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DA ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO URUGUAI CATARINENSE – AMAUC**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora:** Prof. Dr<sup>a</sup>. Ilse Maria Beuren

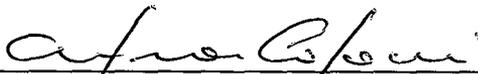
**ARI DAL VESCO**

**Florianópolis, fevereiro de 2000**

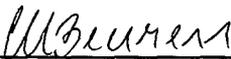
**UM ESTUDO DOS INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO ECONÔMICO  
FINANCEIRA UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DAS  
MICROEMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DA ASSOCIAÇÃO DOS  
MUNICÍPIOS DO ALTO URUGUAI CATARINENSE – AMAUC**

**ARI DAL VESCO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ilse Maria Beuren, Dr<sup>a</sup>.  
Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.  
Membro

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Antônio Cezar Bornia, Dr.  
Membro

A Deus  
Mentor de todo o universo.

À Dionez e ao Anderson  
Esposa e filho, pelo incentivo e entendimento.

## AGRADECIMENTOS

À professora Dra. Ilse Maria Beuren, orientadora deste trabalho, pela sabedoria, confiança, incentivo e disponibilidade durante a realização desta dissertação.

Aos professores deste Mestrado, em especial à professora Dra. Sílvia Modesto Nassar e ao professor Dr. Antônio Cezar Bornia pelo apoio dado na parte estatística do presente trabalho.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, pela condução dos trabalhos de coordenação do Mestrado Multinstitucional UNOESC/UnC/UNIPLAC e apreço aos mestrandos.

Aos Funcionários do CPGA/UFSC, pela atenção e paciência durante todo o período de Mestrado.

Aos colegas do curso e, em especial, a Luiz Carlos Vezaro e Mauro Jordan, cujo convívio tornou mais agradável a realização do mesmo.

Aos administradores das microempresas do comércio varejista do vestuário na região da Associação dos municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, pelas informações prestadas.

À Universidade do Contestado, Campus de Concórdia pelo comprometimento com o desenvolvimento do saber, e o apoio financeiro recebido.

À Dionez, esposa e companheira, pelo incentivo, compreensão e paciência ao longo dessa caminhada.

Ao Anderson, amigo e filho, pelo incentivo, compreensão e auxílio na realização deste trabalho.

E, finalmente, a todos aqueles que através de palavras e atos, possibilitaram e incentivaram a realização deste Mestrado.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	viii
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	ix
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	x
<b>RESUMO</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	001
<b>1.1 Tema e problema</b> .....	001
<b>1.2 Objetivos</b> .....	006
<b>1.3 Justificativa teórica e prática</b> .....	007
<b>1.4 Organização do estudo</b> .....	008
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	009
<b>2.1 Caracterização da microempresa</b> .....	009
<b>2.2 Processo de gestão econômico-financeira</b> .....	014
<b>2.3 Instrumentos de informação</b> .....	022
2.3.1 Boletim de caixa.....	025
2.3.2 Controle bancário.....	028
2.3.3 Fluxo de caixa.....	031
2.3.4 Formação do preço de venda .....	035
2.3.5 Demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição.....	040
2.3.6 Ponto de equilíbrio.....	043
2.3.7 Custo de oportunidade de estocagem.....	048
2.3.8 Controle de estoque.....	050
2.3.9 Remuneração variável.....	056
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	059
<b>3.1 Perguntas de pesquisa</b> .....	059
<b>3.2 Definição operacional dos termos e variáveis</b> .....	060
<b>3.3 Delineamento da pesquisa</b> .....	063
<b>3.4 População e amostra</b> .....	064
<b>3.5 Instrumento de pesquisa e tipos de dados</b> .....	067
<b>3.6 Tratamento dos dados</b> .....	068
<b>3.7 Limitações da pesquisa</b> .....	068
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	072

<b>4.1 Perfil das microempresas</b> .....	070
<b>4.2 Perfil dos administradores</b> .....	078
<b>4.3 Uso dos instrumentos de informação econômico-financeira</b> .....	083
4.3.1 Principais fontes de informação utilizadas.....	083
4.3.2 Utilização dos instrumentos de informação.....	084
4.3.3 Utilização de instrumentos de informação informatizados.....	097
<b>4.4 Interesse em adotar os instrumentos de informação</b> .....	099
4.4.1 Interesse na utilização dos instrumentos de informação.....	099
4.4.2 Volume e qualidade das informações disponíveis.....	117
<b>4.5 Instrumentos de informação considerados relevantes</b> .....	119
4.5.1 Importância dos instrumentos de informação.....	119
4.5.2 Outros instrumentos de informação considerados relevantes.....	125
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	131
<b>5.1 Conclusões</b> .....	131
<b>5.2 Recomendações</b> .....	137
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	138
<b>ANEXO 1</b> .....	148

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ponto de equilíbrio.....	045
Figura 2 - Distribuição das microempresas, em percentual, por localização.....	071
Figura 3 - Tempo de constituição das microempresas.....	072

## LISTA DE SIGLAS

AMAUC – Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense  
CDF – Custos e Despesas Fixas  
CETEB – Centro Tecnológico de Brasília  
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina  
FIFO – First In, First Out  
FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras  
ICM – Imposto sobre Circulação de Mercadorias  
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
ISS – Imposto Sobre Serviços  
LIFO – Last In, First Out  
MC% - Margem de Contribuição *em percentuais*  
MCu – Margem de Contribuição *unitária*  
NIFO – Next In, First Out  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
OEDE – Organização Européia de Desenvolvimento Econômico  
ORTN – Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional  
OTN – Obrigações do Tesouro Nacional  
PEC – Ponto de Equilíbrio Contábil  
PEC (\$) – Ponto de Equilíbrio Contábil *expresso em reais*  
PEC (unid.) – Ponto de Equilíbrio Contábil *expresso em unidade*  
PEE – Ponto de Equilíbrio Econômico  
PEF – Ponto de Equilíbrio Financeiro  
PEF (\$) – Ponto de Equilíbrio Financeiro *expresso em reais*  
PEF (unid.) – Ponto de Equilíbrio Financeiro *expresso em unidades*  
PEPS – Primeiro a Entrar Primeiro a Sair  
PROMICRO – Programa de Operações com Microempresas  
Rmd – Resultado *mínimo desejado*  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa  
UEPS – Último a Entrar Último a Sair  
UFIR – Unidade Fiscal de Referência  
Vnd – Valores *não desembolsáveis*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição por município da população das microempresas.....	066
Tabela 2 - Consolidação do tempo de constituição das microempresas.....	073
Tabela 3 - Tempo de constituição das microempresas por faixa etária.....	074
Tabela 4 - Categorias de administradores por faixa etária das microempresas.....	075
Tabela 5 - Número de trabalhadores por faixa etária das microempresas.....	075
Tabela 6 - Utilização de assessoria contábil por faixa etária das microempresas.....	076
Tabela 7 - Utilização de Assessoria Jurídica por faixa etária das microempresas.....	076
Tabela 8 - Utilização de outras assessorias por faixa etária das microempresas.....	077
Tabela 9 - Utilização do imóvel por faixa etária das microempresas.....	077
Tabela 10 - Número de administradores por faixa de idade nas microempresas.....	079
Tabela 11 - Tempo no cargo dos administradores das microempresas.....	079
Tabela 12 - Nível de escolaridade dos administradores das microempresas.....	080
Tabela 13 - Escolaridade dos administradores por faixa etária das microempresas.....	080
Tabela 14 - Administradores por sexo e faixa etária das microempresas.....	081
Tabela 15 - Distribuição de frequência dos administradores por sexo e escolaridade.....	082
Tabela 16 - Fontes de informação utilizadas pelas microempresas.....	083
Tabela 17 - Utilização do boletim de caixa por faixa etária das microempresas.....	085
Tabela 18 - Utilização do controle bancário por faixa etária das microempresas.....	085
Tabela 19 - Utilização do fluxo de caixa por faixa etária das microempresas.....	086
Tabela 20 - Utilização de formação do preço de venda por faixa etária das microempresas.....	087
Tabela 21 - Utilização da demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição por faixa etária das microempresas.....	087
Tabela 22 - Utilização do Ponto de equilíbrio por tempo de constituição das microempresas.....	088

Tabela 23 - Utilização do custo de oportunidade de estocagem, por faixa etária das microempresas.....	089
Tabela 24 - Utilização do controle de estoque por faixa etária das microempresas.....	089
Tabela 25 - Utilização da remuneração variável por faixa etária das microempresas.....	090
Tabela 26 - Utilização do boletim de caixa por grau de escolaridade dos administradores.....	091
Tabela 27 - Utilização do controle bancário por grau de escolaridade dos administradores.....	091
Tabela 28 - Utilização do fluxo de caixa por grau de escolaridade dos administradores.....	092
Tabela 29 - Utilização de instrumentos de formação do preço de venda por grau de escolaridade dos administradores.....	092
Tabela 30 - Utilização da demonstração do resultado do exercício com ênfase na margem de contribuição por grau de escolaridade dos administradores.....	093
Tabela 31 - Utilização do ponto de equilíbrio por grau de escolaridade dos administradores.....	094
Tabela 32 - Utilização do custo de oportunidade de estocagem por grau de escolaridade dos administradores.....	094
Tabela 33 - Utilização do controle de estoque por grau de escolaridade dos administradores.....	095
Tabela 34 - Utilização da remuneração variável por grau de escolaridade dos administradores.....	095
Tabela 35 - Utilização dos instrumentos de informação informatizados.....	098
Tabela 36 - Interesse na utilização do boletim de caixa por faixa etária das microempresas.....	099
Tabela 37 - Interesse na utilização do controle bancário por faixa etária das microempresas.....	100
Tabela 38 - Grau de interesse na utilização do fluxo de caixa por faixa etária das microempresas.....	101
Tabela 39 - Interesse na utilização de instrumentos de informação na formação do preço de venda, por faixa etária das microempresas.....	102
Tabela 40 - Interesse na utilização da demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição, por faixa etária das microempresas.....	103
Tabela 41 - Interesse na utilização do ponto de equilíbrio, faixa etária das microempresas.....	104
Tabela 42 - Interesse na utilização do custo de oportunidade de estocagem, por faixa etária das microempresas.....	105
Tabela 43 - Interesse na utilização do controle de estoque por faixa etária das microempresas.....	106
Tabela 44 - Interesse na utilização da remuneração variável dos trabalhadores contratados, por faixa etária das microempresas.....	107
Tabela 45 - Interesse na utilização do boletim de caixa, por grau de escolaridade dos administradores.....	108

Tabela 46 - Interesse na utilização do controle bancário, por grau de escolaridade dos administradores.....	109
Tabela 47 - Interesse na utilização do fluxo de caixa, por grau de escolaridade dos administradores.....	110
Tabela 48 - Interesse na utilização de instrumentos de informação para formação do preço de venda, por nível de escolaridade dos administradores.....	111
Tabela 49 - Interesse na utilização da demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição, por nível de escolaridade dos administradores.....	112
Tabela 50 - Interesse na utilização do ponto de equilíbrio, por nível de escolaridade dos administradores.....	113
Tabela 51 - Interesse na utilização do custo de oportunidade de estocagem, por grau de escolaridade dos administradores.....	114
Tabela 52 - Interesse na utilização do controle de estoque por grau de escolaridade dos administradores.....	115
Tabela 53 - Interesse na utilização da remuneração variável dos trabalhadores contratados por nível de escolaridade dos administradores.....	116
Tabela 54 - Volume e qualidade das informações disponíveis nas microempresas.....	118
Tabela 55 - Principais dificuldades em obter as informações nas microempresas.....	118
Tabela 56 - Importância dos instrumentos de informação na fase de planejamento.....	120
Tabela 57 - Importância dos instrumentos de informação na fase de execução.....	122
Tabela 58 - Importância dos instrumentos de informação na fase de controle.....	124
Tabela 59 - Primeira indicação de outros instrumentos de informação considerados relevantes por faixa etária das microempresas.....	126
Tabela 60 - Segunda indicação de outros instrumentos de informação considerados relevantes por faixa etária das microempresas.....	127
Tabela 61 - Primeira indicação de outros instrumentos de informação considerados relevantes por grau de escolaridade dos administradores.....	128
Tabela 62 - Nível de outros instrumentos considerados relevantes por escolaridade dos administradores.....	129

## RESUMO

O objetivo geral do estudo consiste em verificar quais instrumentos de informação econômico-financeira, considerados relevantes no processo de gestão, são utilizados nas microempresas do comércio varejista do vestuário na Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC. O *design* que caracteriza o presente estudo é do tipo exploratório, descritivo, tendo como método a aplicação de formulário. Sua abordagem é quantitativa. O nível de análise é organizacional e a unidade de análise corresponde aos administradores das microempresas. A população foi estudada utilizando-se o censo, compreendendo 244 microempresas. As variáveis pesquisadas referem-se ao perfil das microempresas e de seus administradores, aos instrumentos de informação econômico-financeira utilizados, ao interesse em adotar os instrumentos de informação e aos instrumentos de informação considerados relevantes. No que diz respeito ao perfil das microempresas estudadas constatou-se que são administradas, em sua grande maioria, pelos proprietários e que metade delas pagam aluguel do imóvel onde estão situadas. Seus administradores são, na maioria, do sexo feminino e grande parte possui o segundo grau. A principal fonte de informação utilizada é a informação advinda da experiência profissional não registrada. O instrumento de informação mais utilizado é o controle bancário, seguido do boletim de caixa. A utilização dos instrumentos de informação econômico-financeira através de sistema informatizado é mínimo. Quanto ao grau de importância atribuído à informação, nas fases de planejamento, execução e controle, observou-se que a ênfase está no controle. Mais da metade das microempresas estudadas apontam que as informações econômico-financeiras disponíveis são suficientes para a gestão das mesmas. As que afirmam que as mesmas são insuficientes, indicam que a dificuldade maior em obtê-las refere-se ao custo/benefício. Por fim, um instrumento de informação relevante indicado que não constou no formulário, foi o controle do cheque pré-datado. Desse modo, verificou-se que instrumentos de informação econômico-financeira, considerados relevantes, são pouco utilizados no processo de gestão das microempresas pesquisadas.

## ABSTRACT

This study's general objective consists of verifying which economic and financial information's instruments considered important in the management process are used in the clothing retailing micro companies in the Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC. Its explorer and descriptive type, using the application form method, characterize the present study. Its boarding is quantitative. The analysis level is organizational and the micro companies' managers are the unit of analysis. The population was studied using the census, including 244 micro companies. The searched variables mention the micro companies' profile and its managers, the used economic and financial information's instruments, the interest in adopting the information's instruments and the information's instruments considered important. In respect for the studied micro companies' profile was evidenced that they are managed, in its great majority, by its owners and that half of them pays lease for the property where they are situated. Its managers are, in the majority, from the feminine sex and great part is graduated in high school. The used information main source becomes from the not registered professional experience. The most used information's instrument is the banking control, followed by the cash bulletin. The economic and financial information's instruments through informatics system are the least. About the importance degree attributed to the information in the stages of planning, execution and control, it was observed that the emphasis is in the control. More than the half of the studied micro companies pointed out that the economic and financial information available is enough for its management. The biggest difficulty indicated by the ones who say that the information was insufficient is the cost benefit in getting it. Finally, it was indicated that important information's instrument wasn't in the form; it was the daily dated check control. Therefore, it was verified that important economic and financial information's instruments aren't used in the searched micro companies' management process.

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contemplará o tema e o problema de pesquisa e os objetivos do presente estudo. Além disso, evidenciará a justificativa teórico-prática e a estrutura deste trabalho.

## 1.1 Tema e problema

As transformações que a humanidade têm passado no último século vêm contribuindo para que as fronteiras deixem de existir. Com isso, as informações vêm tornando-se cada vez mais necessárias nas relações sociais e econômicas mundiais.

Através das informações, os usuários destas tomam decisões a fim de irem ao encontro do objetivo a ser alcançado. Os administradores necessitam estar atualizados com o meio que os cerca para assegurar a continuidade das empresas sob sua responsabilidade.

As informações possibilitam ao administrador optar pela forma mais conveniente, em determinado momento, quanto à relação e adequação das situações que afetam o desempenho da empresa.

De um modo geral as empresas nascem de forma modesta, com poucos investimentos por parte dos proprietários, e, conseqüentemente, com faturamento pequeno. Muitas delas permanecem nesse estado por toda sua vida.

As micro e pequenas empresas participam de forma abrangente e ativa na história da sociedade humana. Elas foram a mola propulsora na fabricação de bens necessários à vida em sociedade, que emergiu quando o homem saindo da animalidade inicia a transformação da natureza em seu proveito. As primeiras empresas surgem com o artesanato, que se transforma em anufatura quando da divisão do trabalho e o uso de máquinas, predominante nos séculos XVI, XVII e metade do século XVIII<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB-SEBRAE. Coord. Flávio Ramos. *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: SEBRAE, (Série Idéias e propostas).1995. p.143-144.

Neste sentido, Angelo e Novaes<sup>2</sup> afirmam que:

“de todas as atividades humanas, o comércio foi uma das primeiras a constituir-se como ocupação bem definida. Ao lado de quem comercializava, havia os artesãos que produziam em pequena escala. Com o advento da revolução Industrial e com a organização da produção em massa e em série, o comércio ganhou impulso, abrindo novas fronteiras internacionais, modificando radicalmente o panorama do mundo”.

Segundo o CETEB-SEBRAE<sup>3</sup>, “nenhuma economia do mundo, por razões naturais e óbvias, se consolidou sem a efetiva participação da micro e da pequena empresa. [...] A nova ordem mundial, que emerge dos destroços do muro de Berlim, com o fim da guerra fria e da bipolaridade Leste-Oeste, traz a tona novos conceitos, como o da Globalização”. Continuando, reforça que, para fazer frente a esses novos desafios, as grandes empresas e corporações deverão ser *desmontadas, desconstruídas*, ressurgindo as micro e pequenas empresas para fazer frente a terceirização, principalmente pelas exigências dos novos tempos, pois são mais ágeis na tomada de decisão, adaptando-se com maior facilidade às transformações, pontos cruciais nos dias de hoje.

Aloé<sup>4</sup> aponta que, em nosso país, houve uma urbanização da população, principalmente nos últimos quarenta anos. Com isso, as mudanças de hábitos das pessoas foi algo inevitável. Em 1950, setenta e cinco por cento da população brasileira estava concentrada na zona rural, enquanto que em 1990 esse percentual passou a ser de somente vinte e cinco por cento.

Com isso também mudou a visão de mundo das pessoas. Neste sentido, Oliveira<sup>5</sup> afirma que:

“Trabalhar por conta própria, ser independente, ganhar muito dinheiro [...]. Motivações desse tipo tem levado muitas

<sup>2</sup> ANGELO, Cláudio Felisoni de e NOVAES, Luiz F. C. *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas/PROVAR. 1994. p.15.

<sup>3</sup> Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB-SEBRAE. Coord. Flávio Ramos. *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: SEBRAE, (Série Idéias e Propostas).1995. p.144.

<sup>4</sup> ALOÉ, L. C. *Administrando preços e lucros no comércio*. São Paulo: SENAC, 1995.p.32-33.

<sup>5</sup> OLIVEIRA, Edmundo Machado de et al. *O caminho das pedras. Pequenas empresas grandes negócios*. Rio de Janeiro, n. 91, p.5, ago./1996.

peças a abrir uma empresa. Essa decisão é com frequência tomada por impulso, sem o planejamento detalhado ou ao menos um estudo preliminar sobre as características do negócio: mercado, concorrência, ponto, preferência do consumidor, diferenciais de qualidade etc. Resultado: A maioria dos novos empreendimentos fracassa, por causa de desapontamentos e afasta do mundo empresarial pessoas talentosas. Isso para não falar da perda de capitais arduamente poupados”.

Ao referir-se à quantidade de microempresas, o CETEB-SEBRAE<sup>6</sup> aponta que:

“Quando se afirma que 99,1% do total das empresas que existem no país, nas áreas do comércio e de serviços, assim como 95,7% do total das empresas existentes na área da indústria, pertencem a esse segmento econômico denominado micro e pequena empresas, percebe-se que se trata de um universo cuja dimensão e complexidade se aproximam da dimensão e da complexidade da vida econômica da nação inteira”.

Beuren<sup>7</sup> ressalta que, “analisando-se o cenário onde a empresa encontra-se inserida, é possível perceber a presença de diversas entidades atuando em parceria ou como concorrentes (governo, consumidores, fornecedores, instituições financeiras, empregados etc.). Essas inter-relações que ocorrem, com maior ou menor intensidade, culminam em um complexo processo de gestão empresarial”.

De acordo com Moris<sup>8</sup>, um terço das entidades mercantis que iniciam seus negócios com pouco capital, amargam o fracasso no primeiro ano de existência, enquanto que quatro em cada cinco fracassam antes de seu quinto aniversário. Quase todos poderiam não amargar o fracasso se houvesse uma preparação adequada, um planejamento antecipado, mais conhecimento e menos fantasia, concomitante a isso se seus administradores aplicassem a teoria existente.

---

<sup>6</sup> Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB-SEBRAE. Coord. Flávio Ramos. *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: SEBRAE, (Série Idéias e Propostas). 1995. p.17.

<sup>7</sup> BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p.13.

<sup>8</sup> MORIS, M. J. *Iniciando uma pequena empresa com sucesso*. São Paulo: McGraw e Makron Books, 1991. p. XV.

Kassai<sup>9</sup> explica que as micro, pequenas e médias empresas revelam sua fragilidade administrativa e organizacional na pequena interligação entre os aspectos tecnológicos, administrativos e de percepção ambiental com referência ao sistema de informações gerenciais ou quanto à estratégia desenvolvida. As empresas enquadradas nestes aspectos possuem capacidade limitada de percepção e priorização dos problemas empresariais, e não podem, via de regra, contar com o apoio externo, com isso não estão acostumadas ao planejamento e execução de ações conjuntas.

De acordo com pesquisa realizada pelo CETEB-SEBRAE<sup>10</sup> junto a 1.000 micro e pequenas empresas, representativas de todos os Estados e setores da economia brasileira, 50% não utilizavam planejamento de vendas, 45% não possuíam apuração de custos e 47% não possuíam controle de estoque.

Segundo Guglielme<sup>11</sup>, o empreendedor moderno deve visualizar e perseguir o sucesso através de produtos honestos, respeito à concorrência, recursos próprios, tecnologia adequada ao mercado, sistema de informações dinâmico e confiável, identificação com a empresa e, sobretudo, ter uma capacidade grande de organização e delegação. Diz também que, “uma empresa jovem é, em geral, flexível o suficiente para identificar oportunidades e explorá-las. Mas tende a ser pouco capaz de baixar os riscos inerentes a atividade nova, especialmente na hora de contratar pessoas, formar preços, programar estoques, controlar contas a pagar e a receber e levantar o capital necessário para crescer”.

Neste sentido, Shank e Govindarajan apud Beuren<sup>12</sup> destacam que:

“alguns critérios de desempenho (controle de custo, lucros operacionais, fluxo de caixa de operações e retorno sobre investimento) enfocam mais o desempenho a curto prazo, enquanto outros critérios de desempenho (fatia de mercado, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de pessoal) enfocam a

---

<sup>9</sup> KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de estudos da FIPECAFI/FEA-USP*. São Paulo, v.9 n.15, p. 41-59, jan. a jun./1997. p.48.

<sup>10</sup> Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB-SEBRAE. Coord. Flávio Ramos. *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: SEBRAE, (Série Idéias e Propostas). 1995. p.33.

<sup>11</sup> GUGLIELME, Francisco. O caminho do sucesso. *Pequenas empresas grandes negócios*. Rio de Janeiro, n. 91, p.26-29, ago./1996. p.28.

<sup>12</sup> BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p.84.

lucratividade a longo prazo. Assim, vincular um bônus de incentivo ao primeiro conjunto de critérios tende a promover um enfoque de curto prazo por parte do gerente geral, enquanto vincular um bônus de incentivo ao último conjunto de critérios de desempenho é passível de criar enfoque de longo prazo”.

As empresas de médio e grande porte, pelas circunstâncias, normalmente, possuem um bom número de controles, o que faz com que seus administradores desenvolvam suas atividades com base em informações sistematizadas.

Sá<sup>13</sup> ressalta que o apoio administrativo às microempresas exige completo conhecimento específico, pois elas estão enquadradas dentro de uma cultura diferenciada das empresas de grande porte. Continuando, afirma que, “a quase totalidade da cultura defendida, quer em universidades, quer em livros, toma sempre, como modelo, a grande empresa”.

Utilizando como modelo a grande empresa para a difusão de instrumentos de informação econômico-financeira, presume-se que as microempresas podem estar tendo dificuldades em adaptá-los para as suas necessidades nas fases de planejamento, execução e controle das atividades.

Faz-se necessário, portanto, que se avalie melhor este contexto e que, os administradores das microempresas também possam ter acesso à bibliografias que contemplem instrumentos de gestão cabíveis ao tamanho de suas empresas.

Leicht e Davis<sup>14</sup> citam que, “administradores necessitam de informação para o processamento de informações diárias, para decisão e para *reporting*. Além disso, na sociedade da informação de hoje, administradores podem usar a informação para aumentar a posição competitiva de suas organizações”.

A partir das considerações apresentadas e, tendo como hipótese que, no processo de gestão das microempresas, os instrumentos de informação constituem-se em elementos indispensáveis à sua competitividade, elaborou-se a seguinte questão problema do estudo:

---

<sup>13</sup> SÁ, Antônio Lopes de. *Tudo sobre a microempresa*. Rio de Janeiro: Tecnoprint S.A, 1985. p.51.

<sup>14</sup> LEITCH, Robert A. e DAVIS, K. Roscoe. *Accounting information systems*. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992. p.7.

**Quais instrumentos de informação econômico-financeira, considerados relevantes no processo de gestão, são utilizados nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário com atuação na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense- AMAUC?**

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral consiste em verificar quais instrumentos de informação econômico-financeira, considerados relevantes no processo de gestão, são utilizados pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense- AMAUC.

No que concerne aos objetivos específicos, pretende-se o seguinte:

- levantar instrumentos de informação econômico-financeira, existentes na literatura, passíveis de utilização em microempresas;
- caracterizar o perfil das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC;
- identificar o perfil dos administradores das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC;
- verificar quais instrumentos de informação econômico-financeira são utilizados nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC;
- averiguar o grau de interesse em adotar os instrumentos de informação contemplados nesta pesquisa nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense- AMAUC;
- investigar quais instrumentos de informação são considerados relevantes pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense- AMAUC, mas que não foram abordados nesta pesquisa.

### 1.3 Justificativa teórica e prática

Os gestores das micro e pequenas empresas são responsáveis por uma parcela cada vez maior da ocupação de mão-de-obra. Desse modo, é normal que despertem interesse ao estudo, especialmente com relação aos instrumentos de gestão adotados pelas mesmas.

O presente trabalho tem sua contribuição justificada ao procurar evidenciar quais instrumentos de informação econômico-financeira estão sendo utilizados no processo de gestão das microempresas.

Sob o ponto de vista teórico, procura-se identificar os instrumentos de informação econômico-financeira que contribuem para a operacionalização do processo de gestão das microempresas.

A presente pesquisa procurará, através de um estudo exploratório e descritivo, contribuir para o conhecimento do perfil das microempresas e de seus administradores, bem como dos principais instrumentos de informação econômico-financeira disponíveis e passíveis de uso. Eles podem estar contidos na bibliografia, ou, então, serem utilizados pelos gestores das microempresas.

Do ponto de vista da organização, abordam-se vários instrumentos de informação que devem fazer parte do cotidiano da gestão das microempresas.

Busca-se, com isso, dar condições para que os gestores obtenham maior eficácia na gestão do empreendimento sob sua responsabilidade.

Em termos práticos, espera-se que esta pesquisa possa oferecer subsídios aos gestores das microempresas em estudo, bem como a outras organizações enquadradas como microempresas que atuam em diferentes segmentos da economia.

Dessa forma, acredita-se que este estudo servirá como importante instrumento de consulta, sugerindo possibilidade de pesquisas futuras especificamente no contexto das microempresas em âmbito nacional.

Espera-se, ainda, que os resultados obtidos neste estudo possam contribuir como subsídio à ação futura dos gestores das organizações aqui mencionadas, bem como de organizações similares.

## 1.4 Organização do estudo

Para um melhor entendimento do problema de pesquisa e dos objetivos propostos, divide-se este estudo em capítulos.

No primeiro capítulo, apresenta-se um panorama geral da relevância do presente estudo. Tema que pretende verificar os instrumentos de informação econômico-financeira adotados no processo de gestão de microempresas. Além disso, define-se o problema de pesquisa a ser investigado, bem como os objetivos a serem alcançados. Na seqüência, apresenta-se a justificativa teórica e prática, bem como a organização do estudo.

A revisão bibliográfica é contemplada no segundo capítulo e serve de fundamento para o presente trabalho. Nesse capítulo procura-se interpretar os estudos e experiências de diversos autores, que tenham contribuído com informações a respeito do assunto. Assim, apresenta-se a caracterização de microempresa, bem como o processo de gestão econômico-financeira, e seus principais instrumentos de informação.

No capítulo terceiro, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Inicia-se efetuando as perguntas de pesquisa. Em seguida apresenta-se a definição dos termos e variáveis. Na seqüência, são definidos a população e a amostra, o instrumento de pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados. Por último, evidenciam-se as limitações da pesquisa.

O capítulo quatro reserva-se a apresentar a descrição e análise dos dados coletados. Inicia-se com o perfil das microempresas e o perfil dos administradores das mesmas. Em seguida, apresentam-se os instrumentos de informação econômico-financeira utilizados pelos administradores nestas organizações. Continuando, evidencia-se o interesse em adotar os instrumentos de informação no processo de gestão. Por último, mostram-se os instrumentos de informação considerados relevantes pelas microempresas em estudo e que não fizeram parte do formulário aplicado na coleta dos dados.

Por fim, o capítulo quinto expõe as conclusões e sugestões sobre o estudo realizado, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre este tema.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo contempla a revisão bibliográfica que serve de fundamento para o presente estudo. Primeiramente, evidencia as características da microempresa no contexto geral de empresas. Na seqüência, aborda o processo de gestão econômico-financeira das mesmas. Por último, faz uma inserção teórica aos instrumentos de informação que dão suporte à gestão.

### 2.1 Caracterização da microempresa

O artigo 6º da Lei n.º 4.137, de 10/09/1962, define empresa como “toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos”.

Vivante apud Krepsky<sup>15</sup> cita que, empresa é “um organismo econômico que sob seu próprio risco recolhe e põe em atuação, sistematicamente, os elementos necessários para obter um produto destinado à troca”.

Lauzel<sup>16</sup> afirma que, “empresa é um agrupamento humano hierarquizado que põe em ação meios intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformar, transportar, e distribuir riquezas ou produzir serviços, conforme objetivos definidos por uma direção, individual ou colegiado, fazendo intervir em diversos graus, motivação de benefício e de utilidade social”.

Demac apud Lezana<sup>17</sup> explicita que, “empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De modo geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com a ambição de ganho e com o benefício social”.

---

<sup>15</sup> KREPSKY, Júlio Cesar. *O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação: legislação e comentários à margem do estatuto*. São Paulo: Acadêmica, 1992. p.14.

<sup>16</sup> LAUZEL, Pierre. *El control de gestion: la contabilidad analítica y marginal*. Tomo I Madrid: Ibérico Europea, 1967. p.29.

<sup>17</sup> LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. *Ciclo de vida das pequenas empresas*. Florianópolis: UFSC, 1996. p.2.

O CETEB-SEBRAE<sup>18</sup> diz que a caracterização das empresas decorre da necessidade da aplicação de medidas de incentivo que conduzam, eventualmente, ao seu fortalecimento e expansão e, em conseqüência, tornar dispensável qualquer forma de proteção. Muitas vezes, observa-se a não existência de legislação específica da micro e pequena empresa. Logo, alguma instituição oficial de crédito efetua sua própria caracterização, como é o caso da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, a qual anteriormente chamava-se OEDE – Organização Européia de Desenvolvimento Econômico onde o número de empregados é o critério adotado. Tal critério também é adotado pelo Brasil, Argentina, Malásia, Austrália, Singapura, Tailândia, Coréia e Filipinas.

No entanto, ressalta que o conceito de “pessoal ocupado” é utilizado com menor freqüência na Argentina (Banco Central), Uruguai ( Ministério da Indústria e Energia), México e Alemanha. O “faturamento” é empregado no México, Reino Unido, Alemanha, Taiwan, entre outros. No Brasil, é utilizado pelo Banco do Estado de São Paulo, Banco do Brasil, Banco Central e pela Caixa Econômica Federal. O critério “de acordo com as vendas” é praticado no Canadá e no Brasil pelo Banco Nacional de Desenvolvimento. O “capital” é adotado por órgãos no Japão, Malásia, Taiwan e, no Brasil, pelo Banco Central. Finalmente, “investimento” é o critério utilizado no Egito, Tailândia, Filipinas e Taiwan.

Ao referir-se à microempresa, Sá<sup>19</sup> assim comenta:

“Quem ouve falar de microempresa pode pensar, logo de início, que se trata de uma *empresa muito pequena*. Este é um raciocínio de ordem geral. A microempresa deveria ser, realmente, o que o termo indica, mas, para os efeitos da Lei brasileira não o é. Existem *condições* para que uma empresa seja classificada como *microempresa* para que esta desfrute de algumas vantagens que são às mesmas oferecidas. Basicamente, para que a empresa possa merecer classificação para os favorecimentos legais precisa:

I – Ter uma receita ou volume de vendas dentro do limite legal;  
 II – Não se incluir nas EXCEÇÕES ou RESTRIÇÕES da lei. Estas exigências são CUMULATIVAS, ou seja, precisam existir ao mesmo tempo”.

<sup>18</sup>Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB-SEBRAE. Coord. Flávio Ramos. *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: SEBRAE, (Série Idéias e Propostas). 1995. p.93-94.

<sup>19</sup> SÁ, Antônio Lopes de. *Tudo sobre a microempresa*. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1985. p.11.

Em trabalho efetuado, (A IV Sondagem Balcão SEBRAE de 1996), pelo SEBRAE<sup>20</sup>, em parceria com a Revista mulher de negócios, foi adotado o critério do número de empregados. Considera microempresa aquela com até 19 empregados na indústria e até 9 empregados no comércio e no setor de serviços; para a pequena empresa considera aquela que possui de 20 a 99 empregados na indústria e de 10 a 49 no comércio e no setor de serviços. Informam também que “o universo das micro e pequenas empresas representa, no Brasil, 95% do total dos estabelecimentos industriais, 98% dos comerciais e 99% dos estabelecimentos do setor de serviços”.

Ferreira<sup>21</sup>, no novo dicionário Aurélio da língua portuguesa, faz referência à Microempresa como sendo pequena e média, com número limitado de empregados, e rendimento estabelecido por estatuto.

A Federação das Indústrias de Santa Catarina – FIESC<sup>22</sup>, no trabalho (Santa Catarina em dados), utiliza o número de empregados para a classificação das atividades, citando como fonte o Ministério do Trabalho – Rais 1996 preliminar da seguinte forma: microempresa, de zero a 19 empregados; pequena empresa, de 20 a 99 empregados; média empresa, de 100 a 499 empregados; grande empresa, acima de 500 empregados.

O termo “Microempresa”, embora muito difundido nos dias atuais, passou despercebido durante muito tempo. Moraes<sup>23</sup> argumenta que em maio de 1976, o Banco de Desenvolvimento de Estado do Rio Grande do Sul concluiu um trabalho que viabilizaria um programa de operações com pequenas empresas. Esse programa visava estabelecer acesso ao sistema bancário aos empresários de pequenas empresas. Explica que:

“Foi a primeira vez, no Brasil, que uma instituição do governo assume publicamente o termo microempresa. Nascia o PROMICRO- Programa de Operações com Microempresas – que mais tarde viria a ser adotado em todo o país pelos

<sup>20</sup> Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa – SEBRAE. Sondagem Balcão SEBRAE: A voz e a vez dos pequenos empresários. Brasília, v.5, n.4, p.4-18, dez. 1996. p.4.

<sup>21</sup> FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio Buarque de Holanda Ferreira*. 2 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. p.1.131.

<sup>22</sup> Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC. Santa Catarina em dados. Florianópolis. FIESC, 1997, v.9 p.98.

<sup>23</sup> MORAES, Luiz Augusto. *A ideologia da microempresa*. Curitiba: Edição Independente, 1986. p. 27-28.

bancos de desenvolvimento. Para o Banco do Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul, Microempresas eram aquelas que:

- a) possuísem patrimônio líquido igual ou inferior a 1.300 (mil e trezentas) OTN's, (Obrigações do Tesouro Nacional);
- b) possuísem até dez empregados;
- c) possuísem um faturamento médio mensal igual ou inferior a 500 (quinhentas) ORTN's, (Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional)".

Foram anos de estudo no Congresso Nacional, bem como em outras instituições do Brasil, para que se encontrasse um termo, cujo significado levasse ao entendimento do que seria microempresa. Nesse sentido, Moraes<sup>24</sup> afirma que:

*“Em 25 de novembro de 1.981, o então Ministro da Previdência e Assistência Social e Coordenador do Programa Nacional de Desburocratização, Hélio Beltrão, tinha a seguinte posição com relação ao Estatuto: O pequeno empresário revela sua maior desenvoltura e maior capacidade de adaptação às circunstâncias novas. Por tudo isto, a pequena e a média empresas constituem fator decisivo de nosso desenvolvimento integrado, humano e solidário. Principal fonte de emprego no país, presentes em todo território nacional, em contato íntimo e diário com as comunidades locais, utilizando fatores e técnicas de produção amplamente disponíveis entre nós, sobre elas recai, sem dúvida, o centro de gravidade da estabilidade política, econômica e social do Brasil. Foram dois anos de estudo, até que, em 1984, no dia 27 de novembro, o governo através do Estatuto da microempresa oficializa o termo, e estabelece um novo divisor entre a economia nacional restabelecendo as devidas prioridades dentro dos programas de ação para micros, pequenas e médias empresas”.*

Na realidade, o Governo Federal somente assumiu a legalização da Microempresa no dia 27 de novembro de 1.984, com a aprovação do “Estatuto da Microempresa”, através da Lei nº 7.256, publicada no Diário Oficial da União em 28 de novembro de 1.984. Essa lei estabelece normas relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido nos campos administrativo, tributário, trabalhista, previdenciário e de desenvolvimento empresarial.

---

<sup>24</sup> MORAES, Luiz Augusto. *A ideologia da microempresa*. Curitiba: Edição Independente, 1986. p.30.

Em seu artigo segundo, encontra-se a seguinte caracterização de microempresa:

“Art. 2º - Consideram-se microempresas, para fins desta lei, as pessoas jurídicas e as firmas individuais que tiverem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de 10.000 (dez mil) Obrigações do Tesouro Nacional- OTN, tomando-se como referência o valor desses títulos no mês de janeiro do ano base”

Em Lei Complementar nº. 48, de 10-12-1984, publicada no Diário Oficial da União em 11-12-1984, são estabelecidas normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativo à isenção do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias- ICM e do Imposto Sobre Serviços – ISS.

A Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, dispôs sobre a microempresa da seguinte forma:

“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 incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei”.

Através da Lei 8.864, de 28-03-1994, publicada no Diário Oficial da União em 29-03-1994, dá-se ciência ao “Novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte”. Em seu artigo 2º estabelece que será considerada Microempresa a pessoa jurídica e a firma individual que obtiverem receita bruta anual igual ou superior a “duzentas e cinquenta mil” Unidades Fiscais de Referência – UFIR, ou qualquer outro indicador de atualização monetária que vier a substituí-la.

De acordo com a Lei n. 9.830, de 16-02-1995, publicada no Diário Oficial do Estado de Santa Catarina na mesma data, que regulamenta a área do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, Microempresa é a pessoa jurídica ou firma individual que no ano de seu enquadramento ou no ano anterior se

---

nele existente, tivesse receita bruta anual igual ou inferior a 70.000 (setenta mil) Unidades Fiscais de Referência.

Já no regulamento do ICMS, através do Decreto nº. 628, de 09 de janeiro de 1996, consta que se enquadra como Microempresa a empresa que tiver Receita Bruta Anual igual ou inferior a 94.190,1 (noventa e quatro mil, cento e noventa inteiros e um décimo) de Unidades Fiscais de Referência .

Observa-se que a tendência dos legisladores é a utilização do faturamento como característica de identificação das microempresas.

Assim, para o presente trabalho optou-se caracterizar como Microempresas as enquadradas de acordo com o Regulamento do ICMS, Decreto 628, de 09 de janeiro de 1996.

## 2.2 Processo de gestão econômico-financeira

A necessidade de gerir as empresas com informações confiáveis é algo latente diante das exigências que impõe um mercado cada vez mais competitivo e turbulento.

O termo gestão deriva do latim *gestione*, e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, com vistas a um determinado objetivo<sup>25</sup>. Para Figueiredo e Caggiano<sup>26</sup>, “gerir é em essência, tomar decisões”.

As instituições sociais, denominadas de empresas, são mantidas por atividades que consomem recursos, produzindo bens e serviços de acordo com a gestão adotada pela empresa. Os gestores são os responsáveis pela execução das atividades e devem envidar esforços para que as atividades sob sua responsabilidade contribuam de forma positiva para o desempenho global da empresa<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> PERES JUNIOR, José Hernandez. et. al. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.12.

<sup>26</sup> FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 31.

<sup>27</sup> FERNANDES, José Luiz Nunes. *Aplicação do modelo de gestão econômica na atividade comercial varejista de tecidos*. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1998. p. 48, 49.

As organizações são sistemas abertos<sup>28</sup>, relacionando-se permanentemente com o ambiente externo, logo, sempre ameaçadas na sua sobrevivência. Por conseguinte, devem adaptar-se aos novos métodos externos, bem como provocar novos métodos internamente, buscando um equilíbrio de assimilação e acomodação para se manterem atuantes e se aperfeiçoarem. A assimilação é incorporada pelos insumos externos, enquanto que a acomodação implica em mudança interna para que os ajustes sejam assimilados.

Sob este aspecto, Aloé<sup>29</sup> enfatiza que:

“A gestão consiste em uma correlação de operações vinculadas umas às outras, que movimentam a empresa, no sentido de permitir-lhe atingir os fins para a qual foi constituída. É através da gestão que se manifestam os fenômenos econômicos que no aspecto qualitativo, representam as mutações sofridas pelos elementos patrimoniais e, no aspecto quantitativo, representam os custos e os resultados que determinam os créditos da empresa. O fenômeno da gestão apresenta dois aspectos: O econômico e o financeiro, constituindo aquele na aquisição e distribuição de bens ou serviços e este na aquisição e distribuição de valores monetários”.

A gestão se desenvolve por meio de funções econômico-administrativas exercidas pelas pessoas, determinando mutações ou variações patrimoniais e de lucratividade da empresa.

Existem variações na gestão de acordo com a natureza da empresa. Por exemplo, nas empresas comerciais as funções de aquisição e distribuição representam a compra e venda de mercadorias cujo objetivo é o lucro. Por sua vez, a obtenção e distribuição de valores monetários representam os recebimentos e os pagamentos da empresa.

A fim de manter a continuidade das operações é necessário coligar as funções de aquisição e distribuição através da função de coordenação, que

---

<sup>28</sup> RISSARDI, José Acácio. *Um estudo sobre a contribuição do sistema de informação contábil-gerencial para a eficácia do processo de gestão empresarial em indústrias cerâmicas de revestimentos*. Dissertação (Mestrado). Universidade de Marília, Marília: Universidade de Marília, 1999. p.14.

<sup>29</sup> ALOÉ, Armando, VALE, Francisco. *Contabilidade comercial*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1973. p.40.

corresponde a conservação e incremento dos meios de aquisição e condições necessárias ao imediato desenvolvimento das outras funções.

As variações da dinâmica patrimonial<sup>30</sup> nem sempre são decorrentes da ação administrativa e podem ser resultantes de fatos alheios. Porém, como regra geral, é a administração que dirige, orienta e coordena o trabalho desenvolvido sobre os elementos patrimoniais. A administração pratica, além disso, atos propriamente administrativos ou de natureza técnica que não trazem variações de imediato no patrimônio.

O patrimônio é, sem dúvida, um elemento que responde de imediato às ações administrativas, pois é da gestão direta do mesmo que as entidades sobrevivem.

A gestão de uma empresa<sup>31</sup> consiste de duas partes bem distintas: a gestão interna, que está relacionada às decisões tomadas dentro da empresa para atingir determinados objetivos, tais como o de vendas, lucros, crescimento e fator de risco, isto a partir de dados considerados externos como mercado, disponibilidade de matéria-prima, ação do governo etc. ; e a gestão externa, que trata da interação entre a empresa e o meio externo, é influenciada na troca de informações e relações entre a empresa e o ambiente que a cerca.

De acordo com Mosimann, e outros<sup>32</sup>, a gestão empresarial pode subdividir-se em três grandes vertentes: a gestão operacional, a gestão financeira e a gestão econômica.

A gestão operacional está em todas as áreas da empresa, pois preocupa-se com o “modus operandi”. Está mais voltada à execução dos trabalhos. Busca uma linha de produto ou serviço de cada atividade de forma mais eficiente e racional possível.

Por sua vez, a gestão financeira dá ênfase aos problemas de caixa e liquidez da empresa, de modo a permitir a tomada de decisões em termos de programação financeira. Sua função é a aquisição de fundos de que a empresa ou

---

<sup>30</sup> FRANCO, Hilário. *Contabilidade geral*. 21 ed. São Paulo: Atlas, 1983. p.40.

<sup>31</sup> UNGER, Thomas. *Princípios de gestão econômica da empresa*. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil. 1976. p.IX

<sup>32</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello. ALVES, Osmar de Carvalho. FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: UFSC, Fundação ESAG, 1993 p.30-31.

área precisa operar e sua distribuição eficiente entre os vários usos. Deve primar pelo objetivo da empresa como um todo, empregando o dinheiro eficientemente a fim de melhor contribuir para que ela atinja o estabelecido.

A gestão econômica consiste do conjunto de decisões e ações orientadas para o resultado, mensurado segundo conceitos econômicos. Procura avaliar a forma com a qual a empresa atinge seus resultados econômicos, tendo como ponto de destaque o planejamento e o controle. Na realidade, a gestão econômica consolida as demais, tendo em vista que todas as atividades numa empresa devem estar voltadas ao resultado econômico da mesma.

Guerreiro<sup>33</sup>, ao referir-se à gestão econômica operacional, diz que:

“assim, caracteriza-se a gestão econômica operacional que baseia-se na mensuração monetária dos recursos consumidos e produtos gerados pelas diversas atividades, e a gestão econômica que decorre da mensuração em termos monetários das esperas, demoras e antecipações no uso dos recursos financeiros, tanto nas atividades operacionais de obtenção de produtos e serviços quanto na atividade operacional de captação e aplicação de recursos financeiros no ambiente externo”.

Desse modo a gestão econômica preocupa-se com o resultado econômico das atividades desenvolvidas pelas entidades, esse resultado é fruto de decisões operacionais e financeiras dos gestores. Já a gestão financeira preocupa-se em assegurar para que o objetivo de liquidez da empresa seja alcançado, desta forma, analisa o impacto das decisões nas diversas áreas sob o foco do fluxo de caixa quanto à captação e aplicação de recursos<sup>34</sup>.

Com relação à gestão financeira, Braga<sup>35</sup> diz que:

---

<sup>33</sup> GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1989. p.270.

<sup>34</sup> DOLABELLA, Maurício Melo. *Mensuração e simulação das necessidades de capital de giro e dos fluxos financeiros operacionais: um modelo de informação contábil para gestão financeira*. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1998 p.46.

<sup>35</sup> BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1989. p.23.

“compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Esta função é responsável pela obtenção de recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento”.

Johnson<sup>36</sup> argumenta que o objetivo principal da administração financeira “é providenciar a existência de recursos para pagamento das contas em dia e procurar maximizar o valor atual dos lucros futuros dos proprietários”.

Neste sentido, Vasconcelos<sup>37</sup> explicita que:

“como qualquer área independente, a área de finanças também possui sua missão específica e seus objetivos. A missão representa a razão de ser de qualquer empresa, e a área de finanças deveria ter como sua missão o disponibilizar os recursos financeiros requeridos pelas áreas da empresa, e desta forma, enquanto que o benefício gerado pela atuação no sentido de atingir sua missão seja superior aos esforços que contribuem para tal, a área estará garantindo sua continuidade”.

A rentabilidade e liquidez são importantes para garantir a continuidade de qualquer empreendimento. Entretanto, “o equilíbrio entre a liquidez adequada e a rentabilidade satisfatória constitui constante desafio enfrentado pela administração financeira [...]. A preservação da liquidez da empresa implica a necessidade de ser mantido certo volume de recursos sob a forma de disponibilidades que representam a manutenção de fundos ociosos ou aplicados a curtíssimo prazo a taxas bastante reduzidas”.<sup>38</sup>

Nesta perspectiva, Dolabella<sup>39</sup> explica que:

---

<sup>36</sup> JOHNSON, Robert W. *Administração Financeira*. São Paulo: Pioneira, 1967. p.28.

<sup>37</sup> VASCONCELOS, Marco Túlio. *O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica*. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1995. p.54.

<sup>38</sup> BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1989. p.31.

<sup>39</sup> DOLABELLA, Maurício Melo. *Mensuração e simulação das necessidades de capital de giro e dos fluxos financeiros operacionais: um modelo de informação contábil para gestão financeira*. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1995. p.67.

“cabe à função financeira desempenhar a gestão financeira da empresa dando-lhe a capacidade para honrar, em dia, os compromissos assumidos perante terceiros, bem como desempenhar a gestão econômica dos recursos financeiros, investindo-os em ativos que produzam um retorno econômico superior ao custo dos recursos captados, contribuindo, conseqüentemente, para a formação do lucro da empresa”.

O modelo de gestão a ser perseguido é o modelo ideal que deve consistir em um processo de gestão que contemple todas as etapas, isto é o planejamento, execução e controle. Além disso, deve ser dinâmico, flexível e oportuno, ou seja, adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial.

Dentro do contexto de gestão do patrimônio empresarial destaca-se como articuladores para o atingimento do objetivo fim da entidade o planejamento, a execução e o controle<sup>40</sup>.

O processo de planejar diz respeito ao pensar, raciocinar e projetar o caminho a ser percorrido a fim de atingir o objetivo final das entidades.

Sanvicente e Santos<sup>41</sup> afirmam que, “planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos por ventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”.

O planejamento é uma função gerencial que tem primazia. Ele não deve ser restrito às previsões de vendas, nem somente à elaboração de orçamentos. É através dele que o administrador toma decisões, no momento, sobre as coisas que espera acontecerem no futuro. O futuro das empresas depende da tomada de decisão hoje, por isso o não planejar já é uma decisão tomada.

Sob este aspecto, Arantes<sup>42</sup> diz que:

---

<sup>40</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello. ALVES, Osmar de Carvalho. FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: UFSC, Fundação ESAG, 1993. p.109.

<sup>41</sup> SANVICENTE, Antônio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2 ed. Atlas, 1987. p.16.

<sup>42</sup> ARANTES, Nélío. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994. p.138.

“O planejamento é essencialmente um processo de criar o futuro que queremos para nossa empresa. O planejamento é também o exercício de definir os caminhos que devem ser seguidos para atingir esses estudos futuros desejados. Além de estabelecer *o que fazer*, o planejamento é a função através da qual a administração define também o *como*, o *quando*, o *quanto*, o *onde*, o *quem*. Por isso, o planejamento é talvez o principal momento em que o administrador exercita em toda a extensão suas habilidades, conhecimentos, criatividade, sabedoria e intuição. É o momento também que exige dele a ousadia e a capacidade de assumir riscos”.

Ao planejar seu empreendimento, o empresário deve estar consciente que, juntamente com o planejamento, está embutido o orçamento, que diz respeito ao estoque, método de compra e venda a ser utilizado, fluxo de caixa, que é, sem dúvida, um instrumento vital para a avaliação de desempenho<sup>43</sup>.

Matos<sup>44</sup> coloca que o planejamento das atividades empresariais é fator preponderante para que as pequenas empresas naveguem no mundo dos negócios sem serem atropeladas ou afundarem. Continuando, diz que “planejar pode ser a diferença entre a morte ou a sobrevivência de uma pequena empresa”.

Observa-se que o planejamento constitui-se em uma das vantagens competitivas. Além disso, é uma ferramenta estratégica que pode indicar qual é o melhor caminho a ser seguido para atingir os objetivos da organização.

Em síntese, planejamento é a função administrativa que compreende a seleção de objetivos, diretrizes, processos, programas a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisão que afeta o curso futuro de uma empresa.

Como etapa seguinte ao planejamento, existe a necessidade de colocá-lo em prática, ou seja, implantar as ações que fazem parte do mesmo.

Ao implantar as ações que dizem respeito à operacionalização do planejado deve-se ter em mente que o objetivo é realizá-lo. A execução do planejado é importante, pois faz parte do caminho a ser percorrido no sentido de atingir os objetivos estabelecidos.

---

<sup>43</sup> SOUZA, Lázaro Esvais de. Planejamento na ponta do lápis. *Revista pequenas empresas grandes negócios*. Rio de Janeiro, n. 102, p.48-50, jul./1997. p.49.

<sup>44</sup> MATOS, José Fernando de. Planejamento na ponta do lápis. *Revista pequenas empresas grandes negócios*. Rio de Janeiro, n. 102, p. 48-50, jul./1997. p.49.

Na execução ou implantação do planejamento duas etapas são consideradas importantes, a orientação e a coordenação do mesmo<sup>45</sup>.

A orientação é o elemento básico para a administração certificar-se de quais dificuldades encontrará, bem como a verificação de ajustes que se fazem necessários. A coordenação é fundamental devido a complexidade das atividades, já que estas devem ser executadas de forma integrada, o que exige sintonia entre todas as operações afetadas pelo planejamento.

As atividades de orientação e coordenação destinadas à execução do plano não devem ser confundidas com as funções de controle, pois este possui outra finalidade. O controle visa principalmente orientar o administrador para a manutenção do caminho a ser seguido a fim de alcançar o previamente planejado.

Rose<sup>46</sup>, referindo-se ao controle, argumenta que:

“Controlar o movimento das atividades em forma de atividade grupal de modo que todo o processo se oriente imperturbavelmente na direção de um resultado final predeterminado nunca é uma tarefa fácil, mesmo em sua forma mais simples. As principais qualidades que, ao que parece, são mais necessárias, são a paciência, a perseverança e a determinação – paciência para dedicar o tempo necessário ao estudo dos fatos e dados numéricos apresentados, perseverança para continuar a busca de qualquer tendência desfavorável entre os fatos e dados até que ela tenha sido anulada, e determinação para superar as dificuldades, obstáculos e resistências que possam surgir na busca da normalização”.

De acordo com Chiavenato<sup>47</sup>, um bom controle deve atender a dois requisitos básicos às correções de falhas, indicando os erros cometidos no planejamento, organização e controle; e a prevenção de futuras falhas ou erros, sejam eles de um novo planejamento, organização e direção. Quanto mais o controle detectar falhas, alertando que o caminho não está sendo seguido corretamente, melhor. O controle está demonstrando sua eficiência.

---

<sup>45</sup> ARANTES, Nélío. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994. p.166.

<sup>46</sup> ROSE, T.G. *Controle administrativo*. Rio de Janeiro: Livro Técnico AS. 1971. p.27.

<sup>47</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação a organização e controle*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1989. p.94- 95.

Chiavenato<sup>48</sup> apresenta o controle como um processo crítico e repetitivo composto de quatro fases que se sucedem conforme segue:

- a) Estabelecimento de padrões: é a primeira etapa do controle que estabelece os padrões ou critérios de avaliação ou comparação. Um padrão é uma norma ou um critério que serve de base para a avaliação ou comparação de alguma coisa. Existem quatro tipos de padrões: de quantidade, qualidade, tempo e de custos.
- b) Avaliação do desempenho: é a segunda etapa do controle que visa avaliar o que está sendo feito.
- c) Comparação do desempenho com o padrão estabelecido: é a terceira etapa do controle que compara o desempenho com o que foi estabelecido como padrão, para verificar se há desvio ou variação, isto é, algum erro ou falha em relação ao desempenho esperado.
- d) Ação corretiva: é a quarta e última etapa do controle que procura corrigir o desempenho para adequá-lo ao padrão esperado. A ação corretiva é sempre uma medida de correção e adequação de algum desvio ou variação em relação ao padrão esperado”.

Visando atender o conjunto de operações que fazem parte da empresa, deve haver controle sobre todas as atividades empresariais. Porém, para Chiavenato<sup>49</sup>, existem áreas em que as atividades merecem maior destaque, como é o caso da área comercial, incluindo controles de compra e venda; da área financeira, onde estão incluídos o capital, o faturamento, os fluxos monetários; o controle de custos incorridos para atingir as operações necessárias ao funcionamento da empresa.

### **2.3 Instrumentos de informação**

A informação é um recurso da empresa que permite a integração, a comunicação, bem como a dinâmica de seus processos.

---

<sup>48</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação a organização e controle*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1989. p.95.

<sup>49</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação a organização e controle*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1989. p.97.

Os gestores<sup>50</sup> tomam decisões e agem com base nas informações. Se a informação é relatada eficazmente, o gestor pode tomar decisões mais seguras e agir dentro de determinados parâmetros planejados. Se a informação não é relatada de forma eficaz, o gestor fica inclinado a agir de maneira indesejável.

Desse modo, faz-se necessário distinguir dado de informação. Dado<sup>51</sup> pode ser entendido como um elemento da informação, que tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, isto é, não contém nenhum significado intrínseco. Por sua vez, informação é o tratamento dos dados a fim de se atingir um objetivo.

Oliveira<sup>52</sup> diz que “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação e, informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”.

Neste sentido, Beuren<sup>53</sup> ressalta que:

“muitas vezes, a palavra dado é confundida com informação. Os dados podem ser visualizados e discutidos de forma isolada, ou seja, desconectados do contexto de seus usuários. A informação não se limita a simples coleta de dados. Para que os dados se transformem em informação útil, eles precisam ser decodificados, organizados e contextualizados, de acordo com as necessidades dos responsáveis pelo processo decisório” .

A administração de qualquer empreendimento, ou mesmo o dia-a-dia do indivíduo, está relacionada com dados, portanto a estes deve-se agregar valor, a fim de que os mesmos se transformem em instrumentos de informação para atingir os objetivos a serem alcançados.

Esses instrumentos são de grande importância no suporte ao processo de gestão empresarial. Visam dar informações aos indivíduos e empresas com relação aos resultados passados, bem como auxiliar na tomada de decisão para alcançar os resultados esperados.

---

<sup>50</sup> WILKINSON, Joseph W. e CERULLO, Michael J. *Accounting information systems: essential concepts and applications*. 3 ed. New York: John Wiley & Sons, 1997 p.691.

<sup>51</sup> BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistema de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1995. p.29.

<sup>52</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. *Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993, p.34.

<sup>53</sup> BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p.47.

Beuren<sup>54</sup> considera que:

“A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, *a medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão*. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais”.

Explica que “o desafio maior da informação é o de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis”.

Através de instrumentos de informação os resultados das operações podem ser monitorados, abrangendo toda a instituição, fazendo com que possa existir um sincronismo e um conhecimento das partes em relação ao todo.

Os instrumentos da informação devem dar suporte para que a atividade empresarial seja realizada de forma eficiente e eficaz, otimizando os recursos de maneira coordenada.

Assim, é essencial que exista uma preocupação com a informação, em termos de conteúdo, disponibilidade, oportunidade e custo/benefício.

Wilkinson e Cerullo apud Beuren<sup>55</sup> enfocam que:

“Para a tomada de decisões, os gestores precisam ser supridos com informações de valor. O valor da informação e, por conseguinte, a solidez das decisões, podem ser afetadas pela qualidade da mesma. Infelizmente, esta qualidade falta ou é deficiente em muitas empresas, conduzindo os gestores a não tomarem as melhores decisões. Por sua vez, as informações podem ser consideradas de qualidade quando são relevantes, precisas, acessíveis, concisas, claras, quantificáveis e consistentes”.

---

<sup>54</sup> BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p.43.

<sup>55</sup> BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p.44-45.

Vidigal<sup>56</sup> et al. afirmam que “a informação é a matéria prima essencial ao processo de tomada de decisão. O modo como estão se desenvolvendo as atividades, os resultados, sejam parciais ou totais, desvios relevantes na condução dos trabalhos, fatores externos que possam impactar o processo operacional, ou parte dele, entre outros aspectos, são informações preciosas no processo de tomada de decisão”.

Segundo Soares<sup>57</sup> “a falta de instrumentos de informações que auxiliam o acompanhamento da evolução do negócio, erro comum em pequenas e até em grandes empresas, impede o empresário de ter uma visão global de seu desempenho e leva a outras falhas, como a manutenção de níveis de estoques totalmente inadequados”.

Observa-se, pois, que a informação é um fator relevante para que o empresário tenha conhecimento de seu desempenho em todas as etapas do processo de gestão da sua empresa. Não obstante, é através da informação que, muitas vezes, são definidos novos rumos para as empresas, evitando com isso seu desaparecimento ou sua estagnação no mercado em que atuam.

Com a finalidade de auxiliar na gestão econômico-financeira das empresas, foram desenvolvidos instrumentos de informação que permitem um acompanhamento das operações realizadas. Dentre esses instrumentos, pode-se mencionar o boletim de caixa, controle bancário, fluxo de caixa, formação do preço de venda, demonstração de resultado com ênfase na margem de contribuição, ponto de equilíbrio, custo de oportunidade de estocagem, controle de estoque e remuneração variável etc.

### 2.3.1 Boletim de caixa

O dinheiro exerce forte influência no instinto de preservação, cobiça, ambição das pessoas e a grande maioria das irregularidades existentes se

---

<sup>56</sup> VIDIGAL, Francisco Júnior et al. Custos para a tomada de decisões. In: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. *Custo como ferramenta gerencial*. São Paulo: Atlas, 1995. p.85.

<sup>57</sup> SOARES, Jacinto. Armadilhas fatais: Conheça (e evite) os erros de gestão. *Revista pequenas empresas grandes negócios*. Rio de Janeiro, n.78, jul./1995. p.65.

relacionam justamente a ele. O dinheiro entra em quase todas as transações comerciais efetuadas pelas empresas, pois o “escambo” com o aparecimento da moeda praticamente desapareceu.

Os instrumentos que servem de base para a gestão financeira são o alicerce exigido pela crescente complexidade das empresas, a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

Boletim de caixa, controle de caixa ou, simplesmente, movimento de caixa é o nome dado ao instrumento de informação que evidencia o registro das entradas e saídas de dinheiro, bem como o saldo do caixa de uma organização.

O caixa representa dinheiro à disposição da empresa<sup>58</sup>. Este item pode incluir também cheques em mãos, não depositados ainda, porém recebíveis imediatamente. Outros valores como cheques a receber, vales a receber etc., devem ser classificados em contas a receber ou adiantamentos, e não figurar como no saldo da conta caixa.

Neste sentido, Frezatti<sup>59</sup> afirma que:

“definir caixa é algo que pode parecer tão empírico e simples que se torna difícil e complicado por essa mesma simplicidade [...]. Afinal de contas, caixa é [...] caixa. No sentido clássico, o caixa representa o objetivo final dos investidores ao optarem por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo”.

Keynes apud Marion<sup>60</sup> identifica três motivos para se manter o caixa: motivo transacional, motivo de preocupação e motivo de especulação.

- a) Motivo transacional: para atender as necessidades normais de operação da empresa;
- b) motivo de preocupação: para atender as situações inesperadas;

---

<sup>58</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.241.

<sup>59</sup> FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São Paulo: Atlas, 1997. p.13.

<sup>60</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.241.

c) motivo de especulação: para aproveitar as oportunidades de negócios que surgem no decorrer do tempo, proporcionando altas remunerações em investimentos de curto prazo.

A mesma fonte afirma que o controle de caixa pode ser feito de duas formas, através do fundo fixo ou caixa flutuante, a saber:

“Fundo fixo: uma quantia prefixada é fornecida ao responsável pelo fundo, este, por sua vez, paga pequenas despesas ou pequenas aquisições. Periodicamente há a prestação de contas onde o responsável pelo fundo apresenta a relação dos pagamentos *com comprovantes* e é reembolsado por cheque, no montante de reembolsos, voltando a ficar com a quantia fixada inicialmente. Esse processo se repete sucessivamente. Fundo fixo também é conhecido como caixa pequeno.

Caixa flutuante: o caixa é movimentado por todas as entradas e saídas de dinheiro, isto é, passa por todos os recebimentos e pagamentos da empresa. Em algumas empresas, por determinação da auditoria, é exigido o lançamento dos cheques recebidos como entrada no caixa, *neste caso os pagamentos em cheques figuram também como saídas do caixa*. A conferência do controle é feita por contagem do numerário que deve coincidir com o saldo contábil”.

Rodil<sup>61</sup> diz que “o numerário em poder da empresa deve restringir-se apenas ao montante suficiente para pagamento de pequenas despesas diárias, tais como refeições, condução etc., controlado ou não mediante *boletins de caixa*”. Continuando, explica que existem dois tipos de sistema de controle de caixa: o rotativo e o fundo fixo. No sistema *rotativo* não é fixado um valor mínimo ou máximo de dinheiro em caixa, já no sistema de *fundo fixo* existe a necessidade de determinar o valor máximo que deve existir, e estabelecido pela administração da empresa. Este fundo deverá ser suficiente apenas para cobrir o pagamento de pequenas despesas.

---

<sup>61</sup> RODIL, Ricardo Júlio. Controle interno nas empresas. In: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo: Atlas, 1998. p.51-52.

O controle de caixa, conforme Sá<sup>62</sup>, é o que se realiza diariamente, através de um boletim de caixa e que se resume em saldo anterior de caixa, mais recebimentos, menos pagamentos, o que resulta em um saldo atual. Diz também que, “a função do boletim de caixa é a de descrever os recebimentos e pagamentos, indicando histórico (descrição do fato ou documento), valor do pagamento, valor do recebimento, número do documento comprobatório. Nenhuma entrada de dinheiro ou saída deve ser feita sem que haja um Documento Comprobatório que possa provar a veracidade do lançamento”.

As empresas de pequeno porte possuem seus registros normalmente desatualizados, isto é existe um intervalo de tempo entre o fato ocorrido e seu lançamento contábil. Desta forma, o boletim de caixa representa um instrumento de informação relevante no processo de gestão da empresa.

Não obstante, como essas empresas também não fazem a escrituração contábil na própria empresa, o controle através do boletim diário de caixa pode ser uma excelente fonte de informação, se adotado pelas mesmas. Esse controle auxiliaria na tomada de decisão a qualquer momento, pois apresenta as informações de imediato.

### 2.3.2 Controle bancário

As contas bancárias da empresa merecem tanto cuidado quanto a conta caixa. Exigem acompanhamento e conciliação com base nos extratos disponibilizados pelos bancos.

Mautz<sup>63</sup> afirma que “a maioria dos bancos envia a seus clientes comerciais extratos mensais de conta, os quais mostram os saldos em depósito no fim do mês bem como os registros detalhados das operações durante o mês. O extrato é acompanhado por todos os cheques pagos pelo banco e debitados na conta durante o período que se refere a documentação”.

O numerário disponível em bancos representa uma liquidez imediata, isto é,

---

<sup>62</sup> SÁ, Antônio Lopes de e SÁ, Ana M. Lopes de. *Dicionário de contabilidade*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.113.

<sup>63</sup> MAUTZ, Robert Kuhn. *Princípios de auditoria*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985. p.413.

pode ser sacado a qualquer momento. A confrontação do extrato fornecido pelo banco com a conta do razão (controle do saldo da conta bancária) é um processo que tem sido empregado em larga escala nas conferências das mesmas, até a nível de pessoas físicas.

Para Marion<sup>64</sup>, “o controle dos depósitos em bancos pode ser feito, extracontabilmente, de muitas maneiras. Uma delas é o controle nos canhotos dos cheques. Tal controle é precário e tende a tumultuar-se, quando o volume de movimentação cresce”.

A fim de ter um melhor desempenho, no que diz respeito ao controle, é conveniente que o mesmo seja efetuado em microcomputador, livro ou ficha própria, aos moldes da contabilidade.

No entanto, a conferência sempre é necessária, e efetuada através da conciliação bancária.

Marion<sup>65</sup> explica que “a conciliação bancária consiste na comparação das movimentações bancárias evidenciadas nos extratos fornecidos pelo banco com as mesmas movimentações registradas na contabilidade. Só assim é que se adquire certeza da exatidão do controle e da sua fiel correspondência pelo banco”.

Cada correntista de uma agência financeira tem a necessidade de controle do dinheiro que está disponível para saque, isto é, o montante disponível que pode ser retirado. Isto contribuirá para que exista uma coerência entre o saldo apurado pela agência financeira e do correntista.

Mautz<sup>66</sup> aponta três deficiências que podem existir na conciliação bancária, como segue:

“em primeiro lugar, a relação de cheques não pagos depende do registro de cheques emitidos mantidos pela empresa, o qual pode, ou não, ser completo e exato. Em segundo lugar, a importância dos depósitos em trânsito é baseada no livro de recebimento da empresa, o qual também pode estar errado. Finalmente pode ter havido cheques emitidos ou depósitos feitos que nunca foram registrados nos livros, bem como os débitos e créditos do banco referentes ao período sob exame podem ser recebidos no mês seguinte”.

<sup>64</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.242.

<sup>65</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.242-243.

<sup>66</sup> MAUTZ, Robert Kuhn. *Princípios de auditoria*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985. p.416-417.

A respeito disso Sá<sup>67</sup> se pronuncia da seguinte forma:

“Como o banco só procede o lançamento mediante a apresentação do cheque e o seu pagamento, geralmente há discrepância entre o saldo do razão analítico, e o saldo apresentado pelo banco. [...] Com isso deve-se efetuar rigoroso exame de verificação entre os cheques emitidos e os depósitos efetuados com o extrato bancário para verificar possíveis irregularidades ocorridas”.

Outra fonte de divergência entre os dois saldos (da empresa e do banco) é a cobrança bancária de duplicatas de clientes, pois o aviso de crédito pode chegar à empresa após o fechamento de seu registro. Já no caso de duplicatas descontadas, se o sacado não efetuar o pagamento no vencimento, o banco debita o respectivo valor na conta da empresa e o aviso de débito também pode chegar com atraso.

De acordo com Mautz<sup>68</sup>, o dinheiro depositado em banco ou em instituição financeira não pode ser verificado através de exame físico e contagem. Um método substitutivo então é empregado, o qual chama-se de conciliação bancária, que consiste basicamente em obter do banco ou instituição financeira um extrato demonstrativo das operações e do saldo disponível. Efetua-se, então, a comparação entre os dados do extrato enviado pelo banco com os registros internos da empresa a fim de apurar qualquer diferença. Explica que, “para a empresa, então, a conciliação bancária é um meio de conferir seus próprios registros com os registros do banco em relação ao saldo em depósito”.

O processo de conciliação bancária força uma revisão cuidadosa dos lançamentos de todas as transações, proporcionando exatidão nos registros.

O valor desta revisão reside no fato de que as transações registradas pela empresa são também registradas pelo banco e, portanto, é primário que tais registros sejam comparados. Qualquer diferença constatada deve ser alvo de investigação. Os lapsos cometidos pelo banco devem ser comunicados para

---

<sup>67</sup> SÁ, Antônio Lopes de. *Curso de auditoria*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1978. v.2. p.45.

<sup>68</sup> MAUTZ, Robert Kuhn. *Princípios de auditoria*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985. p.413.

correção imediata, bem como os cometidos por parte da empresa merecem uma solução rápida.

Observa-se o quanto é importante a conciliação bancária para as empresas, uma vez que, a partir desta pode-se verificar e possivelmente resolver inúmeros problemas que, mais adiante poderiam vir prejudicar as mesmas.

### 2.3.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa, também conhecido como orçamento ou previsão orçamentária financeira, tem como principal objetivo o plano financeiro, responsável pelas previsões de entradas e saídas de dinheiro na empresa. Pairam sobre ele as bases de um planejamento detalhado de todos os possíveis embolsos e desembolsos de recursos.

De acordo com Zdanowicz<sup>69</sup>, “fluxo de caixa” é a representação do movimento de numerário diariamente na empresa, em função dos ingressos e desembolsos do caixa, principalmente quando a empresa quer honrar obrigações assumidas com terceiros, existe a necessidade de saber se na data dos vencimentos existe disponibilidade de recursos para sua liquidação. A projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores entre os quais o tipo de atividade econômica da empresa, o porte da empresa, e o processo de comercialização. Neste sentido, afirma que “o fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. É instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado”.

O fluxo de caixa é definido por Rissardi<sup>70</sup> como “um instrumento que relaciona ingressos e saídas, *embolsos e desembolsos* de recursos monetários pela empresa em determinado intervalo de tempo. Através do fluxo de caixa, é

---

<sup>69</sup>ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 1995. p.35.

<sup>70</sup>RISSARDI, José Acácio. *Um estudo sobre a contribuição do sistema de informação contábil-gerencial para a eficácia de processo de gestão empresarial em indústrias cerâmicas de revestimentos*. Dissertação (Mestrado), Universidade de Marília, Marília: Universidade de Marília, 1997. p.34-35.

possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa no período, determinando medidas saneadoras a serem tomadas”.

As informações que o fluxo de caixa oferece aos administradores são muito importantes na tomada de decisão, uma vez que, para sua elaboração há necessidade de conciliar recebimentos e pagamentos a fim de detectar faltas ou sobras de dinheiro no caixa. É através de um acompanhamento do fluxo de caixa que decisões empresariais podem ser tomadas no curto prazo.

Pereira<sup>71</sup>, ao referir-se à sistemática de fluxo de caixa, explica que:

“as principais causas dos problemas de caixa podem ser identificadas na expansão descontrolada da produção ou das vendas, na defasagem entre preços de venda e os custos da produção, no esforço não planejado para enfrentar a concorrência, no atraso do recebimento da conta clientes, em políticas muito liberais de concessão de crédito e cobrança, entre outras”.

Segundo Silva<sup>72</sup>, muitos analistas consideram o “fluxo de caixa” um dos principais instrumentos de informação para análise, pois proporciona a identificação do processo de circulação do dinheiro. Continuando, afirma que:

“A expressão fluxo de caixa, portanto deve ter amplitude maior, envolvendo os pagamentos e os recebimentos em geral. A análise do fluxo de caixa examina a origem e aplicação do dinheiro, que transitou pela empresa. A expressão fluxo de caixa pode ainda ter duas grandes dimensões de compreensão: (a) o fluxo de caixa passado, isto é aquele que já foi realizado e (b) o fluxo de caixa previsto, ou seja, previsão de caixa, que abrange um período futuro”.

Para Sá<sup>73</sup>, fluxo de caixa ou fluxo de liquidez demonstra o curso que no tempo traça o confronto entre os recebimentos e o desembolso por pagamentos de recursos. Ainda é uma forma dinâmica de conhecer o comportamento da liquidez

---

<sup>71</sup> PEREIRA, Heitor J., SANTOS, Silvio A. dos. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: SEBRAE, 1995. p.214.

<sup>72</sup> SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p390.

<sup>73</sup> SÁ, Antônio Lopes de, SÁ, Ana M. Lopes de. *Dicionário de contabilidade*. 9 ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1994. p.217-218.

ou da capacidade de dispor de dinheiro para fazer frente às necessidades financeiras das empresa. Explica que, “tecnicamente, o Fluxo de Caixa é de natureza provisional e visa a observar, quase sempre, a possibilidade de resgatar dívidas ou cobrir investimentos que demandam desembolsos adicionais ou suplementares. Como sinônimos são empregados os termos *fluxos de tesouraria*, *fluxo monetário* e *fluxo de liquidez*”.

Kinserdal<sup>74</sup> enfatiza que “o principal propósito da demonstração do fluxo de caixa é focalizar as entradas e saídas de caixa durante o período contábil. É de fato uma demonstração que explica o movimento na posição do caixa (liquidez) da empresa.

Denota-se que o fluxo de caixa é um instrumento de informação importante, pois irá indicar antecipadamente as necessidades de recursos para o pagamento de compromissos que a empresa costuma assumir, bem como possíveis deslizes econômicos que possam ser previsíveis ao longo do tempo.

De acordo com Pereira e Santos<sup>75</sup>, a sobrevivência chega antes do sucesso, e para que a empresa sobreviva é necessário ter dinheiro no caixa quando realmente exista a necessidade para tal, sem dinheiro disponível o mais provável é que ocorra um distanciamento dos negócios. Neste sentido afirma que:

“O termo fluxo de caixa, ou cash flow em inglês, tem como objetivo registrar, controlar e projetar as entradas e saídas de caixa resultantes das operações da empresa, visando racionalizar o uso desses recursos durante um período determinado. Auxilia ainda na previsão de necessidades e na identificação da ociosidade de recursos, permitindo o planejamento adequado da aplicação destes excedentes”.

Assim, o fluxo de caixa referente ao período passado servirá para auxiliar na identificação das razões que a empresa se viu obrigada a negociar às pressas, empréstimos, muitas vezes a juros extorsivos, para a complementação das necessidades de caixa.

---

<sup>74</sup> KINSERDAL, Arne. *Financial accounting: an international perspective*: Pitman Publishing, 1995. p.36.

<sup>75</sup> PEREIRA, Heitor J., SANTOS, Silvio A. dos. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: SEBRAE, 1995. p.268.

Quanto ao fluxo futuro, este deverá prever o máximo de fidelidade das informações possíveis. As previsões não poderão se confundir com meras adivinhações, logo, todos os esforços devem se concentrar para aumentar o grau de precisão que deverá ocorrer em termos financeiros ao longo do período planejado.

Sendo um instrumento de controle, a análise do fluxo de caixa envolve, obrigatoriamente, previsões de recebimentos e de pagamentos. Quanto as entradas de caixa, estas envolvem as receitas das vendas que poderão ser efetuadas à vista ou a prazo. No caso de deduções de vendas, descontos concedidos e impostos eventualmente incluídos no valor das vendas, estes deverão ser abatidos de forma a assegurar que o valor seja refletido no fluxo de caixa. Inclui também outras receitas não operacionais, que compreendem todas as demais entradas de caixa.

A Provisão para Devedores Duvidosos que, embora, para as finalidades fiscais, tenha sido substituída a partir de 1997, pela dedução das perdas efetivas, para fins gerenciais não se pode deixar de prever possíveis calotes.

Quanto às saídas de caixa, estas poderão apresentar uma variedade ainda maior, dependendo da natureza das operações da empresa, ou dos objetivos de sua gerência. Como consolidações genéricas podem incluir custos e despesas (gastos de produção, gastos de capital, gastos administrativos etc.), ou detalhadamente especificando as contas de fornecedores, telefone, seguros etc. O importante é que tudo que represente saída de dinheiro seja refletido no fluxo de caixa. Deve-se também deduzir no cômputo dos desembolsos de caixa, os descontos eventualmente recebidos pela empresa, para evitar que pagamentos venham a ser superestimados.

A demonstração do fluxo de caixa pode ser efetuada de duas maneiras, quanto a sua forma de apresentação: Pelo método direto e pelo método indireto.

Segundo a FIPECAFI<sup>76</sup>, o método indireto evidencia os recursos provenientes das atividades operacionais a partir do lucro líquido que sofre ajustes dos itens considerados nas contas de resultados, porém não afetam o caixa. Este

---

<sup>76</sup> FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicado também às demais sociedades*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.603.

método é muito semelhante a forma de apresentação da demonstração das origens e aplicações de recursos. Com relação ao método direto, os recursos provenientes das operações são demonstrados pelos embolsos e desembolsos resultantes das atividades operacionais da empresa, não utilizando o lucro líquido ajustado. Por este método visualiza-se integralmente a movimentação dos recursos financeiros, facilitando o entendimento por parte dos usuários.

Convém salientar aqui que, conforme a FIPECAFI<sup>77</sup>, em alguns países, a demonstração das modificações da posição financeira, que no Brasil denominamos de demonstração das origens e aplicações de recursos, vem sendo substituída pela demonstração do fluxo de caixa.

#### 2.3.4 Formação do preço de venda

A tarefa de formar preços exige muita prudência, perspicácia e bom senso por parte do empresário para vender seus produtos ou serviços. Com uma economia globalizada e uma concorrência cada vez maior, deve-se ter cuidados especiais quanto a forma de apresentar o preço ao comprador, pois de um modo geral, as pessoas são sensíveis aos mesmos.

Na prática, devido a várias circunstâncias, o consumidor acaba fazendo seu próprio juízo de valor rejeitando os produtos ou serviços cujo preço acha incompatível com os mesmos.

As decisões de preços se refletem em todas as etapas do processo de gestão das empresas. A natureza dos produtos, a situação do mercado e os objetivos de curto e longo prazo da entidade são fatores importantes nas decisões de formação do preço de venda.

Figueiredo e Caggiano<sup>78</sup> argumentam que, “para isso, os gestores precisam estabelecer uma política, ou estratégia de preço que leve em conta os efeitos na demanda e no mercado, decorrentes de mudanças nos preços dos produtos, e

---

<sup>77</sup> FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, USP e ARTHUR ANDERSEN. *Normas e práticas contábeis no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994. p.93.

<sup>78</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.170.

assim planejar um nível operacional que, partindo da estrutura de custos da empresa, produzirá o lucro desejado”.

Campiglia e Campiglia<sup>79</sup> afirmam que:

“o preço de venda é um fator de difícil controle, visto como, em regra, se impõe de fora para dentro, como consequência do jogo e das condições do mercado. Em situação de perfeita concorrência, ele apresenta pouca ou nenhuma elasticidade que possa permitir à empresa produtora influir em sua fixação. Geralmente, é o preço do mercado uma premissa irremovível e sobre ela devem assentar as condições básicas da política empresarial de vendas, procurando-se, quanto possível, conformar-se os custos e o volume, de tal sorte que a renda marginal da venda tome as dimensões compatíveis com a lucratividade desejada”.

Figueiredo e Caggiano<sup>80</sup>, argumentam que “para isso, os gestores precisam estabelecer uma política, ou estratégia de preço que leve em conta os efeitos na demanda e no mercado, decorrentes de mudanças nos preços dos produtos, e assim planejar um nível operacional que, partindo da estrutura de custos da empresa, produzirá o lucro desejado”.

A sobrevivência da empresa, no longo prazo, depende de sua habilidade em obter preços para seus produtos que cubram todos os custos, além de um índice de retorno sobre o capital empregado<sup>81</sup>.

Normalmente, as metodologias de formação de preços com base no custo preocupam-se com dois elementos do preço: o primeiro são os custos relevantes que devem ser incluídos no mesmo, e o segundo a margem de lucro que deve ser adicionada para se alcançar o preço.

Uma forma de se calcular o preço de venda de um produto ou serviço é a

---

<sup>79</sup> CAMPIGLIA, Américo Osvaldo e CAMPIGLIA, Osvaldo Roberto. *Controles de gestão: controladoria financeira das empresas*. São Paulo: Atlas, 1994. p.284.

<sup>80</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.170.

<sup>81</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.170.

que leva em consideração os custos. Há diversas formas quanto a utilização dos custos para se calcular o preço de venda:

a) *Método com relação à utilização dos custos e despesas totais*

Conforme Santos<sup>82</sup>, “os preços estabelecidos com base nos custos plenos são aqueles que equivalem ao custo total da produção, que são acrescidos de despesas de venda, de administração e de uma margem de lucro desejado.

Padovese<sup>83</sup> diz que esta “é a técnica mais utilizada. Tomam-se como base os custos industriais por produto, e adicionam-se as taxas gerais de despesas administrativas e comerciais, despesas financeiras e margem desejada”.

Por sua vez Figueiredo e Caggiano<sup>84</sup>, explicam que “esta teoria requer que todos os custos, tanto fixos quanto variáveis, incorridos para colocar o produto no mercado, sejam incluídos no preço de venda. Uma vez estabelecido o custo total, é suficiente adicionar uma margem de lucro satisfatória”.

b) *Método de formação de preço com base no custo de transformação*

Santos<sup>85</sup> comenta que essa formação de preço de venda leva em consideração os custos relativos à mão-de-obra, custos indiretos de produção e a matéria prima aplicada.

Para Padovese<sup>86</sup>, “dependendo do valor dos itens comprados de terceiros, algumas empresas não requisitam, no preço de venda, a absorção das despesas operacionais e margem de lucro dos valores desses materiais ou serviços adquiridos de terceiros, levando como base para formação do preço de venda apenas os valores gastos a título de transformação do produto”.

---

<sup>82</sup> SANTOS, Joel José dos. *Formação de preços e do lucro*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. p.127-128.

<sup>83</sup> PADOVESE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997. p.295.

<sup>84</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.175-176.

<sup>85</sup> SANTOS, Joel José dos. *Formação de preços e do lucro*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. p.129

<sup>86</sup> PADOVESE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997. p.296-297.

Figueiredo e Caggiano<sup>87</sup> dizem “que o método do preço baseado no custo de conversão ou de transformação leva em conta somente o custo incorrido pela empresa na conversão do material direto e produto em processo e produtos acabados”.

c) *Método de formação do preço de venda a partir do custeio direto/variável*

Padovese<sup>88</sup> expõe que “o valor básico de referência para formar o preço de venda neste critério são os custos diretos ou variáveis, mais as despesas variáveis do produto que possam ser identificadas. Após isso, a margem a ser aplicada deverá cobrir, além da rentabilidade mínima almejada, também os custos e despesas fixas, que não foram alocados aos produtos”.

Santos<sup>89</sup> menciona que neste método “os custos marginais são custos acrescidos que podem ser diretamente relacionados com o que é produzido e vendido. São custos que não seriam incorridos se um produto fosse eliminado”.

Figueiredo e Caggiano<sup>90</sup> afirmam que “o preço baseado no custo variável habilita a firma a adotar políticas especiais de marketing, como penetração em um novo mercado, ou o desenvolvimento de um mercado de exportação, impondo ao mercado interno um preço que cubra os custos fixos a fim de permitir venda a preços de custos variáveis no novo mercado”.

Uma das formas de se obter o preço de venda de um produto é a formação do preço com base em seus custos mais a margem de lucro. Desse modo, existe uma dificuldade em formar um preço justo de venda ideal, pois são muitas as variáveis que influenciam no custo do produto. Se este custo é alto e repassado ao preço de venda, o consumidor pode não comprar o produto. Portanto o preço de venda deve ser uma combinação de situações que o vendedor obtenha o resultado desejado e combine com o conceito de valor do comprador<sup>91</sup>.

---

<sup>87</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.178.

<sup>88</sup> PADOVESE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997. p.295.

<sup>89</sup> SANTOS, Joel José dos. *Formação de preços e do lucro*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. p.131.

<sup>90</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.182.

<sup>91</sup> RODRIGUES, Francisco F. de A., SILVA, Neise F. da e KRITZ, Sônia. *Administração mercadológica*. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1996. p.38-40.

Não obstante, o custo como parâmetro para a formação de preços em uma empresa é importante, mas não pode ser o único aspecto a ser observado. Fatores externos devem ser considerados nas diversas decisões de preços.

As empresas praticam os preços tendo em vista obterem a margem de lucro desejada. No entanto, podem, muitas vezes, sacrificar esta margem para atrair clientes. De acordo com Assef<sup>92</sup>, é muito comum o empresário responder que em sua empresa, quem responde pela fixação do preço de venda é ele. Esta afirmação não é em todo verdadeira. Ele pode até elaborar sua lista de preços e condições comerciais, descontos, prazos etc. Todavia, um fator importante na formação do preço é o mercado onde ele está inserido. Continuando, diz que:

“Para que não fique alijado da competição, o empresário deve conhecer perfeitamente as regras de participação. Se pensar diferente e estabelecer seus preços somente considerando premissas de custos e margens, certamente está a meio caminho da dificuldade e falta de competitividade.

É evidente que os aspectos de custos são fundamentais para a análise do negócio. Entretanto, devem ser feitos a partir das condições estabelecidas pelo mercado e não ao contrário, ou seja, nunca se deve fixar seu preço e *esperar a margem chegar*”.

Logo, o preço de venda adequado deve ser aquele que atenda às necessidades e às expectativas da empresa em termos de continuidade, qualidade, remuneração do capital investido e ainda que satisfaça os do consumidor.

Richers<sup>93</sup> diz que “há três tipos de fregueses, clientes: o que quer o produto bem feito, e o preço não importando; o que aceita qualquer produto, contanto que seja barato; e o que quer bem feito e barato. É bem mais difícil tratar com aquele que faz questão do preço e não se preocupa com a qualidade”.

Neste sentido, Assef<sup>94</sup> afirma que:

---

<sup>92</sup> ASSEF, Roberto. *Guia Prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários, e financeiros para pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campos, 1997. p.1.

<sup>93</sup> RICHERS, Raimar, FIGUEIREDO, Orlando e HAMBURGER, Polia. *A administração de vendas na pequena empresa brasileira*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973. p.42.

<sup>94</sup> ASSEF, Roberto. *Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campos, 1997. p.XIII.

“a correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentado das empresas, independentemente de seus portes e de suas áreas de atuação. Somente através de uma política eficiente de preços, as empresas poderão atingir seus objetivos de lucro, crescimento a longo prazo, desenvolvimento de seus funcionários, atendimento qualificado a seus clientes etc.”.

No entanto política eficiente<sup>95</sup> não significa preços altos nem baixos, significa que essa política de preços deve contemplar a análise dos custos gerais da empresa, seu equilíbrio operacional e ainda estar identificada com os acionistas, bem como com o mercado de atuação.

#### 2.3.5 Demonstração de resultado com ênfase na margem de contribuição

A demonstração do resultado do exercício deve apresentar o resumo das variações positivas, representadas pelas receitas e ganhos. Além disso, as variações negativas, representadas pelos custos, despesas e perdas, ocorridas em determinado período de tempo. Esse período normalmente é definido como exercício social, em função da exploração das atividades operacionais da empresa<sup>96</sup>.

De acordo com Franco<sup>97</sup>, a demonstração do resultado do exercício “é a mais importante demonstração dinâmica patrimonial, pois mostra a receita bruta da entidade através das vendas ou serviços prestados, bem como os custos dessas receitas e demais despesas operacionais, evidenciando o lucro bruto e o lucro operacional. Demonstra também, outras receitas e despesas não-operacionais para evidenciar o lucro líquido de um período”.

Nesta linha de raciocínio, observa-se que a demonstração do resultado do exercício apresenta os fenômenos da dinâmica patrimonial, objetivando o conhecimento do resultado econômico alcançado pela gestão da entidade.

---

<sup>95</sup> ASSEF, Roberto. *Guia Prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campos, 1997. p.XIII.

<sup>96</sup> BRAGA, Hugo Rocha. *Demonstrações financeiras: estrutura, análise e interpretação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990. p.78.

<sup>97</sup> FRANCO, Hilário. *Estrutura, análise e interpretação de balanços*. São Paulo: Atlas, 1992. p.45.

Braga<sup>98</sup> diz que “a finalidade básica da demonstração do resultado do exercício é descrever a formação do resultado gerado no exercício, mediante especificações das receitas, custos e despesas por natureza dos elementos componentes até o resultado líquido final, lucro ou prejuízo”. Explica ainda que, esse resultado final, se lucro, representa o ganho efetivo da empresa, que tem por finalidade remunerar os sócios ou acionistas e manter ou desenvolver o patrimônio da empresa. Se prejuízo líquido do exercício, representa a parcela de desgaste sofrido pelo patrimônio no período.

O que deve permear a demonstração de resultados é a clareza das denominações e, sempre que possível, deve obedecer uma apresentação de forma dedutiva<sup>99</sup>.

Os estudiosos da área de custos se utilizam da demonstração de resultado em forma dedutiva, para apresentar os resultados sob as diversas formas de atribuição dos custos.

Schmiedick e Nagy apud Leone<sup>100</sup> destacam que:

“O auxílio à administração nos processos de planejamento e de tomada de decisões é realizado com o uso dos custos fixos, variáveis e semivariáveis, entre tantos outros tipos de custos. Há uma infinidade de custos diferentes criados para o atendimento de uma série enorme de necessidades gerenciais diferentes, a medida que o administrador planeja ou toma decisão”.

A demonstração de resultado de forma dedutiva torna-se instrumento importante para a tomada de decisão dos administradores, pois através dela pode-se obter informações com a utilização de diferentes formas de elencar os custos ou as despesas, como é o caso da utilização da margem de contribuição.

Padovese<sup>101</sup> expõe que, “margem de contribuição é a margem bruta obtida

---

<sup>98</sup> BRAGA, Hugo Rocha. *Demonstrações financeiras: estrutura, análise e interpretação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990. p.78.

<sup>99</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação*. São Paulo: Atlas, 1999. p.195.

<sup>100</sup> LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. p.44-45.

<sup>101</sup> PADOVESE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997. p.257.

pela venda de um produto que excede seus custos variáveis unitários. Em outras palavras, a margem de contribuição é o mesmo que o lucro variável unitário, ou seja, preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto". Em outras palavras, "significa que em cada unidade vendida a empresa lucrará determinado valor. Multiplicado pelo total vendido, teremos a contribuição marginal total do produto para a empresa".

Deloitte Touche Tohmatsu<sup>102</sup> afirma que a margem de contribuição é o valor que cada unidade de um produto fabricado e comercializado contribui para cobrir os custos de operação (fixos) da empresa. A margem de contribuição é obtida pela dedução dos custos diretos (ou variáveis) do valor de venda.

Horngren<sup>103</sup>, explica que a margem de contribuição é "a diferença entre as vendas e todas as despesas variáveis. Pode ser expressa como um valor absoluto total, um valor absoluto unitário e uma percentagem".

Leone<sup>104</sup> argumenta que a contribuição marginal ou margem de contribuição é um indicador de grande auxílio no planejamento e no processo de tomada de decisão. Por sua vez, define margem de contribuição da seguinte forma:

"é a diferença entre as receitas e os custos diretos e variáveis identificados a um produto ou linha de produtos, serviços, processos, segmentos, enfim a cada um dos objetos em que se pode dividir a atividade de uma empresa. [...] As receitas tem de estar diretamente ligadas ao segmento, os custos e as despesas devem ser diretamente identificadas a esse segmento e variáveis em relação ao parâmetro escolhido como base representativa da atividade desse segmento".

Nakagawa<sup>105</sup> afirma que o método de custeio variável, também chamado de direto, visa dar maior flexibilidade à análise de custos para controle e decisões. Provavelmente, sua área mais nobre de aplicação é a de classificação dos custos e

---

<sup>102</sup> DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. Enfoque gerencial da contabilidade de custos. In: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. *Curso de contabilidade gerencial* – 6. São Paulo: Atlas, 1993. p.47.

<sup>103</sup> HORNGREN, Charles T. *Introdução à contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan AS, 1985. p.31.

<sup>104</sup> LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.376-377.

<sup>105</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *ABC- custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1994. p.54-55.

despesas em fixos e variáveis. Isso é considerado a espinha dorsal de um sistema de informações para a gestão econômica das empresas.

Martins<sup>106</sup> destaca que “a margem de contribuição, conceituada como diferença entre receita e a soma dos custos e despesas variáveis, tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para primeiramente, amortizar os gastos fixos, e, depois, formar o lucro propriamente dito”.

A utilização do custeio variável, para Cashin e Polimeni<sup>107</sup>, é mais conveniente no planejamento, controle e tomada de decisões, uma vez que o lucro se move na mesma direção que o volume de vendas. Com isso, os demonstrativos operacionais se tornam melhor compreendidos pelos executivos. O método é útil na avaliação de desempenho e fornece informações importantes para a análise-volume-lucro.

### 2.3.6 Ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio é fator importante para a tomada de decisão, pois apresenta ao administrador onde se inicia a lucratividade.

Bernardi<sup>108</sup> afirma que o “ponto de equilíbrio é o volume calculado em que as receitas totais de uma empresa igualam-se aos custos e despesas totais; portanto, o lucro é igual a zero”.

Perez Junior, Pestana e Franco<sup>109</sup> explicam que “o ponto de equilíbrio corresponde a um volume de produção (ou atividade) em que o lucro operacional é nulo, ou seja, em que as receitas e despesas operacionais se igualam”.

Padovese<sup>110</sup> destaca que o ponto de equilíbrio “evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que

---

<sup>106</sup> MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 6 ed. São Paulo. Atlas, 1999. p.203.

<sup>107</sup> CASHIN, James A. e POLIMENI, Ralph S. *Curso de contabilidade de custos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. v.2. p.607.

<sup>108</sup> BERNARDI, Luiz Antônio. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1996. p.159.

<sup>109</sup> PEREZ JUNIOR, José H. , PESTANA, Armando Oliveira e FRANCO, Sérgio P. Cintra. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1995. p.113.

<sup>110</sup> PADOVESE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997. p.257.

consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender o produto. No ponto de equilíbrio não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção ou venda, a empresa passa a ter lucros”. Explica que a informação do ponto de equilíbrio da empresa, tanto global como por produto individual, é importante, pois, identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa deve operar.

Souza<sup>111</sup> define o ponto de equilíbrio como “um determinado nível de atividade de uma empresa em que os custos totais se igualam com as receitas totais, aí não existe lucros ou prejuízos”.

No ponto de equilíbrio, a empresa está produzindo o suficiente para gerar receita que se iguala ao custo. Neste ponto as empresas não tem lucro nem prejuízo, ela está gerando recursos suficientes apenas para remunerar os seus fatores de produção.<sup>112</sup>

Martins e Assaf Neto<sup>113</sup> afirmam que, se forem juntados os gráficos de custos e despesas totais, com o das receitas totais, encontra-se o ponto de equilíbrio, onde evidencia-se que abaixo desse ponto a empresa opera com prejuízo, e acima desse ponto com lucro.

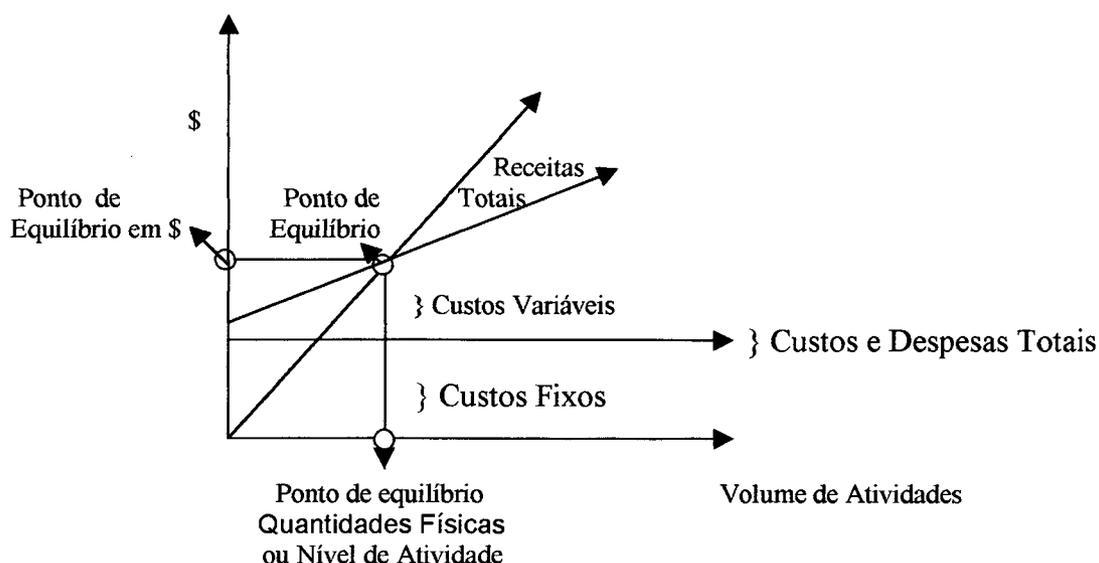
---

<sup>111</sup> SOUZA, Benedito de. Um estudo do mapeamento dos gastos empresariais num processo de investigação e inovação das nomenclaturas dos componentes do ponto de equilíbrio como um dos integrantes da análise das relações entre custo-volume-lucro. *Revista brasileira de contabilidade*. Rio de Janeiro, ano xv, n. 53, p.23-25, abr.-jun, 1985. p.24

<sup>112</sup> DUTRA, René Gomes. *Custos: uma abordagem prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.170.

<sup>113</sup> MARTINS, Eliseu e ASSAF NETO, Alexandre. *Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p.181.

Tal assertiva pode ser verificada na Figura 1.



**Figura 1 - Ponto de equilíbrio**

Fonte: MARTINS, Eliseu e ASSAF NETO, Alexandre. *Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p.182.

Martins<sup>114</sup> afirma que “o ponto de equilíbrio nasce da conjugação dos custos totais com as receitas totais” e apresenta o ponto de equilíbrio sob os enfoques, contábil, financeiro e econômico:

a) *Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)*

Representa o volume físico ou monetário de vendas necessário a fim de que o resultado líquido final seja nulo. O ponto de equilíbrio contábil é descrito graficamente no cruzamento da reta dos custos e despesas totais com a das vendas, quanto mais à direita do ponto de equilíbrio contábil estiver trabalhando a empresa, que representa a área de lucro, maior o seu resultado final, pois as suas receitas serão cada vez maiores que os seus custos e despesas totais.

<sup>114</sup> MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1998. p.273.

Algebricamente o ponto de equilíbrio contábil pode ser mensurado da seguinte forma:

$$\boxed{\text{PEC (unid.)} = \frac{\text{CDF}}{\text{MCu}} \quad \text{e} \quad \text{PEC (\$)} = \frac{\text{CDF}}{\text{MC\%}}}$$

Onde:

PEC (unid): ponto de equilíbrio contábil expresso em unidades;

CDF: custos e despesas fixas;

Mcu: margem de contribuição por unidade;

PEC (\$): ponto de equilíbrio contábil expresso em reais;

MC%: margem de contribuição percentual.

A margem de contribuição percentual representa a diferença entre as receitas de vendas e os custos e despesas variáveis obtidos deste volume de atividades, sendo seu principal objetivo contribuir para a cobertura dos custos e despesas fixos e uma possível geração de lucros.

As empresas que trabalham com uma elevada participação de custos e despesas fixos, nos custos totais, interessam-se, num primeiro momento, por todas as oportunidades de geração de receitas que produzem uma margem de contribuição maior que zero.

#### *b) Ponto de equilíbrio financeiro (PEF)*

Este representa o volume de vendas necessário para que a empresa possa fazer frente a seus compromissos financeiros. Observa-se que nem sempre os custos e despesas fixos exigem desembolsos, como é o caso da depreciação, exaustão e amortização, que são classificados como custos e despesas fixos mas não exigem saídas de caixa. Desta forma, mesmo operando na área de prejuízo, isto é, abaixo do ponto de equilíbrio contábil a empresa poderá apresentar condições de liquidar as obrigações financeiras.

O ponto de equilíbrio financeiro pode ser apresentado do seguinte modo:

$$\text{PEF (unid.)} = \frac{\text{CDF} - \text{Vnd}}{\text{MCu}} \quad \text{ou} \quad \text{PEF (\$)} = \frac{\text{CDF} - \text{Vnd}}{\text{MC\%}}$$

Onde:

PEF (unid.): ponto de equilíbrio financeiro expresso em unidades;

Vnd: valores não desembolsáveis;

PEF (\$): ponto de equilíbrio financeiro expresso em reais;

Mcu : margem de contribuição unitária;

MC% : margem de contribuição percentual.

### c) *Ponto de equilíbrio econômico*

Observa-se não ser interessante que uma empresa opere em seu ponto de equilíbrio contábil ou financeiro. O que a empresa persegue é a obtenção de um resultado, como forma de remunerar o capital investido, com isso suas receitas seguem a orientação de que além de cobrirem todos os seus custos e despesas, devam gerar um excedente capaz de remunerar adequadamente o capital aplicado. O ponto de equilíbrio econômico é atingido com um resultado mínimo desejado, ou seja, é necessário que a margem de contribuição total cubra os custos e as despesas fixas e ainda proporcione um resultado mínimo.

A fórmula de cálculo do ponto de equilíbrio econômico pode ser apresentada da seguinte forma:

$$\text{PEE (unid.)} = \frac{\text{CDF} + \text{Rmd}}{\text{MCu}} \quad \text{ou} \quad \text{PEE (\$)} = \frac{\text{CDF} + \text{Rmd}}{\text{MC\%}}$$

Onde:

PEE (unid.): ponto de equilíbrio econômico em unidades;

CDF: custos e despesas fixas;

Rmd: resultado mínimo desejado;

Mcu: margem de contribuição unitária;

MC%: margem de contribuição percentual.

Portanto o ponto de equilíbrio econômico é atingido quando a margem de contribuição total cobre os custos e despesas fixos e ainda proporciona um resultado que proporcione a remuneração do capital investido.

### 2.3.7 Custo de oportunidade de estocagem

O conceito de custo de oportunidade difere entre a visão econômica e a contábil. Na visão econômica, Burch e Henry<sup>115</sup> enfocam o conceito de custo de oportunidade como “a renda líquida gerada pelo fator em seu melhor uso alternativo”. Beuren<sup>116</sup> comenta que este conceito preconiza a existência de duas ou mais alternativas viáveis a serem escolhidas. Assim, o custo de oportunidade da alternativa que for escolhida é o custo da alternativa abandonada que lhe proporciona mais satisfação. Para Beuren<sup>117</sup>, “o custo de oportunidade de um fator de produção de uma empresa, não é apenas o seu melhor uso alternativo interno, mas também o valor de seu melhor uso alternativo fora da empresa”.

Na visão contábil, Benke e Edwards<sup>118</sup> apresentam o custo de oportunidade “como a medida de sacrifício feito *na forma de oportunidades possíveis* no sentido de seguir um particular curso de ação”. Martins<sup>119</sup> afirma que o custo de oportunidade representa “o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de outra”. Backer e Jacobsen<sup>120</sup> explicam que “um custo de oportunidade é o custo resultante de uma alternativa a qual se tenha renunciado”.

Flamholtz<sup>121</sup> conceitua o custo de oportunidade da seguinte forma:

<sup>115</sup> BURCH, E. Earl e HENRY, William R. *Opportunity and incremental cost: attempt to define in systems terms a commenty. The Accounting Review*. Florida, n. 49. p. 118-123, jan./1974. p.123.

<sup>116</sup> BEUREN, Ilse Maria. Conceituação e contabilização do custo de oportunidade. *Caderno de estudos da FIEPECAFI/FEA/USP*. São Paulo, n. 8. p. 01-18, abril 1993. p.02.

<sup>117</sup> BEUREN, Ilse Maria. Conceituação e contabilização do custo de oportunidade. *Caderno de estudos da FIEPECAFI/FEA/USP*. São Paulo, n. 8. p. 01-18, abril 1993. p.04.

<sup>118</sup> BENKE, Ralph L. , EDWARDS, James D. *Transfer pricing: techniques and uses*. New York: National Association Accounting, 1980. p.50.

<sup>119</sup> MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 6 ed. São Paulo. Atlas, 1999. p.250.

<sup>120</sup> BACKER, Morton. JACOBSEN, Lyle E. *Contabilidade de custos: um enfoque para administração de empresas*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1973. v.1. p.5.

<sup>121</sup> FLAMHOLTZ, Eric. *Human resource accounting*. California, USA: Dickenson. Publishing Company 1974. p.34.

“Um custo de oportunidade, como comumente definido, refere-se à receita ou ao rendimento perdido ou sacrificado a fim de adquirir ou repor um recurso. Literalmente, é o valor de uma oportunidade perdida ou sacrificada para obter-se receita. Se, por exemplo, um vendedor dedicar esse tempo para treinar ou adestrar um trainee de vendas, as vendas sacrificadas durante tal período constituirão um custo de oportunidade. Da mesma forma, se uma empresa estiver sem estoque de mercadorias, quando os consumidores potenciais fizerem pedidos, um custo de oportunidade por vendas sacrificadas ocorrerá. Portanto, um custo de oportunidade refere-se aos benefícios que devem ser sacrificados visando utilizar um recurso de forma alternativa”.

Outra circunstância que deve ser levada em conta quanto ao custo de oportunidade, refere-se ao espaço utilizado para estocagem. Horngreen<sup>122</sup> considera que, “se houver espaço próprio para armazenamento, e este não puder ser usado para outros fins lucrativos, os custos diferenciais de estoques serão iguais a zero. Mas se o espaço puder ser usado para outras atividades produtivas, ou se houver aluguel proporcional ao espaço ocupado, dever-se-á reconhecer um custo pertinente de utilização do espaço para fins de estoques”.

No que tange ao investir em estoques, deve-se levar em conta além das variáveis anteriormente citadas, os juros de manutenção dos mesmos. Na prática pode ter como base a taxa vigente de juros bancários, no custo do capital de longo prazo ou qualquer taxa adequada escolhida pela gerência.

Horngreen<sup>123</sup> preconiza que “a taxa correta deve depender das oportunidades de investimento que a gerência dispõe, pode ser alta ou baixa, dependendo das circunstâncias”.

Quanto à estrutura de custos das empresas, Marin<sup>124</sup> destaca que a ela pode ser dividida em custos explícitos, que são aqueles incorridos no seu processo produtivo, tais como os custos de capital, de matérias-primas etc; e os custos implícitos, que são aqueles freqüentemente desprezados do cálculo normal dos

---

<sup>122</sup> HORNGREEN, Charles Thomas. *Contabilidade de custos: um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1978. p.685.

<sup>123</sup> HORNGREEN, Charles Thomas. *Contabilidade de custos: um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1978. p.685.

<sup>124</sup> MARIN, Valter Chaves. *Análise de alternativas de investimento: uma abordagem financeira*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1980. p.12.

custos, uma vez que os recursos são de sua propriedade, tem-se neste caso como exemplo o capital investido. Com relação ao investimento afirma que:

“Se o capital não estivesse sido investido em uma atividade, poderia estar gerando algum retorno em qualquer outra atividade econômica. Se as alternativas de investimento forem superiores aos de sua aplicação haverá um custo de oportunidade decorrente desta decisão. Seus possuidores não estão perdendo, mas estão deixando de ganhar. Se os proprietários pretendem manter a empresa funcionando a uma taxa de retorno, digamos, de 15%, e se outra alternativa de investimento gera uma taxa de retorno de 35%, para determinado período considerado, o custo de oportunidade dessa decisão é de exatamente 20%”.

Observa-se, pois, o quanto é interessante ter em mente o custo de oportunidade em qualquer atividade desenvolvida pela empresa e, principalmente, esta visão direcionada aos estoques que representam valores significativos nas empresas comerciais.

### 2.3.8 Controle de estoque

Araújo<sup>125</sup> afirma que, “genericamente a palavra estoques de origem inglesa *stocks*, significa aquilo que é reservado para ser utilizado em tempo oportuno”.

Portanto, deve merecer controles, para que no tempo oportuno se obtenha informações a seu respeito.

Neste sentido, Magee<sup>126</sup> cita que:

“relacionados em fichas de controle ou no micro os produtos em estoque devem ter a data de entrada, o custo da mercadoria e assim que ela sair do estoque a data correspondente. Empresas de grande porte até podem adotar esse sistema, mas pequenas empresas não se dão ao trabalho de organizar, relacionar e verificar seus estoques.

---

<sup>125</sup> ARAÚJO, Jorge. *Almoxarifados: administração e controle*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1976. p.101.

<sup>126</sup> MAGEE, John F. *Planejamento da produção e controle*. São Paulo: Pioneira, 1967. p.32.

Apenas vendem e quando as mercadorias chegam ao ponto de envelhecer, vendem abaixo do custo. Por isso o controle de estoque é importante, porque com ele evita-se a perda de dinheiro na empresa”.

Os estoques podem ser controlados sob a visão de inventário permanente ou periódico. O inventário permanente é aquele em que, para cada movimentação de entrada ou saída de mercadorias, efetua-se um registro através de controle por fichas ou através de controle via planilha eletrônica de dados.

Marion<sup>127</sup>, ao referir-se ao inventário permanente, explicita que, “desde que o controle de estoque forneça permanentemente o valor dos estoques com certeza da existência das quantidades correspondentes, diz-se que o regime de controle de estoque é permanente; e o inventário é permanentemente conhecido através do controle. Dessa forma, em qualquer momento eu conheço o meu estoque, basta observar a *ficha de estoque*”.

Sá<sup>128</sup>, reportando-se ao inventário permanente, afirma que é:

“inventário que existe permanentemente, ou seja, para ser usado a qualquer momento, baseado em sistema de fichários e controles auxiliares. Há um sistema de controle permanente de inventário que se baseia em verificar o estoque de material todas as vezes que ele se movimenta, quer por entradas, quer por saídas, fazendo constar das notas de entrada *boletins de recepção* e das notas de saída *notas de requisição, saída ou consumo do estoque* real existente; desta forma é possível, por confronto, manter-se sempre um inventário permanentemente verificado”.

Os estoques<sup>129</sup> também podem ser avaliados sob os seguintes critérios: Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair – PEPS, oriundo da sigla inglesa, FIFO, *First In, First Out*; Último a Entrar, Primeiro a Sair – UEPS, tirado da sigla inglesa, LIFO, *Last In, First Out*; a custo de reposição ou NIFO, *Next In, First Out*; média ponderada móvel; e custo específico ou identificado.

<sup>127</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.268.

<sup>128</sup> SÁ, Antônio Lopes de, SÁ, Ana M. Lopes de. *Dicionário de contabilidade*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1994. p.270.

<sup>129</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.277-278.

Sob a ótica gerencial, todos podem ser utilizados. Quanto ao fisco, existem restrições, sendo que o método da média ponderada móvel, e do Primeiro a Entrar Primeiro a Sair são aceitos pela legislação brasileira em vigor.

Já no que se refere ao inventário periódico, Marion<sup>130</sup> o define como sendo "o inventário levantado no fim de cada período contábil, geralmente adotado quando o permanente é inviável. Por isso, é comum observar em empresas comerciais uma placa ou faixa, colocada na fachada da loja, em fim de ano: *fechado para balanço*".

Observa-se pois que, no inventário periódico, a preocupação com relação aos estoques fica restrita somente ao que diz respeito ao encerramento anual, atendendo muito mais à uma obrigação fiscal, do que uma informação para a gestão econômico-financeira da empresa.

No dia-a-dia das empresas, os estoques representam uma quantidade razoável de seus recursos investidos, o que significa que os mesmos devam merecer a atenção especial de quem os administra. Neste sentido, Dias<sup>131</sup> destaca que:

"desde que, para a maioria das empresas, os investimentos em materiais significam grande parte de seus ativos, uma atenção cada vez maior vem sendo dada aos métodos de controle para essa área. É bem verdade também que as empresas brasileiras, a medida que vão desenvolvendo, sua política gerencial se preocupam cada vez mais com os estoques, pois conseguem enxergar possibilidades de economias significativas a partir do momento em que novos sistemas de controles vem sendo instalados".

Welsch<sup>132</sup> enfatiza que "o objetivo das políticas de estoque devem ser: planejar o nível ótimo do investimento em estoques e, por meio de controles manter os níveis ideais planejados tanto quanto que possível". Continuando, diz que "o planejamento e o controle de estoques são dois dos problemas mais ignorados em todo o processo de administração. Essa omissão freqüentemente resulta na falta

---

<sup>130</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.268.

<sup>131</sup> DIAS, Marco Aurélio. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993. p.17.

<sup>132</sup> WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1993. p.137.

crítica de produtos e na impossibilidade de cumprir datas de entregas ou, no caso oposto numa acumulação excessiva de estoques de certos artigos”.

Entende-se que o nível ótimo de estoques seria o auge da excelência que uma administração dos mesmos consegue chegar, mas para que isso ocorra são inúmeras as variáveis que contribuem para que o nível de excelência seja de difícil escalada. A administração deve levar em consideração fatores quando do estabelecimento de políticas de estoques. Welsch<sup>133</sup> apresenta os seguintes fatores como importantes ao estabelecer políticas de estoque:

- “a) quantidades necessárias para atender as exigências em termos de vendas;
- b) perecibilidade dos produtos;
- c) duração do período de produção;
- d) instalações de armazenamento;
- e) adequação dos recursos financeiros para fazer frente aos custos de produção ou compra dos estoques com alguma antecedência às vendas;
- f) custos de manutenção dos estoques, sendo que os principais são mão-de-obra, seguros, impostos, aluguéis, depreciação, transporte, manejo etc.
- g) proteção contra falta de matéria prima;
- h) proteção contra a falta de mão-de-obra;
- i) proteção contra o aumento de preços; e
- j) riscos associados aos estoques, tais como, queda de preços, obsolescência, perdas e furtos e insuficiência de procura”.

Embora alguns desses fatores possam compensar-se mutuamente, é preciso lembrar que uma boa política de estoques deve refletir um equilíbrio ótimo dos custos entre esses fatores.

Toda a empresa deve ter objetivos bem definidos com relação à organização dos controles de seus estoques. As principais funções que fundamentam o controle de estoques, conforme Dias<sup>134</sup>, são:

- “a) determinar o quê deve permanecer em estoque ( número de itens) ;

---

<sup>133</sup> WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1993. p.138.

<sup>134</sup> DIAS, Marco Aurélio. *Administração de materiais*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.125.

- b) determinar quando se deve reabastecer os estoques (periodicamente);
- c) determinar quanto de estoque será necessário para um período predeterminado (quantidade de compra);
- d) acionar o responsável pelas compras para executar a aquisição de materiais;
- e) receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) controlar os estoques em termos de quantidade e valor, e oferecer informações sobre a posição do estoque;
- g) manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estado dos materiais estocados;
- h) identificar e retirar do estoque os itens obsoletos ou danificados”.

O custo dos estoques<sup>135</sup> podem ser agrupados sob diversas modalidades: tais como custo de capital, representados pelos juros e depreciação; custos com pessoal, representado pelos salários e encargos sociais; custos com edificações, representados pelo aluguel, impostos, luz e conservação e custos de manutenção, representados pela deterioração, obsolescência e equipamentos.

A quantidade de mercadorias em estoque, bem como o tempo de permanência dos mesmos são fatores que contribuem de modo significativo para a elevação dos custos dos mesmos. Vale aqui ressaltar que o custo de armazenagem, custos do pedido, aliados ao custo de faltas de mercadorias em estoques são fatores preponderantes a serem analisados por parte de quem administra ou controla os estoques.

Para Bailou<sup>136</sup>, a fim de facilitar o controle dos estoques, uma das formas é através da classificação dos mesmos segundo a natureza de sua demanda. Essa classificação obedece as seguintes formas:

- “a) demanda permanente, utilizada para produtos de ciclo de vida longos, esses produtos requerem ressuprimento contínuo ou periódicos, pois são decorrentes dos produtos que não sofrem grandes picos ou vales de consumo ao longo de um ano;

<sup>135</sup> DIAS, Marco Aurélio. *Administração de materiais*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.44.

<sup>136</sup> BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993. p.209-210.

- b) demanda sazonal, normalmente está alicerçada a uma data comemorativa, como é o caso dos produtos natalinos, onde as vendas normalmente ocorrem próximas ao natal, esses produtos estão associados a uma previsão acurada do nível de venda futuro;
- c) demanda irregular, fazem parte dela os produtos de difícil mensuração de demanda, cujas variáveis de consumo não estão ligados a fatos comemorativos, mas sim por efeitos da economia, como exemplo pode-se citar a venda de automóveis com maior e menor potência, onde as vendas dos mesmos variam diretamente de acordo do custo do combustível;
- d) demanda em declínio, ocorre quando um produto entra na sua reta final de vida útil e normalmente é substituído por outro no mercado;
- e) demanda derivada, fazem parte desta, os produtos cuja demanda obedece a demanda de um produto principal, como é o caso por exemplo da demanda de pneus que é derivada da venda de veículos novos”.

Outro método a ser considerado no controle de estoques é com relação a sua classificação na curva ABC dos estoques. De acordo com Dias<sup>137</sup>, “a curva ABC é um importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequado quanto a sua administração. Obtêm-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme sua importância relativa”.

Explica que a classificação dos materiais pode ser realizada da seguinte forma:

#### *Classe de produtos A*

Itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial pela administração, pois são os itens que representam um valor significativo do estoque.

#### *Classe de produtos B*

Itens de importância mediana, são os itens intermediários, cujos valores não são muito significativos no estoque.

---

<sup>137</sup> DIAS, Marco Aurélio. *Administração de materiais*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.76 e77.

### *Classe de produtos C*

Itens que justificam pouca atenção por parte dos administradores, normalmente representam pouco valor investido no estoque.

Dias<sup>138</sup> comenta que “a definição das classes A, B, e C obedecem apenas critérios de bom senso e conveniências dos controles a serem estabelecidos. Em geral são colocados, no máximo 20% dos itens na classe A, 30% dos itens na classe B e 50% na classe C.

### 2.3.9 Remuneração variável

A remuneração é uma das ferramentas que as empresas dispõem para motivar seus funcionários ou colaboradores em qualquer processo em que a empresa se encontre. Muito tem sido discutido a respeito, pois cada vez mais a área de recursos humanos, se depara com novas situações quanto a forma de remunerar.

A política de remuneração de uma empresa<sup>139</sup> é a união de diferentes formas de recompensa, que juntas buscam alinhar atitudes e comportamentos com vistas a alcançar os objetivos da organização. Este mix, que pode ser composto de várias formas alternativas de remuneração variável, deve ir ao encontro das que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa.

Os processos de mudanças organizacionais que vêm afetando as empresas, quer nos projetos de reestruturação, programas de qualidade e produtividade e ou a implantação do trabalho em células de produção refletem a incoerência existente entre o sistema de remuneração tradicional e essas mudanças. Esta nova filosofia da mudança apregoa o trabalho em grupo, melhoria contínua e orientação para resultados, enquanto que o sistema de remuneração tradicional premia descrições de cargos, focaliza o indivíduo e paga salários fixos.

---

<sup>138</sup> DIAS, Marco Aurélio. *Administração de materiais*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.88.

<sup>139</sup> COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996. p.83.

Atualmente, a remuneração variável é considerada uma excelente ferramenta na obtenção da produtividade, qualidade e satisfação do cliente. Neste sentido Flannery, Hofrichter e Platten<sup>140</sup> explicitam que:

“as empresas estão começando a compreender que o salário não deve mais ser considerado apenas em termos de cargos específicos e resultados financeiros correntes. A remuneração deve estar ligada às pessoas, ao desempenho individual e em equipe e à visão e aos valores organizacionais mantidos por este desempenho. Dois dos mais importantes fatores que influenciam o desempenho e os resultados são o clima da empresa - seus valores e cultura – e suas práticas gerenciais, que incluem a remuneração”.

A utilização de maneiras de remuneração vinculadas ao desempenho<sup>141</sup> está crescendo em todo mundo. A origem destas práticas está nos prêmios por produtividade ou por pagamento por peça, utilizados desde o início do século XX. O pagamento por peça tinha o objetivo de extrair o máximo de uma mão-de-obra de baixa qualificação, executora de tarefas simples e repetitivas. Esta prática originou estudos sobre tempos e movimentos e organizações e métodos. O pagamento por peça tornou-se anacrônico na maioria dos ambientes organizacionais dando lugar a outras formas mais adequadas de remuneração variável, chamadas remuneração com base no desempenho ou remuneração por resultados.

Portanto, a utilização da remuneração variável não é recente, novo é o enfoque que se dá à mesma no sentido de remunerar a produtividade, qualidade e satisfação do cliente, de forma combinada com a participação nos lucros.

Embora existam várias alternativas de remuneração variável, destaca-se que seu objetivo reflete o sentido de se alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa.

---

<sup>140</sup> FLANNERY, Thomas P., HOFRICHTER David. E PLATTEN Poul E. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997. p.20.

<sup>141</sup> COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996. p.83.

COOPERS & LYBRAND<sup>142</sup> mencionam que este objetivo pode ser desdobrado em outros três, apresentados a seguir:

- “a) vincular o desempenho e a recompensa para incentivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua;
- b) partilhar os bons e maus resultados da empresa;
- c) transformar o custo fixo em variável”.

Dessa forma, pode-se inferir que a remuneração por desempenho pertence ao grupo das remunerações por resultados, pois esta costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa, onde o bônus é vinculado ao atingimento de metas previamente informadas e negociadas. Normalmente, estabelece-se, de comum acordo, uma fórmula para traduzir os resultados alcançados pelos indivíduos ou grupos.

A participação nos lucros, forma de distribuir parte da lucratividade da empresa aos seus trabalhadores, difere da remuneração por resultados em dois aspectos:<sup>143</sup>

- “a) não costuma utilizar fórmulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salários; e
- b) não está necessariamente ligada a práticas de administração participativa. O recebimento das bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa. Onde idealmente estabelece-se uma fórmula que determina a divisão de lucros após terem estes atingido certo nível”.

Cada vez mais, a forma de remuneração variável, está centrada na possibilidade de um maior ganho ao trabalhador, com isso evidencia-se a possibilidade de ocorrer uma remuneração melhor do capital investido.

Não obstante, nas empresas comerciais, a remuneração variável é entendida como sinônimo de comissão sobre a venda.

---

<sup>142</sup> COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996. p.84.

<sup>143</sup> COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996. p.85-86.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

No capítulo anterior apresentou-se a base de conhecimentos teórico-empíricos, onde foram abordadas as características das microempresas, bem como aspectos conceituais da gestão econômico-financeira. Além disso, fez-se uma incursão teórica nos instrumentos de informações relevantes para o processo de gestão econômico-financeira das microempresas.

As noções apresentadas embasam o presente trabalho e conduzem o referencial metodológico a ser empregado para a coleta e análise de dados, cujo objetivo consiste em verificar quais instrumentos de informação econômico-financeira, considerados relevantes no processo de gestão, são utilizados pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

No presente capítulo, serão destacados os principais passos da metodologia utilizada neste trabalho de pesquisa.

#### **3.1 Perguntas de pesquisa**

Triviños<sup>144</sup>, cita que “a questão de pesquisa representa o que o investigador deseja esclarecer”. Neste sentido, a investigação do problema formulado busca responder as seguintes questões:

- 1) O que caracteriza uma microempresa?
- 2) Quais instrumentos de informação econômico-financeira estão disponíveis na literatura passíveis de utilização nas microempresas do comércio varejista?
- 3) Qual o perfil das microempresas do comércio varejista do vestuário, da região da Associação dos municípios do Alto Uruguai Catarinense- AMAUC?
- 4) Qual o perfil dos administradores das microempresas do comércio varejista do vestuário, da região da Associação dos municípios do Alto Uruguai Catarinense-AMAUC?

---

<sup>144</sup> TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. p.107.

- 5) Quais instrumentos de informação econômico-financeira, são utilizados pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos municípios do Alto Uruguai Catarinense- AMAUC?
- 6) Qual o interesse em adotar os instrumentos de informação econômico-financeira, contemplados nesta pesquisa, pelas microempresas do comércio varejista do vestuário, da região da Associação dos municípios do Alto Uruguai Catarinense- AMAUC?
- 7) Quais instrumentos de informação econômico-financeira são considerados relevantes pelas microempresas do comércio varejista do vestuário, da região da Associação dos municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, e que não foram abordados nesta pesquisa?

### 3.2 Definição operacional dos termos e variáveis

Definir uma variável operacional é fazer referência a seus indicadores e aos elementos que indicam seu valor de forma prática, permitindo a medição desses indicadores e possibilitando, com isso, se conhecer o valor da variável<sup>145</sup>.

Para Lakatos e Marconi<sup>146</sup>, “uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”.

Assim definem-se as variáveis operacionais a seguir:

- Microempresa

É a empresa que tiver Receita Bruta Anual igual ou inferior a 94.190,1 (noventa e quatro mil, cento e noventa inteiros e um décimo) de Unidades Fiscais de Referência – UFIR.

---

<sup>145</sup> GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.86.

<sup>146</sup> LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1985. p.130.

- Administradores

Indivíduos responsáveis pela gestão das empresas, aqueles que respaldados pelo cargo podem tomar decisões.

- Processo de gestão econômico-financeira

Maneira pela qual se administra com ênfase ao resultado econômico e financeiro, da empresa dividindo-se nas fases de planejamento, execução e controle.

- Instrumentos de informação

São recursos da empresa voltados à geração e evidenciação de informações, a fim de favorecer a integração, a comunicação, bem como a dinâmica de seus processos.

- Boletim de caixa

O boletim de caixa representa um início de controle do dinheiro à disposição da empresa.

- Controle bancário

Meio de confrontar os registros do banco, através de extratos, com os registros da empresa, em relação ao saldo<sup>147</sup>.

- Fluxo de caixa

Demonstra o curso que no tempo traça o confronto entre os recebimentos e os pagamentos<sup>148</sup>.

- Formação do preço de venda

Ato de atribuir valor monetário a um bem com a finalidade de venda.

- Demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição

Representa o resultado das receitas e ganhos confrontados com seus respectivos custos e despesas variáveis.

---

<sup>147</sup> MAUTZ, Robert Kuhn. *Princípios de auditoria*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985. p.413.

<sup>148</sup> SÁ, Antônio Lopes de, SÁ, Ana M. Lopes de. *Dicionário de contabilidade*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1994. p.217-218.

- Ponto de equilíbrio

“É o volume calculado em que as receitas totais de uma empresa igualam-se aos custos e despesas totais”<sup>149</sup>.

- Custo de oportunidade de estocagem

Mensuração dos custos correntes da tomada de decisão em aplicar em estoques, em vez de em outra alternativa de aplicação.

- Controle de estoque

Meio de obter informações sobre os estoques com relação à quantidade, valores, rotatividade, demanda etc.

- Remuneração variável.

Forma de remuneração que busca premiar o desempenho dos funcionários.

### 3.3 Delineamento da pesquisa

O delineamento<sup>150</sup> pode ser definido como sendo o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a permitir a obtenção de respostas para as perguntas de pesquisa. A expressão delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura, de forma a se tornar um guia para a exploração, coleta e análise dos dados.

Dentro deste contexto, Richardson<sup>151</sup> propõe que o método a ser utilizado para a condução de uma pesquisa relaciona-se com os objetivos da mesma. Explica que, enquadram-se como “estudos exploratórios, quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno. Estudos descritivos, quando se deseja descrever as características de um fenômeno. E estudos explicativos, quando se deseja analisar as crenças ou conseqüências de um fenômeno”

---

<sup>149</sup> BERNARDI, Luiz Antônio. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1996. p.159.

<sup>150</sup> KERLINGER, Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EDUS, 1979. p.94.

<sup>151</sup> RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985. p.26.

Tripodi, e outros<sup>152</sup> relatam que estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cuja finalidade é a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente afim de proporcionar uma pesquisa futura mais precisa.

Selltiz et al<sup>153</sup> afirma que a pesquisa exploratória tem como objetivo a formulação de um problema para investigação futura mais exata ou a construção de hipóteses. Essas pesquisas tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de instituições.

Triviños<sup>154</sup>, cita que os estudos exploratórios possibilitam ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema.

Segundo Kerlinger<sup>155</sup>, estudos descritivos são os estudos em que não se propõe a manipulação das variáveis em questão nem a aleatoriedade dos sujeitos da pesquisa.

Vergara<sup>156</sup>, ao manifestar-se sobre pesquisa descritiva, afirma que:

“a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Gil<sup>157</sup> apresenta que as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Diante do exposto e tendo em vista o que se propõe nesta pesquisa, verifica-se que a mesma caracteriza-se como um estudo exploratório de natureza descritiva. Exploratório, porque não se verificou a existência de trabalhos que

<sup>152</sup> TRIPODI, T., FELLIN, P.e MEYER, H. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981. p.65.

<sup>153</sup> SELTZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967. P.63.

<sup>154</sup> TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. p.109.

<sup>155</sup> KERLINGER, Fred. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU, 1980. p.89.

<sup>156</sup> VERGARA, Silvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998. p.45.

<sup>157</sup> GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.46.

abordassem o estudo das informações econômico-financeiras relevantes no processo de gestão das microempresas do comércio varejista do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense- AMAUC. Descritiva, porque visa descrever percepções, interesses e informações dos administradores das mesmas a respeito das informações econômico-financeiras relevantes no seu processo de gestão.

### 3.4 - População e amostra.

Barbeta<sup>158</sup> diz que, “definimos como *população acessível*, ou simplesmente *população*, ao conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são passíveis de serem observados, com respeito as características que pretendemos levantar”.

A população deste estudo compreende as microempresas do setor varejista do vestuário localizadas na região de abrangência da AMAUC- Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense, localizada no meio oeste do Estado de Santa Catarina. A região é composta pelos municípios de Alto Bela Vista, Arabutã, Arvoredo, Concórdia, Ipíra, Itá, Ipumirim, Iraní, Jaborá, Lindóia do Sul, Paial, Presidente Castelo Branco, Peritiba, Piratuba, Seara e Xavantina.

A característica da microempresa em estudo é a empresa cujo faturamento do ano de 1998 tenha sido igual ou inferior a 94.190,1 (noventa e quatro mil, cento e noventa inteiros e um décimo) de Unidades Fiscais de Referência.

Para efetuar esta pesquisa optou-se pelo censo. De acordo com Stevenson<sup>159</sup>, “um censo envolve um exame de todos os elementos de um dado grupo, ao passo que a amostragem envolve o estudo de apenas uma parte do grupo”.

A população total ou o universo das microempresas do ramo do comércio varejista do vestuário foi obtido através do *Cadastro Geral de Contribuintes* da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina, Unidade Setorial de

---

<sup>158</sup> BARBETA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 2 ed. Florianópolis: UFSC, 1998. p.19.

<sup>159</sup> STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. p.158.

Fiscalização de Concórdia - SC., o qual apresentava em 12/07/1999 um total de 266 (duzentas e sessenta e seis) microempresas existentes nesta região.

O Cadastro Geral de Contribuintes da Secretaria da Fazenda, além da Razão Social das microempresas alvo deste estudo, contém o endereço das mesmas. Assim, optou-se por efetuar a pesquisa através de visitas pessoais às microempresas, nos endereços mencionados no Cadastro. Cabe informar que as visitas às microempresas para a aplicação do formulário foram efetuadas no período compreendido de setembro à dezembro de 1999.

Efetuada o censo, chegou-se a uma população total de 244 microempresas, isto porque, das 266, 22 não foram localizadas, ou por terem encerrado suas atividades mercantis ou por estarem em endereço ignorado, cuja alteração não foi procedida no Cadastro Geral de Contribuintes da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina, Unidade Setorial de Concórdia – SC. Portanto, considerou-se como população total do presente estudo, as 244 microempresas pesquisadas, distribuídas na região de interesse.

A Tabela 1 apresenta um panorama geral do número de microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense- AMAUC, inclusive por município.

Tabela 1 – Distribuição por município da população das microempresas

Municípios	Microempresas		
	População Alvo	Não Localizadas	População Pesquisada
Paial	1	0	1
Arvoredo	2	0	2
Presidente Castelo Branco	3	0	3
Alto Bela Vista	3	0	3
Arabutã	3	0	3
Jaborá	7	1	6
Xavantina	9	0	9
Ipira	10	2	8
Itá	11	0	11
Peritiba	12	1	11
Irani	14	3	11
Lindóia do Sul	15	2	13
Ipumirim	16	1	15
Piratuba	17	0	17
Seara	24	0	24
Concórdia	119	12	107
<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>22</b>	<b>244</b>

Fonte: Adaptado do Relatório Geral de Contribuintes da Secretaria Estadual da Fazenda, Unidade Setorial de Fiscalização de Concórdia – SC, jul./1999.

Observa-se que das 266 microempresas que constam no Cadastro Geral de Contribuintes da Secretaria Estadual da Fazenda, Unidade Setorial de Fiscalização de Concórdia – SC, 244 integram a pesquisa e 22 foram excluídas porque não foram localizadas.

### 3.5 Instrumento de pesquisa e tipos de dados

Para efeito deste estudo os dados coletados dividem-se em dois tipos: primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos através da aplicação de um formulário (Anexo 1) aos administradores das microempresas pesquisadas.

Segundo Marconi e Lakatos<sup>160</sup>, “o formulário é um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado”.

Vergara<sup>161</sup> acrescenta que “o formulário é um meio termo entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito, como no questionário mas é você quem assinala as respostas que o respondente dá oralmente”.

Nesta pesquisa o formulário tem como principal objetivo identificar quais instrumentos de informação econômico-financeira são utilizados nas microempresas da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC.

Antes da aplicação do formulário, com a finalidade de validar as questões do instrumento de pesquisa, efetuou-se um pré-teste junto a oito administradores de microempresas do comércio varejista do vestuário pertencentes a esta região, escolhidos aleatoriamente.

Através do pré-teste observou-se que o formulário necessitava de ajustes para facilitar o seu entendimento. Os ajustes foram realizados a fim de proporcionar a melhor comunicação possível com os administradores pesquisados. Validado o instrumento de coleta de dados efetuou-se o censo junto à população alvo desta pesquisa.

O formulário em questão divide-se em três partes. A primeira consiste dos dados gerais da microempresa, a segunda, dos dados de identificação do entrevistado; ambas com questões abertas e fechadas, a fim de determinar o perfil das microempresas, bem como de seus administradores.

---

<sup>160</sup>MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1982. p.86.

<sup>161</sup> VERGARA, Sílvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998. p.53.

A terceira parte contempla sobre instrumentos de informação econômico-financeira, utilizando-se de questões fechadas, para identificar as principais fontes de informação, os instrumentos de informação utilizados e quais estão informatizados. Ainda, nesta parte, a utilização da escala de Likert buscou identificar a posição dos administradores com relação ao grau de importância e de interesse em relação à utilização dos mesmos. Por último, constam duas questões abertas para que os sujeitos pesquisados informassem a sua posição quanto ao volume e a qualidade das informações disponíveis, bem como apresentassem outros instrumentos de informação econômico-financeira que consideram relevantes mas que não foram abordados nesta pesquisa.

Com relação aos dados secundários, estes centraram-se na pesquisa bibliográfica, mais especificamente em livros, dicionários, periódicos, teses e dissertações com dados pertinentes ao tema e problema desta pesquisa.

### **3.6 Tratamento dos dados**

Os dados coletados da fonte primária foram analisados com o auxílio de técnicas estatísticas, a fim de estabelecer a frequência dos elementos em análise.

Os dados foram tratados de forma quantitativa. Utilizou-se para o tratamento dos dados o software estatístico STATÍSTICA, que permite a realização de vários procedimentos estatísticos e se adapta às características dos dados obtidos.

### **3.7 Limitações da pesquisa**

Embora se tenha buscado obter o maior rigor possível quanto à metodologia empregada, bem como nas análises efetuadas, faz-se necessário apresentar algumas limitações da presente pesquisa.

O método reserva-se à análise especificamente da população pesquisada, que corresponde às microempresas do ramo varejista do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense- AMAUC, portanto, os resultados restringem-se a esse universo de microempresas.

Quanto à bibliografia consultada, que constitui a fonte secundária da presente pesquisa, esta apresenta um viés, por privilegiar as médias e grandes empresas em detrimento às microempresas.

Não obstante, a utilização de somente um instrumento de pesquisa, o formulário, o qual, embora lisongeador por diversos autores, restringe as informações a aquilo que foi previamente definido.

Outro fator considerado limitante está relacionado à presença do pesquisador durante a aplicação do formulário, o que faz com que o entrevistado pode não se sentir à vontade no fornecimento de suas respostas.

Não obstante às limitações expostas, o rigor metodológico adotado na realização deste trabalho vem reforçar a validade de sua realização.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos através da pesquisa, com a aplicação do formulário, conforme explicitado na metodologia.

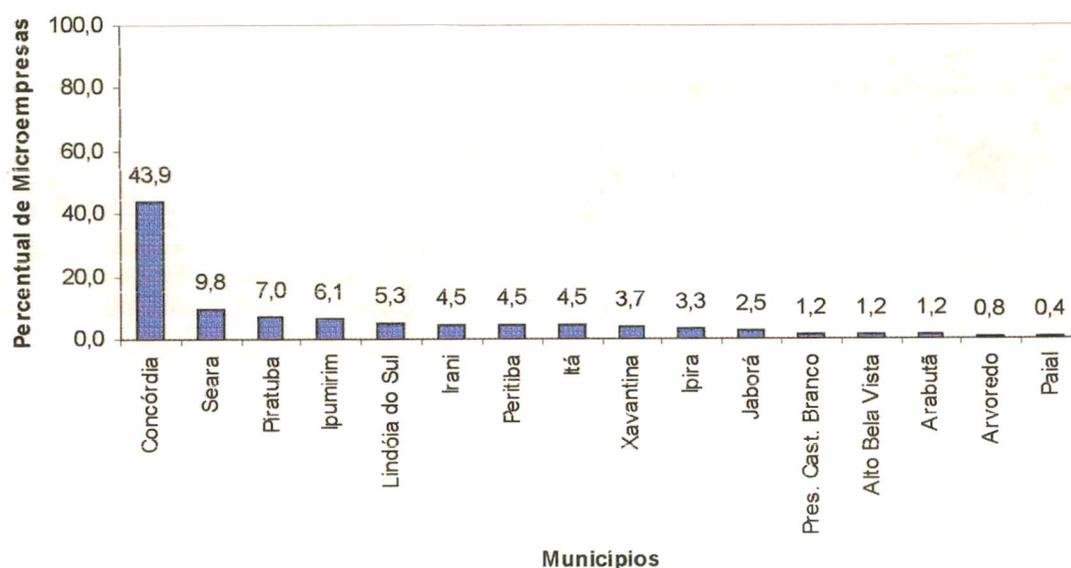
Os dados coletados foram subdivididos em partes, seguindo o delineado nos objetivos específicos deste trabalho. Desse modo, destaca-se o perfil das microempresas e de seus administradores, além da análise dos instrumentos de informação econômico-financeira utilizados no processo de gestão.

### **4.1 Perfil das microempresas**

Com a finalidade de conhecer o perfil das microempresas do comércio varejista do ramo do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense-AMAUC, abordam-se algumas características das mesmas.

A Figura 2 apresenta a distribuição das 244 microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, pesquisadas em percentual, por localização, com base no Cadastro Geral de Contribuintes da Secretaria Estadual da Fazenda, Unidade Setorial de Fiscalização de Concórdia – SC, de julho de 1999.

Figura 2 - Distribuição das microempresas, em percentual, por localização

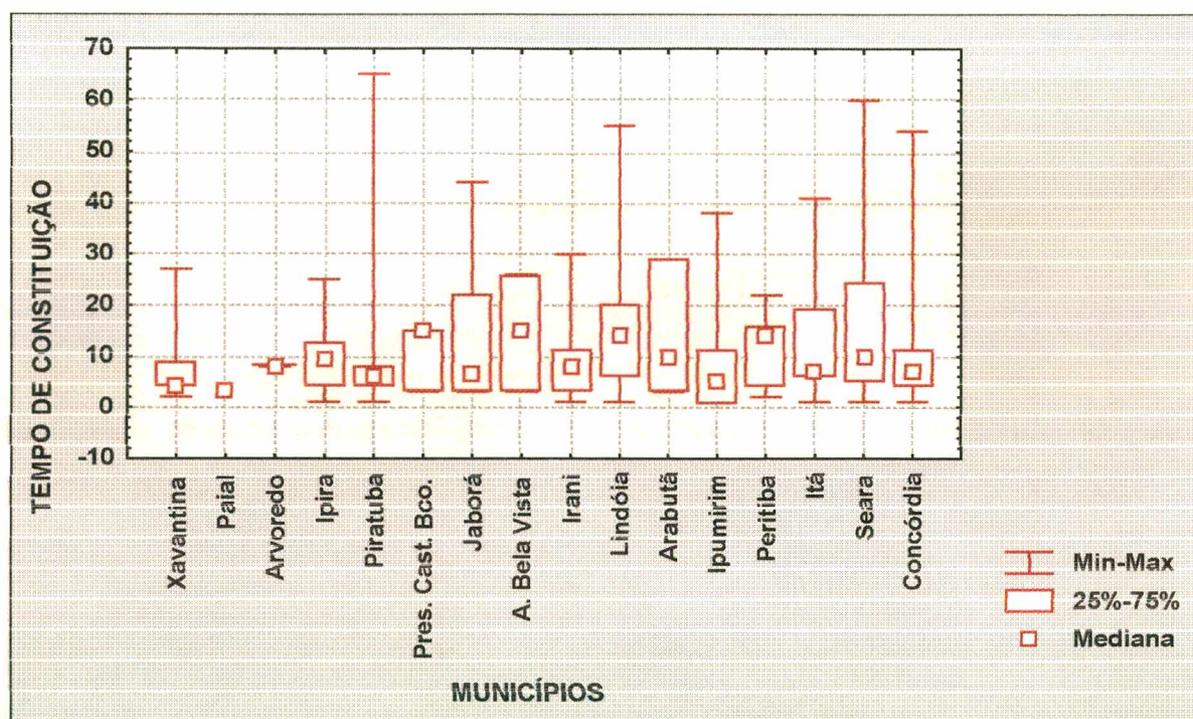


Observa-se que a maioria das microempresas, 43,9%, têm como domicílio o município de Concórdia, seguido pelos municípios de Seara com 9,8%, Piratuba com 7,0%, Ipumirim com 6,2%, Lindóia do Sul com 5,3%, Irani com 4,5%, Peritiba, com 4,5%, Itá com 4,5%, Xavantina com 3,7%, Ipira com 3,3%, Jaborá com 2,5%, Presidente Castelo Branco com 1,2%, Alto Bela Vista com 1,2%, Arabutã com 1,2%, Arvoredo com 0,8% e Paial com 0,4%.

Evidencia-se ainda que, a distribuição das microempresas com um percentual superior a 5,0% tem como localização os municípios de Concórdia, Seara, Piratuba, Ipumirim e Lindóia do Sul. O percentual total das microempresas situadas nestes municípios representa 72,2% do total da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC.

A Figura 3 evidencia o tempo de constituição das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, por município.

Figura 3 - Tempo de constituição das microempresas (em anos)



Denota-se pela mediana, que, no geral, não existe uma distribuição homogênea do tempo de fundação em cada um dos municípios analisados. Constata-se, também, que existe uma concentração do número de empresas no quartil inferior (com tempo de constituição recente). Referente ao quartil superior, cita-se a existência de microempresas nos municípios de Concórdia, Lindóia do Sul, Piratuba e Seara, com tempo de fundação superior a 50 anos.

Nesta mesma perspectiva, a Tabela 2 apresenta um panorama geral sobre o tempo de constituição das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 2 – Consolidação do tempo de constituição das microempresas (em anos)

Quantidade	Média	Mediana	Limite Mínimo	Limite Máximo	Quartil Inferior	Quartil Superior	Desvio Padrão
244	10,9	7,5	1	65	4	14	10,9

Verifica-se que as microempresas apresentam uma média de tempo de constituição na ordem da 10,9 anos, enquanto que a mediana encontra-se em 7,5 anos. Com relação ao limite mínimo, identificam-se microempresas com até um ano, e no limite máximo com até 65 anos de fundação. Vê-se que 75% tem idade inferior ou igual a 14 anos. O desvio padrão é da ordem de 10,9 anos, o que demonstra não haver concentração no tempo de constituição das microempresas pesquisadas.

Para proporcionar uma maior facilidade nas análises posteriores, evidencia-se na Tabela 3 o Tempo de Constituição das Microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, com intervalos em anos.

Tabela 3 - Tempo de constituição das microempresas por faixa etária

Faixa de tempo de constituição	Número de Empresas	Percentual
$\leq$ a 01 ano	18	7,4
> 01 ano e $\leq$ 05 anos	66	27,0
> 05 anos e $\leq$ 10 anos	76	31,1
> 10 anos e $\leq$ 20 anos	47	19,3
> 20 anos	37	15,2
Total	244	100,0

A constituição das microempresas obedece a seguinte categorização: microempresas com tempo de constituição menor ou igual a um ano 7,4%; maior que um ano e menor ou igual a cinco anos 27,0%; maior que cinco anos e menor ou igual a 10 anos 31,1%; maior que 10 anos e menor ou igual a 20 anos 19,3%; e, com tempo de constituição maior que vinte anos 15,2%.

No que concerne à quantidade de administradores proprietários e contratados, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, a Tabela 4 evidencia tal situação, separando-os inclusive por tempo de constituição das microempresas, respeitados os intervalos apresentados na Tabela 3.

Tabela 4 – Categorias de administradores por faixa etária das microempresas

Administrador	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Proprietário	17 (94,4%)	62 (93,9%)	74 (97,4%)	46 (97,9%)	35 (94,6%)	234 (95,9%)
Contratado	1 (5,6%)	4 (6,1%)	2 (2,6%)	1 (2,1%)	2 (5,4%)	10 (4,1%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

Observa-se que as microempresas em estudo estão sendo gerenciadas, em sua grande maioria, por administradores proprietários, perfazendo um índice de 95,9%. Também não se constata disparidade significativa neste percentual quando ele é analisado entre as categorias de tempo de constituição das mesmas.

O número de trabalhadores nas microempresas varejistas do setor do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, em análise, segregados em trabalhadores da família e trabalhadores contratados, é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Número de trabalhadores por faixa etária das microempresas

Trabalhadores	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Da família	21 (67,7%)	87 (68,5%)	108 (63,9)	74 (67,9)	66 (66,0%)	356 (66,4%)
Contratados	10 (32,3%)	40 (31,5%)	61 (36,1%)	35 (32,1%)	34 (34,0%)	180 (33,6%)
Total	31 (100,0%)	127 (100,0%)	169 (100,0%)	109 (100,0%)	100 (100,0%)	536 (100,0%)

Do total de trabalhadores (536) das microempresas pesquisadas, 356, isto é, 66,4% são pessoas da família, enquanto que 180 ou 33,6% são pessoas

contratadas. Com relação à variável tempo de constituição, os percentuais entre os trabalhadores da família e os trabalhadores contratados não há diferenças significativas.

A Tabela 6 mostra o nível de utilização da assessoria contábil, pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, separando as respostas por intervalo de tempo de constituição das mesmas.

Tabela 6 - Utilização de assessoria contábil por faixa etária das microempresas

Assessoria	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Contábil						
Possui	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	46 (97,9%)	37 (100,0%)	243 (99,6%)
Não Possui	0	0	0	1 (2,1%)	0	1 (0,4%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

Denota-se que, das 244 microempresas pesquisadas, 99,6% utilizam assessoria contábil. A variável tempo de constituição não é determinante no maior ou menor uso da mesma.

A Tabela 7 evidencia o nível de utilização da assessoria jurídica pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, por intervalo de tempo de constituição.

Tabela 7 - Utilização de Assessoria Jurídica por faixa etária das microempresas

Assessoria	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Jurídica						
Possui	0	0	0	1 (2,1%)	0	1 (0,4%)
Não Possui	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	46 (97,9%)	37 (100,0%)	243 (99,6%)
Total	18 (100,00%)	66 (100,00%)	76 (100,00%)	47 (100,00%)	37 (100,00%)	244 (100,00%)

Observa-se que, das 244 empresas pesquisadas, 99,6% não utilizam assessoria jurídica. Quanto ao percentual de distribuição por intervalo de tempo de constituição não se observa diferenças significativas.

O nível de utilização de outras assessorias pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, por intervalo de tempo de constituição, é apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Utilização de outras assessorias por faixa etária das microempresas

Outras Assessorias	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Possui	1 (5,6%)	0	2 (2,6%)	1 (2,1%)	3 (8,1%)	7 (2,9%)
Não Possui	17 (94,4%)	66 (100,0%)	74 (97,4%)	46 (97,9%)	34 (91,9%)	237 (97,1%)
Total	18 (100,00%)	66 (100,00%)	76 (100,00%)	47 (100,00%)	37 (100,00%)	244 (100,00%)

Vê-se que das 244 microempresas pesquisadas, 97,1% não utilizam outros tipos de assessorias. Embora com percentuais baixos destaca-se sua utilização pelas microempresas com tempo de constituição maior que vinte anos, ou seja 37, perfazendo 8,1%, e com até ou igual a um ano 18, com 5,6%.

A forma de utilização do imóvel pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, é mostrada na Tabela 9.

Tabela 9 - Utilização do imóvel por faixa etária das microempresas

Utilização do Imóvel	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
A	15 (83,3%)	48 (72,7%)	36 (47,4%)	18 (38,3%)	5 (13,5%)	122 (50,0%)
B	2 (11,1%)	17 (25,8%)	37 (48,7%)	28 (59,6%)	31 (83,8%)	115 (47,1%)
C	1 (5,6%)	1 (1,5%)	3 (3,9%)	1 (2,1%)	1 (2,7%)	7 (2,9%)
Total	18 (100,00%)	66 (100,00%)	76 (100,00%)	47 (100,00%)	37 (100,00%)	244 (100,00%)

legenda: A – De terceiros (Pagando Aluguel) B – Próprio (Patrimônio da Empresa ou Proprietário)  
C – De terceiros (sem despesa de aluguel)

Observa-se que 50% das microempresas pagam aluguel do imóvel onde estão instaladas, enquanto que as outras 50% não pagam. Destas, em 47,1% o imóvel pertence à empresa ou ao proprietário e 2,9% o imóvel é cedido sem despesas de aluguel. Quanto ao tempo de constituição das mesmas, verifica-se que quanto mais antigas, menor é o percentual das que pagam aluguel.

#### *Resumo do perfil das microempresas pesquisadas*

Em síntese, constata-se que das 244 microempresas estudadas, 43,9% tem como domicílio o município de Concórdia, e as outras compreendendo percentuais inferiores que a 10%, situam-se nos demais municípios da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC.

Com relação ao tempo de constituição por faixas, estão assim distribuídas: com até ou igual a um ano 7,4%, maior que um ano e menor ou igual a cinco anos 27,0%, maior que cinco e menor ou igual a dez anos 31,1%, maior que dez e menor ou igual a vinte 19,3%, e maior que vinte anos 15,2%.

São administradas, em sua grande maioria, 95,9%, por administradores proprietários e possuem quinhentos e trinta e seis trabalhadores, sendo que 66,7%, são pessoas da família.

A assessoria contábil é comum entre as mesmas, pois 99,6% utilizam-se dela. A assessoria jurídica é utilizada por apenas 0,4% delas, enquanto que outras assessorias são utilizadas por 2,9% das microempresas.

Quanto ao imóvel onde estão situadas, observa-se que 50% pagam aluguel, enquanto que em 47,1% delas o imóvel é da empresa ou do proprietário, e em 2,9% o imóvel é de terceiros sem despesas de aluguel.

#### **4.2 Perfil dos administradores**

Com vistas a se identificar o perfil dos administradores das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, esta seção aborda os aspectos mais relevantes das mesmas para este estudo.

A Tabela 10 apresenta o número de administradores, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, em análise, por faixa de idade.

Tabela 10 – Número de administradores por faixa de idade nas microempresas

Administra- Dores	Idade dos administradores das microempresas								Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
Frequência/ percentual	21(8,6%)	36(14,8%)	51(21,0%)	44(18,0%)	28(11,5%)	28(11,5%)	17(7,0%)	19(7,8%)	244 (100,0%)
Total	21(100,0%)	36(100,0%)	51(100,0%)	44(100,0%)	28(100,0%)	28(100,0%)	17(100,0%)	19(100,0%)	244 (100,0%)

Legenda: (1) 18 a 25 anos                      (2) 26 a 30 anos                      (3) 31 a 35 anos  
 (4) 36 a 40 anos                      (5) 41 a 45 anos                      (6) 46 a 50 anos  
 (7) 51 a 55 anos                      (8) + 55 anos

Dos 244 administradores das microempresas pesquisadas, existe uma concentração, embora pequena de administradores na faixa de idade entre 26 e 40 anos, isto é, nas categorias 2, 3 e 4, representando 53,8%.

O tempo no cargo dos administradores, nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, é mostrado na Tabela 11.

Tabela 11 – Tempo no cargo dos administradores das microempresas

Administra- Dores	Tempo no Cargo dos administradores das microempresas						Total
	0 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	21 a 25 anos	+ de 25 anos	
Frequência	112(45,9%)	73(29,9%)	25(10,3%)	7(2,9%)	13(5,3%)	14(5,7%)	244 (100,0%)
Total	112 (100,0%)	73 (100,0%)	25 (100,0%)	7 (100,0%)	13 (100,0%)	14 (100,0%)	244 (100,0%)

Constata-se que há uma concentração dos administradores com tempo de cargo entre zero e dez anos, representando 185 ou 75,8%, nas microempresas pesquisadas.

A Tabela 12 apresenta o nível de escolaridade dos administradores das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 12 - Nível de escolaridade dos administradores das microempresas

Microempresas	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Frequência	71 (29,1%)	48 (19,7%)	101 (41,4%)	20 (8,2%)	4 (1,6%)	244 (100,0%)
Total	71 (29,1%)	48 (19,7%)	101 (41,4%)	20 (8,2%)	4 (1,6%)	244 (100,0%)

Denota-se que das 244 microempresas em estudo, 29,1% são gerenciadas por administradores com primário; 19,7% por administradores com 1º grau; 41,4% por administradores com 2º grau; 8,2% com terceiro grau; e 1,6%, com pós-graduação. Portanto, prevalecendo a formação em 2º grau.

Por sua vez, a escolaridade do administrador apontada por intervalo de tempo de constituição, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, é mostrada na Tabela 13.

Tabela 13 - Escolaridade dos administradores por faixa etária das microempresas

Escolaridade	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Primário	3 (16,7%)	20 (30,3%)	20 (26,3%)	17 (36,2%)	11 (29,7%)	71 (29,1%)
Primeiro Grau	6 (33,3%)	15 (22,7%)	18 (23,7%)	5 (10,6%)	4 (10,8%)	48 (19,7%)
Segundo Grau	7 (38,9%)	25 (37,9%)	32 (42,1%)	20 (42,6%)	17 (46,0%)	101 (41,4%)
Terceiro Grau	2 (11,1%)	5 (7,6%)	4 (5,3%)	4 (8,5%)	5 (13,5%)	20 (8,2%)
Pós Graduação	0	1 (1,5%)	2 (2,6%)	1 (2,1%)	0	4 (1,6%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

Observa-se que os administradores com nível de escolaridade de segundo grau não se apresentam com concentrações significativas nos intervalos de tempo

de constituição das microempresas. De maneira geral, não existe uma tendência que diferencie o comportamento da escolaridade por tempo de constituição das microempresas.

A Tabela 14 demonstra a distribuição dos administradores por sexo e por intervalo de tempo de constituição das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 14 - Administradores por sexo e faixa etária das microempresas

Sexo	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Feminino	13 (72,2%)	50 (75,8%)	53 (69,7%)	31 (66,0%)	18 (48,6%)	165 (67,6%)
Masculino	5 (27,8%)	16 (24,2%)	23 (30,3%)	16 (34,0%)	19 (51,4%)	79 (32,4%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

Constata-se que do total 244 microempresas em estudo, 165, representando 67,6%, são administradas por pessoas do sexo feminino, enquanto que 79, ou seja 32,4%, são administradas por pessoas do sexo masculino. Verifica-se também que apenas nas microempresas com mais de 20 anos de constituição, o percentual de administradores do sexo masculino e feminino se apresentam sem diferenças significativas.

A Tabela 15 apresenta a distribuição dos administradores das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, quanto ao sexo e escolaridade.

Tabela 15 - Distribuição de freqüência dos administradores por sexo e escolaridade

Sexo	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Feminino	40 (56,3%)	31 (64,6%)	78 (77,2%)	16 (80,0%)	0	165 (67,6%)
Masculino	31 (43,7%)	17 (35,4%)	23 (22,8%)	4 (20,0%)	4 (100,0%)	79 (32,4%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

Observa-se uma tendência dos administradores do sexo feminino concentrarem-se mais nas escolaridades superiores. Tal só não ocorre no nível de pós-graduação, onde apenas os administradores do sexo masculino se enquadram.

#### *Resumo do perfil dos administradores das microempresas*

Efetuando-se uma síntese do perfil dos 244 administradores das microempresas em questão, observa-se que 95,9% são proprietários e que 4,1% são contratados. Mais da metade, ou seja 53,7%, se concentra na faixa etária entre 26 e 40 anos.

Com relação ao tempo no cargo nota-se que 45,9% dos mesmos ocupam o cargo a menos de cinco anos, e que 29,9% estão no cargo no intervalo de tempo compreendido entre 6 e 10 anos.

Quanto à escolaridade, os administradores apresentam-se da seguinte forma: 29,1% possuem o primário; 19,7% possuem o 1º grau; 41,4% possuem o 2º grau; 8,2% possuem o terceiro grau; e 1,6%, possuem pós-graduação.

Por fim, os administradores do sexo feminino representam 67,6%. Portanto, nas microempresas pesquisadas prevalece a administração do empreendimento pelas mulheres.

### 4.3 Uso dos instrumentos de informação econômico-financeira

Esta seção apresenta os dados relacionados à utilização dos instrumentos de informação econômico-financeira nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

#### 4.3.1 Principais fontes de informação utilizadas

Para a análise das principais fontes de informação utilizadas pelas microempresas, torna-se necessário informar que as quatro fontes de informação apresentadas no formulário foram inseridas de acordo com o grau de importância atribuído. Assim, a fonte de informação 1 é considerada a mais importante pelas microempresas, seguindo-se a 2, 3, 4 em níveis decrescentes de importância.

O grau de importância atribuído às fontes de informação utilizadas pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, é evidenciado na Tabela 16.

Tabela 16. Fontes de informação utilizadas pelas microempresas

Fontes de Informação	Grau de Importância das Fontes de Informação			
	Fonte 1	Fonte 2	Fonte 3	Fonte 4
Informações advindas da experiência profissional, não registradas	175 (71,7%)	37 (15,2%)	26 (10,7%)	6 (2,9%)
Informações fornecidas pelo contador	15 (6,2%)	112 (45,9%)	95 (38,9%)	22 (8,6%)
Informações geradas e registradas na própria empresa	51 (20,9%)	81 (33,2%)	92 (37,7%)	20 (8,2%)
Informações de Concorrentes	3 (1,2%)	14 (5,7%)	31 (12,7%)	196 (80,3%)
Total	244 (100,0%)	244 (100,0%)	244 (100,0%)	244 (100,0%)

Observa-se que, das 244 microempresas pesquisadas, 175, representando 71,7%, das microempresas pesquisadas indicaram como mais importante as informações advindas da experiência profissional não registradas. Por sua vez, 51,

ou seja 20,9% apontaram como mais importante as informações geradas e registradas na própria empresa. Para 15 microempresas que representam 6,2%, consideraram mais importante as informações fornecidas pelo do contador. Por último, 3 representando 1,2%, indicaram as informações de concorrentes, como mais importante.

Como segunda indicação relativa ao grau de importância às diferentes fontes de informação, tem-se a seguinte situação: 112 microempresas, 45,9%, consideram nesta posição as informações fornecidas pelo contador, 81 ou 33,2%, as informações geradas e registradas na própria empresa, 37 ou 15,2%, as informações advindas da experiência profissional não registradas, 14 ou 5,7%, as informações de concorrentes.

Na terceira posição, referente ao grau de importância atribuído às diferentes fontes de informação constata-se o que segue: 95 microempresas, 38,9%, indicaram em terceiro lugar as informações fornecidas pelo contador, 92 ou 37,7%, as informações geradas e registradas na própria empresa, 31 ou 12,7%, as informações de concorrentes, 26 ou 10,7%, as Informações advindas da experiência profissional não registradas.

Em último lugar, em termos de grau de importância atribuído às diferentes fontes de informação, infere-se que: 196 microempresas, 80,3%, apontaram em quarta posição as informações de concorrentes, 22 ou 8,6%, as informações fornecidas pelo contador, 20 ou 8,2%, as informações geradas e registradas na própria empresa, 6 ou 6,9%, as informações advindas da experiência profissional não registradas.

#### 4.3.2 Utilização dos instrumentos de informação

Busca-se identificar, aqui, quais instrumentos de informação econômico-financeira são utilizados no processo de gestão das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

A Tabela 17 contempla a utilização do boletim de caixa, segmentando as microempresas por intervalo de tempo de constituição, do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC

Tabela 17 - Utilização do boletim de caixa por faixa etária das microempresas

Boletim de Caixa	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Utiliza	11 (61,1%)	50 (75,8%)	52 (68,4%)	29 (61,7%)	20 (54,1%)	162 (66,4%)
Não Utiliza	7 (38,9%)	16 (24,2%)	24 (31,6%)	18 (38,3%)	17 (46,0%)	82 (33,6%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

Constata-se que das 244 microempresas em estudo, 66,4% utilizam o boletim de caixa, enquanto que 33,6% não o utilizam. Em se analisando por faixa etária, verifica-se que as microempresas com mais de um ano e menos ou igual a cinco anos, são as que mais utilizam o boletim de caixa, 75,8%. Enquanto que as com mais de 20 anos de constituição são as que menos utilizam este instrumento, 54,1%.

O controle bancário, por tempo de constituição, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, é apresentado através na Tabela 18.

Tabela 18 - Utilização do controle bancário por faixa etária das microempresas

Controle Bancário	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Utiliza	17 (94,4%)	57 (86,4%)	64 (84,2%)	43 (91,5%)	33 (89,2%)	214 (87,7%)
Não Utiliza	1 (5,6%)	9 (13,6%)	12 (15,8%)	4 (8,5%)	4 (10,8%)	30 (12,3%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

Verifica-se que 87,7% das microempresas utilizam o controle bancário, e que 12,3% não o utilizam. Evidencia que nas microempresas com tempo de

constituição menor ou igual a um ano 94,4% o utilizam. No outro extremo, mas com frequência não muito inferior encontram-se as com tempo maior que cinco e menor ou igual a dez anos, onde este instrumento de informação econômico-financeira é utilizado por 84,2% delas.

No que concerne à utilização do fluxo de caixa, por tempo de constituição das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, a Tabela 19 evidencia tal situação.

Tabela 19 - Utilização do fluxo de caixa por faixa etária das microempresas

Fluxo de Caixa	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Utiliza	0	9 (13,6%)	13 (17,1%)	11 (23,4%)	8 (21,6%)	41 (16,8%)
Não Utiliza	18 (100,0%)	57 (86,4%)	63 (82,9%)	36 (76,6%)	29 (78,4%)	203 (83,2%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

Do total de 244 microempresas pesquisadas, 16,8% utilizam o fluxo de caixa e 83,2% não o utilizam. Observa-se, também, que as microempresas com tempo de constituição até ou igual a um ano não utilizam o mesmo.

A Tabela 20 evidencia a utilização de instrumentos de informação econômica-financeira na formação do preço de vendas, segmentando as microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, por tempo de constituição.

Tabela 20 - Utilização de formação do preço de venda por faixa etária das microempresas

Formação de Preço de venda	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Utiliza	4 (22,2%)	18 (27,3%)	18 (23,7%)	10(21,3%)	10 (27,0%)	60 (24,6%)
Não Utiliza	14 (77,8%)	48(72,7%)	58 (76,3%)	37 (78,7%)	27 (73,0%)	184 (75,4%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244(100,0%)

A utilização de instrumentos de informação econômico-financeira na formação do preço de venda, foi constatada em apenas 24,6% das microempresas pesquisadas. No que concerne ao tempo de constituição, não se percebe disparidades relevantes no seu uso nos diferentes intervalos.

Por sua vez, a Tabela 21 evidencia a utilização da demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição, por tempo de constituição, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 21 – Utilização da demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição por faixa etária das microempresas

DRE *	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Utiliza	0	2 (3,0%)	2 (2,6%)	3 (6,4%)	5 (13,5%)	12 (4,9%)
Não Utiliza	18 (100,0%)	64 (97%)	74 (97,4%)	44 (93,6%)	32 (86,5%)	232 (95,1%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Demonstração de Resultado com ênfase na margem de contribuição

Das 244 microempresas em estudo, a demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição é utilizada por 4,9%, ou seja, 95,1% não se utilizam da mesma. Verifica-se também que há um pequeno incremento na utilização da mesma, à medida que o aumenta a faixa etária das microempresas.

A utilização do ponto de equilíbrio, por tempo de constituição, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, é apresentada na Tabela 22.

Tabela 22 - Utilização do Ponto de equilíbrio por tempo de constituição das microempresas

Ponto de Equilíbrio	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Utiliza	1 (5,6%)	5 (7,6%)	5 (6,6%)	7 (14,9%)	3 (8,1%)	21 (8,6%)
Não Utiliza	17 (94,4%)	61 (92,4%)	71 (93,4%)	40 (85,1%)	34 (91,9%)	223 (91,4%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

Observa-se que somente 8,6% das microempresas utilizam o ponto de equilíbrio. Em relação ao tempo de constituição, as microempresas que estão na faixa etária entre 10 e 20 anos são as que mais utilizam do ponto de equilíbrio na sua gestão.

No que concerne à utilização do custo de oportunidade de estocagem, por tempo de constituição, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, a Tabela 23 apresenta esses dados.

Tabela 23 - Utilização do custo de oportunidade de estocagem, por faixa etária das microempresas

COE*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Utiliza	0	3 (4,6%)	1 (1,3%)	4 (8,5%)	0	8 (3,3%)
Não Utiliza	18 (100,0%)	63 (95,5%)	75 (98,7%)	43 (91,5%)	37 (100,0%)	236 (96,7%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Custo de Oportunidade de Estocagem

Observa-se que 3,3% das microempresas utilizam o custo de oportunidade de estocagem, isto é, 96,72% não se utilizam desse instrumento. Adicionalmente, verifica-se que as microempresas com tempo de constituição nos dois extremos do intervalo, inferior a um ano e superior a 20 anos, não se utilizam do mesmo.

A Tabela 24 apresenta a utilização do controle de estoque, por tempo de constituição, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 24 - Utilização do controle de estoque por faixa etária das microempresas

Controle de	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Estoque						
Utiliza	3 (16,7%)	20 (30,3%)	19 (25,0%)	13 (27,7%)	11 (29,7%)	66 (27,0%)
Não Utiliza	15 (83,3%)	46 (69,7%)	57 (75,0%)	34 (72,3%)	26 (70,3%)	178 (73,0%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

Das 244 microempresas pesquisadas, 27,0% utilizam instrumento de controle de estoque. Ressalte-se que as microempresas com tempo de constituição inferior a um ano são as que menos se utilizam do mesmo.

O nível de utilização da remuneração variável, por tempo de constituição das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, consta na Tabela 25.

Tabela 25 - Utilização da remuneração variável por faixa etária das microempresas

RVTC*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Utiliza	4 (57,1%)	13 (52,0%)	18 (40,9%)	10 (45,5%)	6 (35,3)	51 (44,4%)
Não Utiliza	3 (42,9%)	12 (48,0%)	26 (59,1%)	12 (54,6%)	11 (64,7%)	64 (55,6%)
Total	7 (100,0%)	25 (100,0%)	44 (100,0%)	22 (100,0%)	17 (100,0%)	115 (100,0%)

\* Remuneração variável dos trabalhadores contratados

Das 244 microempresas pesquisadas, somente 115 tem trabalhadores contratados. Destas, 115 44,4% utilizam a remuneração variável e 55,6% não se utilizam da mesma. Esta variável relacionada ao tempo de constituição das microempresas indica uma tendência de, quanto menor a faixa etária, maior sua utilização.

Até aqui verificou-se, nesta seção, quais instrumentos de informação econômico-financeira são utilizados nas microempresas pesquisadas, considerando o tempo de constituição em intervalos determinados. A partir desta etapa passa-se a analisar esta mesma variável, mas relacionando-a ao grau de escolaridade de seus administradores.

A Tabela 26 apresenta o nível de utilização do boletim de caixa, por grau de escolaridade dos administradores, nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC

Tabela 26 - Utilização do boletim de caixa por grau de escolaridade dos administradores

Boletim de Caixa	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Utiliza	31 (43,7%)	34 (70,8%)	79 (78,2%)	15(75,0%)	3 (75,0%)	162 (66,4%)
Não Utiliza	40 (56,3%)	14 (29,2%)	22 (21,8%)	5 (25,0%)	1 (25,0%)	82 (33,6%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

Das 244 microempresas pesquisadas, 66,4% informaram que se utilizam do boletim de caixa. Percebe-se, também, que as microempresas cujos administradores possuem o primário são as que utilizam o mesmo com menor intensidade.

A utilização do controle bancário, por grau de escolaridade dos administradores nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, está apresentada na Tabela 27.

Tabela 27 - Utilização do controle bancário por grau de escolaridade dos administradores

Controle Bancário	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Utiliza	59 (83,1%)	40 (83,3%)	92 (91,1%)	19 (95,0%)	4 (100,0%)	214 (87,7%)
Não Utiliza	12 (16,9%)	8 (16,7%)	9 (8,9%)	1 (5,0%)	0	30 (12,3%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

Do total das microempresas pesquisadas, 87,7% utiliza o controle bancário no processo de gestão. Observa-se uma tendência crescente quanto a sua utilização, à medida que aumenta o grau de escolaridade.

A Tabela 28 evidencia a utilização do fluxo de caixa por grau de escolaridade dos administradores, nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 28 - Utilização do fluxo de caixa por grau de escolaridade dos administradores

Fluxo de Caixa	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Utiliza	3 (4,2%)	3 (6,3%)	26 (25,7%)	6 (30,0%)	3 (75,0%)	41 (16,8%)
Não Utiliza	68 (95,8%)	45 (93,8%)	75 (74,3%)	14 (70,0%)	1(25%)	203 (83,2%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

Observa-se que, das 244 microempresas em estudo, somente 16,8% utilizam o fluxo de caixa. Constata-se ainda que ocorre um aumento de sua utilização por administradores com grau maior de escolaridade.

A Tabela 29 apresenta o nível de utilização de instrumentos de informação econômico-financeira na formação do preço de venda, por grau de escolaridade dos administradores, nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 29 - Utilização de instrumentos de formação do preço de venda por grau de escolaridade dos administradores

Formação Preço de Venda	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Utiliza	9 (12,7%)	5 (10,4%)	32 (31,7%)	11 (55,0%)	3 (75,0%)	60 (24,6%)
Não Utiliza	62 (87,3%)	43 (89,6%)	69 (68,3%)	9 (45,0%)	1 (25,0%)	184 (75,4%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

Denota-se que apenas 24,6% das microempresas utilizam instrumentos de informação econômico-financeira na formação do preço de venda. Na medida em que aumenta o grau de escolaridade dos administradores, existe uma tendência maior utilização dos mesmos.

Por sua vez, a utilização da demonstração do resultado do exercício com ênfase na margem de contribuição, por grau de escolaridade dos administradores, nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, é apresentada na Tabela 30.

Tabela 30 - Utilização da demonstração do resultado do exercício com ênfase na margem de contribuição por grau de escolaridade dos administradores

DREMC*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Utiliza	1 (1,4%)	0	7 (6,9%)	3 (15,0%)	1 (25,0%)	12 (4,9%)
Não Utiliza	70 (98,6%)	48 (100,0%)	94 (93,1%)	17 (85,0%)	3 (75,0%)	232 (95,1%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Demonstração do Resultado em Ênfase na Margem de Contribuição

Das 244 microempresas estudadas, 4,9% utilizam a demonstração do resultado do exercício com ênfase na margem de contribuição, ou seja, 95,1% não se utilizam da mesma. Sua utilização é maior junto aos administradores terceiro grau e pós-graduação.

A Tabela 31 apresenta a utilização do ponto de equilíbrio, por nível de escolaridade dos administradores nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 31 - Utilização do ponto de equilíbrio por grau de escolaridade dos administradores

Ponto de Equilíbrio	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Utiliza	2 (2,8%)	3 (6,2%)	14 (13,9%)	1 (5,0%)	1 (25,0%)	21 (8,6%)
Não Utiliza	69 (97,2%)	45 (93,8%)	87(86,1%)	19 (95,0%)	3 (75,0%)	223 (91,4%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

Observa-se que somente 8,6% das microempresas pesquisadas utilizam o ponto de equilíbrio. O percentual de maior utilização concentra-se nos administradores que possuem pós-graduação.

Apresenta-se na Tabela 32 a utilização do custo de oportunidade de estocagem, por grau de escolaridade dos administradores, nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 32 - Utilização do custo de oportunidade de estocagem por grau de escolaridade dos administradores

COE*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Utiliza	1 (1,4%)	0	5 (4,9%)	2 (10,0%)	0	8 (3,3%)
Não Utiliza	70 (98,6%)	48 (100,0%)	96 (95,1%)	18 (90,0%)	4 (100,0%)	236 (96,7%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Custo de Oportunidade de Estocagem

A pesquisa mostra que apenas 3,3% das microempresas utilizam o custo de oportunidade de estocagem. Ressalte-se que os administradores com primeiro grau e os com pós-graduação não utilizam este instrumento.

No que concerne à utilização do controle de estoque, por grau de escolaridade dos administradores, nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, estes dados constam na tabela 33.

Tabela 33 - Utilização do controle de estoque por grau de escolaridade dos administradores

Controle de Estoque	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Utiliza	6 (8,4%)	7 (14,6%)	39 (38,6%)	11 (55,0%)	3 (75,0%)	66 (27,0%)
Não Utiliza	65 (91,6%)	41 (85,4%)	62 (61,4%)	9 (45,0%)	1 (25,0%)	178 (73,0%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

Observa-se que das 244 microempresas pesquisadas, 27,0% utilizam o instrumento controle de estoque. Verifica-se, também, que há uma tendência de, quanto maior a escolaridade dos administradores, maior o percentual de utilização do mesmo.

O nível de utilização da remuneração variável para os trabalhadores contratados, por grau de escolaridade dos administradores, nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, localizadas na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, é apresentada na Tabela 34.

Tabela 34 - Utilização da remuneração variável por grau de escolaridade dos administradores

RVTC*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Utiliza	6 (28,6%)	10 (50,0%)	25 (41,7%)	8 (72,7%)	2 (66,7%)	51 (44,3%)
Não Utiliza	15 (71,4%)	10 (50,0%)	35 (58,3%)	3 (27,3%)	1 (33,3%)	64 (55,7%)
Total	21 (100,0%)	20 (100,0%)	60 (100,0%)	11 (100,0%)	3 (100,0%)	115 (100,0%)

\* Remuneração Variável dos Trabalhadores Contratados

Das 115 microempresas pesquisadas que possuem trabalhadores contratados, 44,3% utilizam a remuneração variável. Os administradores que tem como escolaridade o primário são os que menos utilizam a remuneração variável para os trabalhadores contratados no exercício.

### *Resumo da análise de utilização dos instrumentos de informação*

Em síntese, constata-se que, das 244 microempresas estudadas, o boletim de caixa é utilizado por 66,4% das mesmas. Por tempo de constituição, destaca-se seu uso nas microempresas estabelecidas entre 1 e 5 anos cujo nível de utilização é de 75,8%. Em relação ao grau de escolaridade de seus administradores, os que possuem pós graduação, são os que mais utilizam este instrumento, representando 75,0%.

A utilização do controle bancário pelas microempresas é da ordem de 87,7%. Em relação ao tempo de constituição das mesmas, o nível de utilização das que estão enquadradas com tempo menor ou igual a um ano é de 94,4%. Quanto à utilização por nível de escolaridade de seus administradores, 100% que possuem pós-graduação o utilizam.

O fluxo de caixa é utilizado por 16,8% das microempresas. Quanto ao tempo de constituição das microempresas, a maior concentração de utilização ocorre naquelas entre 10 e 20 anos, com 23,4%. A maior utilização em relação ao grau de escolaridade de seus administradores ocorre com os que possuem pós-graduação, 75,0% deles.

Instrumentos de formação econômico-financeira na formação do preço de venda, são utilizados por 24,6% das microempresas pesquisadas. Por tempo de constituição, as que estão na faixa etária entre 1 e 5 anos apresentam um nível de utilização de 27,3%. Em relação ao grau de escolaridade de seus administradores, dos que possuem pós-graduação, 75,0% deles utilizam instrumentos desta natureza para tal.

A utilização da demonstração do resultado do exercício com ênfase na margem de contribuição é da ordem de 4,9%. Das microempresas com tempo de constituição maior que vinte anos 13,5% destas utilizam-na. No que diz respeito ao

grau escolaridade, dos administradores que possuem pós-graduação 4, 25,0% utilizam esse instrumento.

O ponto de equilíbrio é utilizado por 8,6% das microempresas pesquisadas. Das microempresas entre 10 e 20 anos de constituição, 14,9% utilizam o mesmo. Em relação ao grau de escolaridade de seus administradores, dos que possuem pós graduação, num total de 4, 25,0% utilizam este instrumento.

O custo de oportunidade de estocagem é utilizado por 3,3% das microempresas estudadas. Por tempo de constituição das mesmas, destacam-se as com tempo de constituição entre 10 e 20 anos com nível de utilização de 8,5%. Quanto ao grau de escolaridade de seus administradores, 10% dos que possuem terceiro grau utilizam o custo de oportunidade de estocagem.

Das microempresas estudadas, 27,0% utilizam o Controle de estoque. Em relação ao tempo de constituição, a maior incidência está nas microempresas com mais de um e menos que cinco anos, que possuem um nível de utilização de 30,3%. Quanto ao grau de escolaridade de seus administradores, destacam-se os que possuem pós-graduação, com 75,0% de utilização.

A remuneração variável, é utilizada por 44,4% das microempresas que possuem trabalhadores contratados. Por tempo de constituição das mesmas, destacam-se as com tempo de até um ano, com nível de utilização de 57,1%. Quanto ao grau de escolaridade de seus administradores, os que possuem pós-graduação, destacam-se com 66,7% de utilização.

#### 4.3.3 Utilização dos instrumentos de informação informatizados

Neste item será evidenciado o nível de utilização de instrumentos de informação econômico-financeira informatizados nas microempresas. Objeto de estudo.

A Tabela 35 apresenta o nível de utilização de instrumentos de informação econômico-financeira informatizados nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC

Tabela 35 - Utilização dos instrumentos de informação informatizados

Instrumento de Informação	Utiliza	Não Utiliza	Total
Boletim de Caixa	19 (7,8%)	225 (92,2%)	244 (100,0%)
Controle Bancário	22 (9,0%)	222 (91,0%)	244 (100,0%)
Fluxo de Caixa	14 (5,7%)	230 (94,3%)	244 (100,0%)
Formação do Preço de Venda	17 (7,0%)	227 (93,0%)	244 (100,0%)
Dem. Res. c/ Ênfase na Margem de Contribuição	9 (3,7%)	235 (96,3%)	244 (100,0%)
Ponto de Equilíbrio	5 (2,0%)	239 (98,0%)	244 (100,0%)
Custo de Oportunidade de Estocagem	2 (0,8%)	242 (99,2%)	244 (100,0%)
Controle de Estoque	36 (14,8%)	208 (85,2%)	244 (100,0%)
Remuneração Variável dos Trabalhadores Contratados	13 (11,3%)	102 (88,7%)	115 (100,0%)

A utilização de instrumentos de informação econômico-financeira informatizados, nas microempresas pesquisadas, apresenta-se da seguinte forma: boletim de caixa 7,8%, controle bancário 9,0%, fluxo de caixa 5,7%, formação do preço de venda 7,0%, demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição 3,7%, ponto de equilíbrio 2,0%, custo de oportunidade de estocagem 0,8%, controle de estoque 14,7%, remuneração variável dos trabalhadores contratados (somente em microempresas que possuem trabalhadores contratados 115) 14,7%.

Infere-se pelo exposto que nas microempresas em estudo, o nível de informatização dos instrumentos de informação econômico-financeira apresenta-se pouco significativo, pois o instrumento com maior percentual é o controle de estoque, com 14,8%. Este índice mostra nitidamente o quanto é pequeno o nível de informatização nas mesmas.

#### 4.4 Interesse em adotar os instrumentos de informação

Com o propósito de verificar o interesse em adotar os instrumentos de informação econômico-financeira, nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, apresenta-se a seguir, os dados e a análise do interesse na sua utilização, bem como o volume e a qualidade das informações disponíveis.

##### 4.4.1 Interesse na utilização dos instrumentos de informação

Neste item evidencia-se o interesse na utilização dos instrumentos de informação econômico-financeira, no processo de gestão das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

A Tabela 36 apresenta o grau de interesse na utilização do boletim de caixa, na gestão econômico-financeira, pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, por tempo de constituição.

Tabela 36 – Interesse na utilização do boletim de caixa por faixa etária das microempresas

GIBC*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Nenhum Interesse	1 (5,6%)	0	2 (2,6%)	2 (4,3%)	2 (5,4%)	7 (2,9%)
Pouco Interesse	0	6 (9,1%)	7 (9,2%)	3 (6,4%)	6 (16,2%)	22 (9,0%)
Interesse	2 (11,1%)	14 (21,2%)	18 (23,7%)	13 (27,6%)	10 (27,0%)	57 (23,4%)
Muito Interesse	10 (55,5%)	24 (36,4%)	22 (29,0%)	14 (29,8%)	12 (32,5%)	82 (33,6%)
Muitíssimo Interesse	5 (27,8%)	22 (33,3%)	27 (35,5%)	15 (31,9%)	7 (18,9%)	76 (31,1%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso de Boletim de Caixa

Observa-se que o boletim de caixa obteve a indicação de muito interesse em sua utilização por 33,6% e muitíssimo interesse por 31,1% das microempresas pesquisadas. As microempresas com tempo de constituição até um ano, apresentaram maior concentração percentual (55,5%) no nível de muito interesse.

O grau de interesse em utilizar o controle bancário, pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, é evidenciado na Tabela 37.

Tabela 37 – Interesse na utilização do controle bancário por faixa etária das microempresas

GICB*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Nenhum Interesse	1 (5,6%)	0	1 (1,3%)	1 (2,1%)	2 (5,4%)	5 (2,0%)
Pouco Interesse	0	3 (4,5%)	1 (1,3%)	1 (2,1%)	1 (2,7%)	6 (2,5%)
Interesse	0	5 (7,6%)	5 (6,6%)	4 (8,5%)	3 (8,1%)	17 (7,0%)
Muito Interesse	6 (33,3%)	12 (18,2%)	16 (21,1%)	11 (23,4%)	8 (21,6%)	53 (21,7%)
Muitíssimo Interesse	11 (61,1%)	46 (69,7%)	53 (69,7%)	30 (63,9%)	23 (62,2%)	163 (66,8%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso do Controle Bancário

Das 244 microempresas pesquisadas, 66,8% manifestaram muitíssimo interesse para com sua utilização. Quanto ao tempo de constituição das microempresas, observa-se que a concentração em todos os intervalos recai no grau muitíssimo importante.

A tabela 38 apresenta o grau de interesse na utilização do fluxo de caixa, na gestão econômico-financeira, pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, por de tempo de constituição das mesmas.

Tabela 38 – Grau de interesse na utilização do fluxo de caixa por faixa etária das microempresas

GIFC*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Nenhum Interesse	2 (11,1%)	7 (10,6%)	5 (6,6%)	6 (12,8%)	3 (8,1%)	23 (9,4%)
Pouco Interesse	1 (5,5%)	19 (28,8%)	22 (29,0%)	8 (17,0%)	11 (29,8%)	61 (25,0%)
Interesse	5 (27,8%)	13 (19,7%)	13 (17,1%)	9 (19,1%)	7 (18,9%)	47 (19,3%)
Muito Interesse	7 (38,9%)	13 (19,7%)	21 (27,6%)	11 (23,4%)	8 (21,6%)	60 (24,6%)
Muitíssimo Interesse	3 (16,7%)	14 (21,2%)	15 (19,7%)	13 (27,7%)	8 (21,6%)	53 (21,7%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso do Fluxo de Caixa

O estudo efetuado nas 244 microempresas demonstra que o interesse pela utilização do fluxo de caixa não apresenta concentração significativa em algum grau de interesse, exceção feita ao grau pouco interesse com 9,4%. Nas microempresas com até um ano de tempo de constituição destaca-se o grau de muito interesse na utilização da informação econômica-financeira.

O grau de interesse na utilização de instrumentos de informação econômico-financeira na formação do preço de venda, pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, por tempo de constituição das mesmas está apresentado na Tabela 39.

Tabela 39 - Interesse na utilização de instrumentos de informação na formação do preço de venda, por faixa etária das microempresas

GIUIIFPV*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Nenhum Interesse	2 (11,1%)	4 (6,0%)	2 (2,6%)	5 (10,7%)	4 (10,8%)	17 (7,0%)
Pouco Interesse	3 (16,7%)	10 (15,1%)	8 (10,5%)	8 (17,0%)	11 (29,7%)	40 (16,4%)
Interesse	0	17 (25,8%)	27 (35,5%)	11 (23,4%)	5 (13,5%)	60 (24,6%)
Muito Interesse	8 (44,4%)	17 (25,8%)	23 (30,3%)	12 (25,5%)	11 (29,8%)	71 (29,1%)
Muitíssimo Interesse	5 (27,8%)	18 (27,3%)	16 (21,1%)	11 (23,4%)	6 (16,2%)	56 (22,9%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse na Utilização de Instrumentos de Informação na Formação do Preço de Venda

Constata-se que 7,0% delas indicaram nenhum interesse, e 16,4%, pouco interesse na utilização da demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição. A concentração percentual maior (44,4%), se dá nas empresas com o tempo de constituição até ou igual a um ano, com a indicação de muito interesse na utilização de instrumentos de informação.

A Tabela 40 apresenta o grau de interesse na utilização da demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição, por tempo de constituição das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 40 - Interesse na utilização da demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição, por faixa etária das microempresas

GIDREMC*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Nenhum Interesse	10 (55,5%)	23 (34,8%)	29 (38,1%)	13 (27,6%)	11 (29,8%)	86 (35,3%)
Pouco Interesse	4 (22,2%)	18 (27,3%)	18 (23,7%)	12 (25,5%)	8 (21,6%)	60 (24,6%)
Interesse	1 (5,6%)	14 (21,2%)	13 (17,1%)	6 (12,8%)	7 (18,9%)	41 (16,8%)
Muito Interesse	3 (16,7%)	8 (12,1%)	12 (15,8%)	13 (27,7%)	7 (18,9%)	43 (17,6%)
Muitíssimo Interesse	0	3 (4,6%)	4 (5,3%)	3 (6,4%)	4 (10,8%)	14 (5,7%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso da Demonstração do Resultado com Ênfase na Margem de Contribuição

O grau de interesse com maior percentual obtido para o custo de oportunidade de estocagem, foi indicado na alternativa nenhum interesse, na ordem de 35,3%. Observa-se que 55,5% das microempresas, com tempo de constituição inferior a um ano apontaram ter nenhum interesse na utilização desta demonstração.

O interesse na utilização do ponto de equilíbrio, para a gestão econômico-financeira pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, está evidenciado na Tabela 41.

Tabela 41 - Interesse na utilização do ponto de equilíbrio, faixa etária das microempresas

GIPE*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Nenhum Interesse	6 (33,3%)	16 (24,2%)	18 (23,7%)	10 (21,3%)	7 (18,9%)	57 (23,3%)
Pouco Interesse	6 (33,3%)	14 (21,2%)	12 (15,8%)	9 (19,2%)	9 (24,3%)	50 (20,5%)
Interesse	1 (5,6%)	18 (27,3%)	18 (23,7%)	12 (25,5%)	10 (27,1%)	59 (24,2%)
Muito Interesse	1 (5,6%)	10 (15,2%)	19 (25,0%)	12 (25,5%)	9 (24,3%)	51 (20,9%)
Muitíssimo Interesse	4 (2,2%)	8 (12,1%)	9 (11,8%)	4 (8,5%)	2 (5,4%)	27 (11,1%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso do Ponto de Equilíbrio

Nas 244 microempresas pesquisadas, a intensidade em relação ao interesse na utilização do ponto de equilíbrio apresentou-se com: interesse, 24,2%; nenhum interesse 23,3%; muito interesse 20,9; pouco interesse 20,5% e muitíssimo interesse 11,1%. Em relação ao tempo de constituição o destaque está nas microempresas, com até um ano, que indicaram nenhum interesse 33,3% e pouco interesse, da ordem de 33,3%.

A utilização do custo de oportunidade de estocagem, por tempo de constituição, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, consta na Tabela 42.

Tabela 42 - Interesse na utilização do custo de oportunidade de estocagem, por faixa etária das microempresas

GICOE*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Nenhum Interesse	9 (50,0%)	24 (36,3%)	28 (36,8%)	16 (34,1%)	9 (24,3%)	86 (35,3%)
Pouco Interesse	4 (22,2%)	18 (27,3%)	19 (25,0%)	7 (14,9%)	6 (16,2%)	54 (22,1%)
Interesse	1 (5,6%)	12 (18,2%)	15 (19,7%)	14 (29,8%)	14 (37,9%)	56 (22,9%)
Muito Interesse	2 (11,1%)	8 (12,1%)	11 (14,5%)	5 (10,6%)	7 (18,9%)	33 (13,5%)
Muitíssimo Interesse	2 (11,1%)	4 (6,1%)	3 (4,0%)	5 (10,6%)	1 (2,7%)	15 (6,2%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso do Custo de Oportunidade de Estocagem

Verifica-se haver nenhum interesse por parte de 35,3% das microempresas pesquisadas, no que diz respeito ao grau de interesse na utilização do custo de oportunidade para o processo de gestão econômico-financeiro das mesmas. Quanto ao tempo de constituição das microempresas, a concentração percentual mais significativa está naquelas com até ou igual a um ano, que indicaram, nenhum interesse neste instrumento, perfazendo 50,0% do total destas.

A tabela 43, apresenta o grau de interesse na utilização do controle de estoque, por tempo de constituição, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 43 - Interesse na utilização do controle de estoque por faixa etária das microempresas

GICE*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Nenhum Interesse	0	0	5 (6,6%)	5 (10,6%)	1 (2,7%)	11 (4,5%)
Pouco Interesse	2 (11,1%)	4 (6,1%)	7 (9,2%)	6 (12,8%)	6 (16,2%)	25 (10,2%)
Interesse	2 (11,1%)	19 (28,8%)	16 (21,1%)	7 (14,9%)	9 (24,3%)	53 (21,7%)
Muito Interesse	6 (33,3%)	22 (33,3%)	28 (36,8%)	16 (34,0%)	10 (27,0%)	82 (33,7%)
Muitíssimo Interesse	8 (44,5%)	21 (31,8%)	20 (26,3%)	13 (27,7%)	11 (29,8%)	73 (29,9%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso do Controle de Estoque

Das 244 microempresas estudadas, o grau de interesse na utilização do controle de estoque apresenta-se com muito interesse para 33,7%, e muitíssimo interesse para 29,9% delas. As microempresas com tempo de constituição até ou igual a um ano demonstraram ter muitíssimo interesse na utilização deste instrumento de informação com 44,5%.

A tabela 44 demonstra o grau de interesse na utilização da remuneração variável para os trabalhadores contratados, por tempo de constituição, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 44 - Interesse na utilização da remuneração variável dos trabalhadores contratados, por faixa etária das microempresas

GIRVV*	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Nenhum Interesse	13 (72,2%)	35 (53,0%)	36 (47,4%)	26 (55,3%)	20 (54,1%)	130 (53,3%)
Pouco Interesse	0	6 (9,1%)	7 (9,2%)	3 (6,4%)	1 (2,7%)	17 (7,0%)
Interesse	0	6 (19,1%)	9 (11,8%)	5 (10,6%)	6 (16,2%)	26 (10,6%)
Muito Interesse	2 (11,1%)	8 (12,1%)	10 (13,2%)	6 (12,8%)	6 (16,2%)	32 (13,1%)
Muitíssimo Interesse	3 (16,7%)	11 (16,7%)	14 (18,4%)	7 (14,9%)	4 (10,8%)	39 (16,0%)
Total	18 (100,0%)	66 (100,0%)	76 (100,0%)	47 (100,0%)	37 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso da Remuneração Variável dos Vendedores

Para 53,3% das microempresas pesquisadas, nenhum interesse há na utilização da remuneração variável dos trabalhadores contratados. Destaca-se também que, nas microempresas com tempo de constituição até ou igual a um ano o percentual atribuído para nenhum interesse, é de 72,2%.

Verificou-se nesta seção até o presente momento, qual o interesse na utilização dos instrumentos de informação econômico-financeira, considerando os intervalos de tempo de constituição das microempresas pesquisadas. A partir desta etapa passa-se a analisar esta mesma variável, mas relacionando-a ao grau de escolaridade de seus administradores.

Evidencia-se na Tabela 45 o interesse na utilização do boletim de caixa, por grau de escolaridade dos administradores, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 45 - Interesse na utilização do boletim de caixa, por grau de escolaridade dos administradores

GIBC*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Nenhum Interesse	3 (4,2%)	0	3 (3,0%)	0	1 (25,0%)	7 (2,9%)
Pouco Interesse	8 (11,3%)	4 (8,3%)	9 (8,9%)	1 (5,0%)	0	22 (9,0%)
Interesse	33 (46,5%)	10 (20,8%)	11 (10,9%)	3 (15,0%)	0	57 (23,4%)
Muito Interesse	13 (18,3%)	20 (41,7%)	40 (39,6%)	9 (45,0%)	0	82 (33,6%)
Muitíssimo Interesse	14 (19,7%)	14 (29,2%)	38 (37,6%)	7 (35,0%)	3 (75,0%)	76 (31,1%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso de Boletim de Caixa

Observa-se que das 244 microempresas pesquisadas, o boletim de caixa foi indicado como sendo de muito interesse, por 33,6%, e Muitíssimo interesse, por 31,1% das mesmas. Constata-se ainda que o maior percentual de grau de interesse (75,0%) concentra-se nos administradores que possuem pós-graduação, os quais manifestaram muitíssimo interesse na utilização deste instrumento de informação.

A Tabela 46, evidencia o interesse na utilização do controle bancário, por grau de escolaridade dos administradores das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 46 - Interesse na utilização do controle bancário, por grau de escolaridade dos administradores

GICB*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Nenhum Interesse	3 (4,2%)	1 (2,1%)	1 (1,0%)	0	0	5 (2,0%)
Pouco Interesse	3 (4,2%)	1 (2,1%)	2 (2,0%)	0	0	6 (2,5%)
Interesse	4 (5,6%)	3 (6,2%)	8 (7,9%)	1 (5,0%)	1 (25,0%)	17 (7,0%)
Muito Interesse	7 (9,9%)	8 (16,7%)	27 (26,7%)	9 (45,0%)	2 (50,0%)	53 (21,7%)
Muitíssimo Interesse	54 (76,1%)	35 (72,9%)	63 (62,4%)	10 (50,0%)	1 (25,0%)	163 (66,8%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso do Controle Bancário

A utilização do controle bancário foi indicado como sendo de muitíssimo interesse por 66,8% das microempresas pesquisadas. No que diz respeito à relação desta variável com o grau de escolaridade dos administradores, houve maior concentração na alternativa muitíssimo interesse, nos diferentes níveis de escolaridade, exceto nos administradores com pós-graduação.

Na Tabela 47 apresenta-se o interesse na utilização do fluxo de caixa, por grau de escolaridade dos administradores, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 47 - Interesse na utilização do fluxo de caixa, por grau de escolaridade dos administradores

GIFC*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Nenhum Interesse	7 (9,9%)	8 (16,7%)	8 (7,9%)	0	0	23 (9,4%)
Pouco Interesse	40 (56,3%)	11 (22,9%)	9 (8,9%)	1 (5,0%)	0	61 (25,0%)
Interesse	13 (18,3%)	11 (22,9%)	20 (19,8%)	2 (10,0%)	1 (25,0%)	47 (19,3%)
Muito Interesse	6 (8,5%)	12 (25,0%)	34 (33,7%)	8 (40,0%)	0	60 (24,6%)
Muitíssimo Interesse	5 (7,0%)	6 (12,5%)	30 (29,7%)	9 (45,0%)	3 (75,0%)	53 (21,7%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso do Fluxo de Caixa

Das 244 microempresas em estudo, 25,0% manifestaram pouco interesse 24,6% muito interesse e 21,7% muitíssimo interesse na utilização do fluxo de caixa para o processo de gestão das mesmas. Em relação ao grau de escolaridade duas indicações se sobressaem, dos administradores que possuem o primeiro grau, onde 56,3% demonstraram pouco interesse, e os que possuem pós graduação, em que 75,0% apontaram muitíssimo interesse.

O interesse na utilização de instrumentos de informação econômico-financeira na formação do preço de venda, por grau de escolaridade dos administradores, das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, encontra-se na Tabela 48.

Tabela 48 - Interesse na utilização de instrumentos de informação para formação do preço de venda, por nível de escolaridade dos administradores

GIFPV*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Nenhum Interesse	3 (4,2%)	7 (14,6%)	6 (5,9%)	1 (5,0%)	0	17 (7,0%)
Pouco Interesse	19 (26,8%)	6 (12,5%)	13 (12,9%)	1 (5,0%)	1 (25,0%)	40 (16,4%)
Interesse	30 (42,2%)	11 (22,9%)	18 (17,8%)	1 (5,0%)	0	60 (24,6%)
Muito Interesse	11 (15,5%)	17 (35,4%)	36 (35,7%)	7 (35,0%)	0	71 (29,1%)
Muitíssimo Interesse	8 (11,3%)	7 (14,6%)	28 (27,7%)	10 (50,0%)	3 (75,0%)	56 (22,9%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso da Formação do Preço de Venda

Constata-se que 29,1% das 244 microempresas pesquisadas atribuíram muito interesse, 24,6% interesse e 22,9% muitíssimo interesse na utilização de instrumentos de informação econômico-financeira na formação do preço de venda. Ressalta-se também que 75,0% dos pesquisados que possuem pós-graduação, optaram por, muitíssimo interesse na utilização dos mesmos.

A utilização da demonstração de resultado com ênfase na margem de contribuição, por grau de escolaridade dos administradores nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, consta na Tabela 49.

Tabela 49 - Interesse na utilização da demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição, por nível de escolaridade dos administradores

GIDREMC*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Nenhum Interesse	33 (46,5%)	27 (56,3%)	25 (24,8%)	1 (5,0%)	0	86 (35,3%)
Pouco Interesse	23 (32,4%)	9 (18,8%)	25 (24,7%)	2 (10,0%)	1 (25,0%)	60 (24,6%)
Interesse	12 (16,9%)	9 (18,8%)	14 (13,9%)	5 (25,0%)	1 (25,0%)	41 (16,8%)
Muito Interesse	3 (4,2%)	3 (6,3%)	26 (25,7%)	9 (45,0%)	2 (50,0%)	43 (17,6%)
Muitíssimo Interesse	0	0	11 (10,9%)	3 (15,0%)	0	14 (5,7%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso da Demonstração do Resultado com Ênfase na Margem de Contribuição

Denota-se que 35,3% informaram ter nenhum interesse e 24,6% pouco interesse na utilização da demonstração de resultado com ênfase na margem de contribuição. A maior concentração percentual que manifestaram nenhum interesse na utilização desse instrumento está nas de escolaridades primária, com 46,5%, e de primeiro grau, com 56,3%. Já com relação à alternativa pouco interesse, não se constatou muita disparidade nos diversos graus de escolaridade.

A Tabela 50 apresenta o interesse na utilização do ponto de equilíbrio, por grau de escolaridade dos administradores nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 50 - Interesse na utilização do ponto de equilíbrio, por nível de escolaridade dos administradores

GIPE*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Nenhum Interesse	23 (32,4%)	18 (37,5%)	15 (14,9%)	1 (5,0%)	0	57 (23,3%)
Pouco Interesse	24 (33,8%)	7 (14,6%)	16 (15,8%)	3 (15,0%)	0	50 (20,5%)
Interesse	17 (23,9%)	13 (27,1%)	25 (24,8%)	2 (10,0%)	2 (50,0%)	59 (24,2%)
Muito Interesse	6 (8,5%)	6 (12,5%)	28 (27,7%)	10 (50,0%)	1 (25,0%)	51 (20,9%)
Muitíssimo Interesse	1 (1,4%)	4 (8,3%)	17 (16,8%)	4 (20,0%)	1 (25,0%)	27 (11,1%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso do Ponto de Equilíbrio

O interesse na utilização do ponto de equilíbrio para o processo de gestão não apresenta diferenças significativas nas diversas alternativas (nenhum interesse 23,3%, pouco interesse 20,5%, interesse 24,2% e muito interesse 20,9%), com exceção de muitíssimo interesse, 11,1%. Em relação ao nível de escolaridade dos administradores, verifica-se uma ecentuada concentração percentual nos administradores com primeiro grau, que apontaram nenhum interesse com 32,4% e pouco interesse com 33,8%.

A tabela 51 evidencia o custo de oportunidade de estocagem, por grau de escolaridade dos administradores nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 51 - Interesse na utilização do custo de oportunidade de estocagem, por grau de escolaridade dos administradores

GICOE*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Nenhum Interesse	34 (47,9%)	20 (41,7%)	30 (29,7%)	2 (10,0%)	0	86 (35,3%)
Pouco Interesse	21 (29,6%)	16 (33,3%)	15 (14,9%)	1 (5,0%)	1 (25,0%)	54 (22,1%)
Interesse	14 (19,7%)	5 (10,4%)	25 (24,7%)	10 (50,0%)	2 (50,0%)	56 (22,9%)
Muito Interesse	2 (2,8%)	4 (8,3%)	21 (20,8%)	5 (25,0%)	1 (25,0%)	33 (13,5%)
Muitíssimo Interesse	0	3 (6,3%)	10 (9,9%)	2 (10,0%)	0	15 (6,2%)
<b>Total</b>	<b>71 (100,0%)</b>	<b>48 (100,0%)</b>	<b>101 (100,0%)</b>	<b>20 (100,0%)</b>	<b>4 (100,0%)</b>	<b>244 (100,0%)</b>

\* Grau de Interesse no uso do Custo de Oportunidade de Estocagem

Nota-se que das 244 microempresas pesquisadas, 35,3% apresentam nenhum interesse, 22,1% tem pouco interesse e 22,9% com interesse na utilização do custo de oportunidade de estocagem. Por nível de escolaridade, nenhum interesse foi indicado principalmente pelos administradores com grau de instrução mais baixo, com primário 47,9%, primeiro grau 41,7% e segundo grau 29,7%.

Apresenta-se na Tabela 52, a utilização do controle de estoque por grau de escolaridade dos administradores, nas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 52 - Interesse na utilização do controle de estoque por grau de escolaridade dos administradores

GICE*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Nenhum Interesse	5 (7,0%)	3 (6,3%)	3 (3,0%)	0	0	11 (4,5%)
Pouco Interesse	10 (14,1%)	8 (16,7%)	7 (6,9%)	0	0	25 (10,3%)
Interesse	25 (35,2%)	10 (20,8%)	16 (15,8%)	2 (10,0%)	0	53 (21,7%)
Muito Interesse	24 (33,8%)	17 (35,4%)	32 (31,7%)	8 (40,0%)	1 (25,0%)	82 (33,6%)
Muitíssimo interesse	7 (9,9%)	10 (20,8%)	43 (42,6%)	10 (50,0%)	3 (75,0%)	73 (29,9%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso do Controle de Estoque

O grau de interesse na utilização do controle de estoque foi apontado como sendo de muito interesse por 33,6%, e muitíssimo interesse por 29,9% das microempresas estudadas. Para os administradores com segundo grau, terceiro grau, e pós-graduação é de muitíssimo interesse a utilização deste instrumento. Enquanto que a alternativa muito interesse não apresenta diferenças muito significativas em relação ao grau de escolaridade dos administradores.

A utilização da remuneração variável dos trabalhadores contratados, por grau de escolaridade dos administradores das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, consta na Tabela 53.

Tabela 53 - Interesse na utilização da remuneração variável dos trabalhadores contratados por nível de escolaridade dos administradores

GIRVTC*	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Nenhum Interesse	51 (71,8%)	29 (60,4%)	41 (40,6%)	7 (35,0%)	2 (50,0%)	130 (53,3%)
Pouco Interesse	8 (11,3%)	4 (8,4%)	5 (4,9%)	0	0	17 (7,0%)
Interesse	4 (5,6%)	4 (8,3%)	12 (11,9%)	5 (25,0%)	1 (25,0%)	26 (10,6%)
Muito Interesse	3 (4,2%)	4 (8,3%)	21 (20,8%)	3 (15,0%)	1 (25,0%)	32 (13,1%)
Muitíssimo Interesse	5 (7,1%)	7 (14,6%)	22 (21,8%)	5 (25,0%)	0	39 (16,0%)
Total	71 (100,0%)	48 (100,0%)	101 (100,0%)	20 (100,0%)	4 (100,0%)	244 (100,0%)

\* Grau de Interesse no uso da Remuneração Variável dos Trabalhadores Contratados

Foi apontado por 53,3% das microempresas pesquisadas como sendo de nenhum interesse a utilização da remuneração variável dos trabalhadores contratados. A maior concentração percentual (71,8%) desta indicação ocorreu nos administradores com primário. Todavia mesmo nos outros graus de escolaridade a alternativa nenhum interesse atingiu índices elevados.

#### *Resumo do grau de interesse na utilização dos instrumentos de informação*

Observa-se que das 244 microempresas estudadas, 23,4% manifestaram interesse, 33,6% muito interesse e 31,1% muitíssimo interesse na utilização do boletim de caixa como instrumento de informação para o processo de gestão. observa-se que o boletim de caixa é de interesse, por 23,4%, de muito interesse para 33,6%, e de muitíssimo interesse por 31,1%.

Em relação ao controle bancário, contatou-se muito interesse em 21,7% e indicado muitíssimo interesse em 66,8% das microempresas pesquisadas.

O fluxo de caixa foi de 25,0%, com pouco interesse, 24,6% com muito interesse e 21,7% com muitíssimo interesse.

No que concerne à utilização de instrumentos de informação econômica-financeira na formação do preço de venda, verificou-se muito interesse em 29,1%, interesse em 24,6% e muitíssimo interesse em 22,9% nas microempresas objeto de estudo.

A demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição, como instrumento de gestão, revelou ser de nenhum interesse para 35,3%, e pouco interesse para 24,6% dos casos analisados.

Com relação ao ponto de equilíbrio, nas alternativas apontadas não se verificou discrepâncias nenhum interesse, pouco interesse, interesse e muito interesse, sendo que os percentuais apurados oscilaram entre 20,5 e 24,2.

O custo de oportunidade de estocagem, apresentou nenhum interesse por 35,3%, interesse por 22,9% e pouco interesse por 22,1% das microempresas estudadas.

O controle de estoque enquanto instrumento de informação econômico-financeira foi indicado com sendo de muito interesse em 33,7% das microempresas e muitíssimo interesse em 29,9%.

Por último a remuneração variável dos trabalhadores contratados foi apontada como sendo de nenhum interesse por 53,3% das microempresas pesquisadas.

#### 4.4.2 Volume e qualidade das informações disponíveis

Neste item apresentam-se os dados e a análise do volume e qualidade da informação econômico-financeira existente nas microempresas. Adicionalmente, faz uma incursão nas dificuldades em conseguir as informações, quando o volume e a qualidade das mesmas foi considerada insuficiente pelos administradores entrevistados.

No que concerne ao volume e qualidade das informações disponíveis nas microempresas, apresenta-se na Tabela 54 a percepção dos administradores em relação a essas características, nas microempresas do comércio varejista do ramo do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 54 - Volume e qualidade das informações disponíveis nas microempresas

Respostas	Excessivos	Suficientes	Insuficientes	Total
Frequência	0 (0,0%)	142 (58,2%)	102 (41,8%)	244 (100,0%)

Observa-se que 58,2% dos administradores entrevistados afirmaram ser o volume e a qualidade das informações suficientes, e 41,8% consideram as mesmas insuficientes. Portanto, nenhum informou que o volume e a qualidade da informação econômico-financeira é excessiva.

As principais dificuldades, em obter informações apontadas pelos administradores quando a resposta foi de que as disponíveis são insuficientes são apresentadas na Tabela 55.

Tabela 55 - Principais dificuldades em obter as informações nas microempresas

Dificuldades	Primeiro Momento	Segundo Momento
Custo / Benefício	43 (42,2%)	7 (33,3%)
Pouco Estudo	22 (22,5%)	2 (9,5%)
Falta de Tempo	23 (22,6%)	10 (47,7%)
Displicente	14 (12,7%)	2 (9,5%)
Total	102 (100,0%)	21 (100,0%)

Os 102 administradores que apontaram ser insuficientes o volume e a qualidade da informação econômico-financeira disponíveis nas microempresas, indicaram com primeira dificuldade na obtenção da mesma o custo/benefício, com

42,2%; falta de tempo, com 22,6%; pouco estudo, com 22,5%; e displicente, com 12,7%.

Como Segunda dificuldade, apenas 21 administradores se manifestaram, evidenciando que a falta de tempo é o segundo fator responsável pelas dificuldades em obter as informações com 47,7%; seguido do custo/benefício; com 33,3%, pouco estudo, com 9,5%; e displicente, com 9,5%.

#### **4.5 Instrumentos de informação considerados relevantes**

Nesta seção busca-se evidenciar quais instrumentos de informação econômico-financeira são considerados relevantes pelas microempresas do comércio varejista do ramo do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

##### **4.5.1 Importância dos instrumentos de informação**

No que concerne à análise do grau de importância atribuído aos instrumentos de informação econômico-financeira utilizados nas microempresas, esta foi efetuada na perspectiva de todas as fases do processo de gestão, ou seja, no planejamento, na execução e no controle.

Ressalte-se que o número total de microempresas, apontado na análise de cada instrumento de informação, não corresponde ao total da população, uma vez que solicitou-se o grau de importância somente aos administradores que efetivamente utilizam os mesmos.



25% atribuíram o grau importante a este instrumento na fase de planejamento, 50% muito importante e 25% muitíssimo importante.

Com relação ao ponto de equilíbrio, referendado por 21 microempresas, 42,9% das mesmas o apontaram como sendo muitíssimo importante, enquanto que 33,3% muito importante.

Das 8 microempresas que utilizam o custo de oportunidade de estocagem, 50,0% informaram ser muito importante e 25% muitíssimo importante para a etapa do planejamento empresarial.

O controle de estoque, utilizado por 66 microempresas, foi indicado por 40,9% das mesmas como muitíssimo importante e por 42,5% como muito importante.

Por fim, no que concerne à remuneração variável, presente em 51 microempresas, em 62,7% atribuíram o grau muito importante e 19,6% muitíssimo importante, enquanto instrumento de suporte informacional ao planejamento.

Desse modo, a Tabela 57 apresenta o grau de importância atribuído aos instrumentos de informação econômico-financeira, na fase de planejamento pelos administradores das microempresas do comércio varejista do ramo do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Tabela 57 - Importância dos instrumentos de informação na fase de execução

Instrumentos de informação	Nenhuma importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Muitíssimo importante	Total
A	1 (0,6%)	31 (19,1%)	57 (35,2%)	45 (27,8%)	28 (17,3%)	162 (100,0%)
B	4 (1,9%)	30 (14,0%)	70 (32,7%)	55 (25,7%)	55 (25,7%)	214 (100,0%)
C	0 (0,0%)	3 (7,3%)	9 (22,0%)	17 (41,5%)	12 (29,3%)	41 (100,0%)
D	0 (0,0%)	4 (6,7%)	14 (23,3%)	24 (40,0%)	18 (30,0%)	60 (100,0%)
E	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (25,0%)	6 (50,0%)	3 (25,0%)	12 (100,0%)
F	0 (0,0%)	1 (4,8%)	4 (19,0%)	9 (42,9%)	7 (33,3%)	21 (100,0%)
G	0 (0,0%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)	8 (100,0%)
H	0 (0,0%)	3 (4,5%)	21 (31,8%)	22 (33,3%)	20 (30,3%)	66 (100,0%)
I	0 (0,0%)	2 (3,9%)	13 (25,5%)	24 (47,1%)	12 (23,5%)	51 (100,0%)

Legenda: A – Boletim de Caixa  
 D – Formação de Preço de Venda  
 F – Ponto de Equilíbrio  
 H – Controle de Estoque  
 B – Controle Bancário  
 E – Demonstração de Resultado com Ênfase na Margem de Contribuição  
 G – Custo de Oportunidade de Estocagem  
 I – Remuneração Variável  
 C – Fluxo de Caixa

Verifica-se que o boletim de caixa utilizado por 162 microempresas, é destacado como importante por 35,2%, muito importante por 18,8%, pouco importante por 19,1% e muitíssimo importante por 17,3% das mesmas.

Por sua vez, o controle bancário, adotado por 214 microempresas, é considerado como sendo importante para 32,7% da mesmas, muito importante por 25,7%, e muitíssimo importante por 25,7%.

Em relação ao fluxo de caixa utilizado por 41 microempresas, 41,5% informaram ser o mesmo muito importante, enquanto que 29,3% o caracterizaram como muitíssimo importante na fase de execução das atividades.

Quanto à utilização de instrumentos de informação econômico-financeira na formação do preço de venda, evidenciado por 60 microempresas, 40,0% consideram tal muito importante e 30,0% muitíssimo importante.

A demonstração de resultado com ênfase na margem de contribuição, utilizada por 12 microempresas apresentou-se ser muito importante para 50,0% delas, importante para 25,0% e muitíssimo importante para as outras 25,0%.

No que diz respeito ao ponto de equilíbrio, referendado por 21 microempresas, 42,9% das mesmas o apontaram como sendo muito importante, enquanto que 33,3% muitíssimo importante para a fase de execução e no processo de gestão empresarial.

Das 8 microempresas que utilizam o custo de oportunidade de estocagem, 33,3% referendaram o mesmo como sendo de muito importante, 31,8% importante e 30,3% muitíssimo importante.

No que concerne ao controle de estoque, utilizado por 66 microempresas, 33,3% informaram que o mesmo é muito importante, 31,8% o consideraram importante e 30,3% muitíssimo importante.

A remuneração variável utilizada por as 51 microempresas, apresenta-se como muito importante para 47,1% das mesmas, na fase de execução das atividades, importante para 25,5% e muitíssimo importante para 23,5%.

O grau de importância atribuído aos instrumentos de informação econômico-financeira, na fase de planejamento pelos administradores das microempresas do comércio varejista do ramo do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, é evidenciado na Tabela 58.

Tabela 58 - Importância dos instrumentos de informação na fase de controle

Instrumentos de informação	Nenhuma importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Muitíssimo importante	Total
A	0 (0,0%)	1 (0,6%)	11 (6,8%)	64 (39,5%)	86 (53,1%)	162 (100,0%)
B	0 (0,0%)	0 (0,0%)	7 (3,3%)	33 (15,4%)	174 (81,3%)	214 (100,0%)
C	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (7,3%)	15 (36,6%)	23 (56,1%)	41 (100,0%)
D	0 (0,0%)	0 (0,0%)	6 (10,0%)	26 (43,3%)	28 (46,7%)	60 (100,0%)
E	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (33,3%)	3 (25,0%)	5 (41,7%)	12 (100,0%)
F	0 (0,0%)	1 (4,8%)	1 (4,8%)	8 (38,1%)	11 (52,4%)	21 (100,0%)
G	0 (0,0%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)	8 (100,0%)
H	0 (0,0%)	1 (1,5%)	9 (12,1%)	21 (31,8%)	36 (54,5%)	66 (100,0%)
I	0 (0,0%)	1 (1,9%)	3 (5,9%)	16 (31,4%)	31 (60,8%)	51 (100,0%)

Legenda: A – Boletim de Caixa  
 D – Formação de Preço de Venda  
 F – Ponto de Equilíbrio  
 H – Controle de Estoque  
 B – Controle Bancário  
 E – Demonstração de Resultado com Ênfase na Margem de Contribuição  
 G – Custo de Oportunidade de Estocagem  
 I – Remuneração Variável  
 C – Fluxo de Caixa

O boletim de caixa utilizado por 162 microempresas é destacado como muitíssimo importante por 53,1% e muito importante para 39,5%, enquanto instrumento de informação econômico-financeira que dá suporte na fase de controle das atividades empresariais

O controle bancário utilizado por 214 microempresas foi indicado como sendo muitíssimo importante por 81,3% das mesmas.

Com relação ao fluxo de caixa, utilizado por 41 microempresas, 56,1% informaram ser o mesmo muitíssimo importante e 36,6% o apontaram como muito importante.

Em se tratando da utilização de instrumentos de informação na formação do preço de venda, evidenciada por 60 microempresas, 46,7% apontaram como sendo muitíssimo importante o uso destes e 43,3% muito importante.

A demonstração de resultado com ênfase na margem de contribuição, utilizada por 12 microempresas, em 41,7% delas informaram que ela é muitíssima importante e 33,3% a consideraram importante na fase de controle do processo de gestão.

Quanto ao ponto de equilíbrio, referendado por 21 microempresas, 52,4% das mesmas o apontaram como sendo muitíssimo importante e 38,1% muito importante.

No que concerne ao custo de oportunidade de estocagem, utilizado por 8 microempresas, 37,5% indicaram o mesmo como sendo muitíssimo importante, 25,0% muito importante e 25,0% de importante.

No que diz respeito ao Controle de estoque, indicado por 66 microempresas, 54,5% informaram ser o mesmo muitíssimo importante e 31,8% muito importante.

Em relação às 51 microempresas que utilizam a remuneração variável, destas, 60,8% apontaram ser a mesma muitíssima importante e 31,4% como muito importante na fase de controle das atividades das mesmas.

#### 4.5.2 Outros instrumentos de informação considerados relevantes

Neste item, será contemplada a análise de outros instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes, indicados pelas microempresas do ramo do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC. Trata-se de instrumentos de informação que não fizeram parte dos apresentados no formulário de pesquisa.

Ressalte-se que as mesmas podiam citar até três instrumentos de informação. No entanto, apenas 3 empresas apontaram um terceiro instrumento de informação econômico-financeira considerado relevante. Por este motivo não será apresentada a análise deste terceiro instrumento.

Entende-se no meio comercial das microempresas pesquisadas que:

- cheque pré-datado, é um cheque emitido como qualquer outro, só que sua apresentação ao banco para retirada do dinheiro no valor

especificado, ocorre em data acordada de comum acordo entre o comerciante e o cliente;

- carnê, é uma espécie de caderneta ou talonário de prestação que o cliente tem a pagar, servindo de instrumento de controle de crediários;
- kardex, formulário de controle, efetuado por meio de anotações das contas a receber de clientes, pelas empresas, onde, cada cliente é identificado, e são anotadas as vendas a prazo e os recebimentos, bem como o saldo a receber por parte da empresa;
- promissória/duplicata, formulário, onde as vendas a prazo são registradas, e o cliente assina o mesmo como responsabilizar-se por seu pagamento;
- cadernos, é o nosso caderno utilizado em sala de aula, onde o comerciante efetua o controle das vendas a prazo.

A tabela 59 apresenta outros instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes, como primeira indicação, pelas microempresas do comércio varejista do ramo do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, por tempo de constituição.

Tabela 59 – Primeira indicação de outros instrumentos de informação considerados relevantes por faixa etária das microempresas

Outros Instrumentos de Informação (Controle)	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Cheque Pré-datado	11 (84,6%)	27 (58,7%)	37 (61,6%)	24 (85,7%)	15 (62,5%)	114 (66,7%)
Carnê	0	0	3 (5,0%)	1 (3,6%)	0	4 (2,4%)
Kardex	2 (15,4%)	8 (17,4%)	12 (20,0%)	3 (10,7%)	6 (25,0%)	31 (18,1%)
Promissória/Duplicata	0	6 (13,0%)	4 (6,7%)	0	1 (4,2%)	11 (6,4%)
Cadernos	0	5 (10,9%)	4 (6,7%)	0	2 (8,3%)	11 (6,4%)
Total	13 (100,0%)	46 (100,0%)	60 (100,0%)	28 (100,0%)	24 (100,0%)	171 (100,0%)

Em se analisando o primeiro item indicado por 171 microempresas no que concerne outros instrumentos de informação econômico-financeira considerados

relevantes, observa-se que 66,7% apontaram o controle do cheque pré-datado como instrumento com maior relevância. Em relação ao tempo de constituição das microempresas, o maior percentual concentra-se, em relação a este instrumento, nas empresas com tempo de constituição até um ano, com 84,6%, e entre 10 e 20 anos, com 85,74%.

A tabela 60 apresenta outros instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes, como segunda indicação, pelas microempresas do comércio varejista do ramo do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, por tempo de constituição.

Tabela 60 – Segunda indicação de outros instrumentos de informação considerados relevantes por faixa etária das microempresas

Outros Instrumentos de Informação (Controle)	Tempo de constituição das microempresas (em anos)					Total
	≤ a 01	> 01 e ≤ 05	> 05 ≤ 10	> 10 ≤ 20	> 20	
Cheque Pré-datado	0	3 (14,3%)	2 (9,5%)	0	0	5 (6,9%)
Carnê	0	1 (4,7%)	2 (9,5%)	3 (20,0%)	0	6 (8,3%)
Kardex	3 (75,0%)	11 (52,4%)	11 (52,4%)	7 (46,7%)	7 (63,6%)	39 (54,2%)
Promissória/Duplicata	1 (25,0%)	3 (14,3%)	2 (9,5%)	4 (26,7%)	3 (27,3%)	13 (18,1%)
Cadernos	0	3 (14,3%)	4 (19,1%)	1 (6,6%)	1 (9,1%)	9 (12,5%)
Total	4 (100,0%)	21 (100,0%)	21 (100,0%)	15 (100,0%)	11 (100,0%)	72 (100,0%)

No que diz respeito ao segundo item indicado por 72 microempresas, com relação a outros instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes, verifica-se que 54,2% delas informaram ser relevante o controle de kardex. Este instrumento de informação apresenta o maior percentual de concentração nas microempresas com tempo de constituição inferior a um ano.

Esta variável também foi analisada em função do grau de escolaridade dos administradores das microempresas pesquisadas.

Desse modo, a tabela 61 apresenta outros instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes como primeira indicação, pelas microempresas do comércio varejista do ramo do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, por grau de escolaridade de seus administradores.

Tabela 61 – Primeira indicação de outros instrumentos de informação considerados relevantes por grau de escolaridade dos administradores

Outros Instrumentos de Informação (Controle)	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Cheque Pré-datado	32 (52,5%)	20 (64,5%)	50 (76,9%)	11 (84,6%)	1 (100,0%)	114 (66,7%)
Carnê	1 (1,6%)	0	2 (3,1%)	1 (7,7%)	0	4 (2,4%)
Kardex	12 (19,7%)	9 (29,0%)	9 (13,8%)	1 (7,7%)	0	31 (18,1%)
Promissória/Duplicata	6 (9,8%)	1 (3,2%)	4 (6,2%)	0	0	11 (6,4%)
Cadernos	10 (16,4%)	1 (3,2%)	0	0	0	11 (6,4%)
Total	61 (100,0%)	31 (100,0%)	65 (100,0%)	13 (100,0%)	1 (100,0%)	171 (100,0%)

A primeira indicação para outros instrumentos de informação econômico-financeira, com destaque ao controle do cheque pré-datado, apontando 66,7% das 171 microempresas que apresentaram no mínimo uma sugestão por nível de escolaridade dos administradores, evidenciou incidência percentual crescente e, neste instrumento, a medida que aumenta o grau de instrução dos mesmos.

A tabela 62 apresenta outros instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes, como segunda indicação, pelas microempresas do comércio varejista do ramo do vestuário, da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, por tempo de constituição.

Tabela 62 - Nível de outros instrumentos considerados relevantes por escolaridade dos administradores

Outros Instrumentos de Informação (Controle)	Escolaridade dos administradores das microempresas					Total
	Primário	Primeiro Grau	Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	
Cheque Pré-datado	2 (8,7%)	2 (15,4%)	1 (3,5%)	0	0	5 (6,9%)
Carnê	1 (4,4%)	0	4 (13,8%)	1 (14,3%)	0	6 (8,3%)
Kardex	9 (39,1%)	6 (46,2%)	19 (65,5%)	5 (71,4%)	0	39 (54,2%)
Promissória/Duplicata	6 (26,1%)	4 (30,8%)	2 (6,9%)	1 (14,3%)	0	13 (18,1%)
Cadernos	5 (21,7%)	1 (7,7%)	3 (10,3%)	0	0	9 (12,5%)
Total	23 (100,0%)	13 (100,0%)	29 (100,0%)	7 (100,0%)	0	72 (100,0%)

A Segunda indicação para outros instrumentos de informação econômico-financeira, com destaque ao controle de kardex, apontada por 54,2% das 72 microempresas que apresentaram uma segunda alternativa, analisada por nível de escolaridade dos administradores, evidenciou concentração percentual crescente, neste instrumento, à medida que cresce o grau de instrução dos mesmos,

*Resumo dos outros instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes*

Efetuada uma síntese, observa-se que do total das 244 microempresas pesquisadas, 171 apresentaram pelo menos uma sugestão de outros instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes.

O instrumento de informação mais apontado, que não consta no formulário utilizado nas entrevistas, foi o controle do cheque pré-datado, com 66,7%.

A indicação de pelo menos dois outros instrumentos de informação, além dos que constam no formulário de pesquisa, ocorrem em 72 microempresas. Destas 54,2% mencionaram o kardex como outro instrumento de informação relevante.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do presente estudo, tendo como referência os seus objetivos e os resultados da pesquisa. Apresentam-se também algumas recomendações para futuras pesquisas.

### **5.1 Conclusões**

No estudo procurou-se verificar quais instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes no processo de gestão são utilizados pelas microempresas do comércio varejista do vestuário na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

A opção por pesquisar microempresas deve-se ao pouco conhecimento científico e empírico que há sobre as mesmas, mais especificamente em relação aos instrumentos de informação econômico-financeira utilizados, a fim de dar suporte ao processo de gestão. Não obstante, as microempresas são responsáveis pela manutenção de significativa parcela das fontes de trabalho, o que desperta interesse em se conhecer seu processo de gestão econômico-financeira.

Neste sentido, buscou-se na literatura disponível uma caracterização de microempresa. Além disso, fez-se uma incursão teórica no processo de gestão econômico-financeira das microempresas. Por último, discorreu-se sobre os instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes para a gestão das mesmas.

Tendo como pressuposto que a utilização de instrumentos de informação econômico-financeira proporcionam ao administrador a escolha de decisões mais acertadas, para fazer frente a esse mercado disputado, buscou-se conhecer a realidade em relação à utilização dos mesmos nas diversas etapas do processo de gestão.

Assim, optou-se por realizar um estudo exploratório, de natureza descritiva que contemplasse tal situação. Para tal, foi efetuado um censo junto à população citada e aplicado um formulário, visto que este método permite obter informações diretamente do entrevistado.

Com isso, nas microempresas censadas e pesquisadas, em número de 244, foi possível obter informações a respeito de instrumentos de informação econômico-financeira relevantes utilizados pelos seus administradores.

Embora não se tenha conhecimento de meios que mensurem e/ou informem qual o grau aceitável de utilização de instrumentos de informação econômico-financeira, a literatura apresenta que o nível ótimo é aquele que permite aos administradores tomarem decisões com maior segurança, com vistas a assegurar sua continuidade e garantir o cumprimento da missão.

Com base nos dados coletados delineou-se o perfil das microempresas estudadas. Pode-se verificar que 43,9% tem domicílio na cidade de Concórdia, enquanto que nos demais municípios a concentração de domicílios é menor. No que diz respeito ao tempo de sua constituição, 65,6% delas possuem mais de 5 anos. São administradas em 95,9% por administradores proprietários. Possuem 536 trabalhadores, sendo que 66,7% são pessoas da família. A assessoria contábil é utilizada por 99,6% delas, enquanto que o nível de utilização de outras assessorias é de apenas 3,3%. Com relação ao imóvel onde estão situadas, 50,0% pagam aluguel, sendo que nas demais, 47,1% o mesmo pertence à empresa ou ao proprietário, e em 2,9% o imóvel é de terceiros, mas sem pagamento de aluguel.

Em se tratando do perfil dos administradores, observou-se que 67,6% dos mesmos são do sexo feminino. Verificou-se que 95,9% dos administradores são proprietários do empreendimento. Destaca-se que 76,8% se concentram na faixa de idade entre 26 e 50 anos. Por sua vez, 75,8% estão no cargo a mais de 10 anos. Evidenciou-se ainda que, com relação ao grau de instrução dos administradores, 29,1% possuem o primário, 19,7% o primeiro grau, 41,4% o segundo grau, 8,2% o terceiro grau e 1,6% possuem pós-graduação. O baixo grau de escolaridade observado dos administradores pode indicar que os mesmos tenham algumas dificuldades no entendimento de instrumentos de

informação econômico-financeira que possam dar suporte no processo de gestão das microempresas.

Na seqüência, evidenciou-se as fontes de informação econômico-financeira utilizadas pelas microempresas. Estas foram analisadas na perspectiva das principais fontes, a efetiva utilização das mesmas, e o nível de informatização. No que concerne à origem das informações, solicitou-se a indicação do grau de importância de cada fonte de informação. Desse modo, a fonte de informação apontada como mais importante, por 175 microempresas, foi a advinda da experiência profissional não registrada, com um percentual de 71,7%. Como segunda indicação mais importante, assinalada pelas microempresas, 112 ou seja, 45,9%, aparecem as informações fornecidas pelo contador. A terceira informação mais importante evidenciada ocorreu com destaque de duas fontes, sendo que 95 microempresas, 38,9% indicaram as informações fornecidas pelo contador e 92, isto é 37,7%, indicaram as informações geradas e registradas na própria microempresa. Por último, a quarta fonte de informação, assinalada por 196 microempresas, 80,3%, recaiu nas informações advindas dos concorrentes. Diante desses resultados, percebe-se que grande parte dos administradores não possuem registros formalizados que possam auxiliá-los na gestão econômico-financeira do empreendimento sob sua responsabilidade.

A utilização dos instrumentos de informação, referendados na literatura e também como parte integrante do formulário de coleta de dados, apresentou-se com níveis de utilização conforme indicado a seguir: boletim de caixa, 66,4%; controle bancário, 87,7%; fluxo de caixa, 16,8%; formação do preço de venda, 24,6%; demonstração do resultado do exercício com ênfase na margem da contribuição, 4,9%; ponto de equilíbrio, 8,6%; custo de oportunidade de estocagem, 3,3%; controle de estoque, 27,0% e remuneração variável dos vendedores, 44,4%. Observa-se que existe uma preocupação, maior por parte dos administradores com os instrumentos de informação econômico-financeira que interferem diretamente na situação financeira das microempresas, ou seja, o boletim de caixa, o controle bancário e a remuneração variável. Dessa forma, outros instrumentos considerados relevantes não mereceram tanto destaque.

O uso da informática possibilita obter, de forma rápida, dados ou informações pelos gestores das entidades para a tomada de decisão. Neste

sentido, buscou-se saber quais instrumentos de informação econômico-financeira são gerados por planilha eletrônica. Os dados coletados indicam o nível de informatização de cada instrumento de informação, como segue: boletim de caixa 7,8%, controle bancário 9,0% , fluxo de caixa 5,7%, formação de preço de venda 7,0%, demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição 3,7%, ponto de equilíbrio 2,0%, custo de oportunidade de estocagem 0,8%, e remuneração variável 11,3%. Com esses resultados observou-se que o nível de utilização de instrumentos de informação, gerados de forma informatizada, é insignificante.

Para identificar o interesse em adotar instrumentos de informação econômico-financeira, procurou-se verificar o interesse em utilizá-los, e qual o volume/qualidade das informações disponíveis.

Assim, o grau de interesse na utilização dos instrumentos de informação econômico-financeira verificados nas 244 microempresas pesquisadas apresentou maior concentração percentual, a saber: boletim de caixa, muito interesse com 33,6% e muitíssimo interesse com 31,1%; controle bancário, muitíssimo interesse com 66,8%; fluxo de caixa, pouco interesse com 25,0% e muito interesse com 24,6%; formação do preço de venda, muito interesse com 29,1% e de interesse com 24,6%; demonstração do resultado do exercício com ênfase na margem de contribuição, nenhum interesse com 35,3% e pouco interesse com 24,6%; ponto de equilíbrio, nenhum interesse, com 23,3% e pouco interesse com 20,5%; custo de oportunidade de estocagem, nenhum interesse com 35,3% e pouco interesse com 22,1%; controle de estoque, muito interesse com 33,7% e muitíssimo interesse com 29,9%; remuneração variável dos vendedores, nenhum interesse com 53,3% das microempresas pesquisadas.

O volume e a qualidade das informações disponíveis nas 244 microempresas foram considerados suficientes por 58,8% das mesmas. As principais dificuldades relacionadas pelas microempresas que indicaram ter insuficiência quanto ao volume e qualidade das informações (105), tiveram como primeira resposta o custo/benefício de gerar a informação com 43,8%, e como segunda resposta a falta de tempo com 47,7% das mesmas.

No que diz respeito aos instrumentos de informação considerados relevantes, solicitou-se a indicação do grau de importância destes nas fases de planejamento, execução e controle, e de outros instrumentos, não contemplados no formulário, mas que são relevantes na ótica dos entrevistados. Deste modo, só se solicitou o grau de importância nas microempresas que utilizam os instrumentos de informação assinalados nas fases de planejamento, execução e controle.

O boletim de caixa é utilizado por 162 das microempresas pesquisadas. Destas, 40,8% consideram este instrumento de informação muito importante na fase de planejamento; 35,2% como muito importante na execução; e 53,1% muitíssimo importante na fase de controle.

No que concerne ao controle bancário, este é utilizado por 214 microempresas, sendo que este instrumento de informação foi importante por 32,7% na fase do planejamento, 32,7% na execução, enquanto que para o controle foi considerado muitíssimo importante por 81,3% das microempresas.

O fluxo de caixa, utilizado por 41 microempresas, foi indicado por 48,8% das mesmas como sendo muito importante para o planejamento, 41,5% como muito importante para a execução, e 56,1% como muitíssimo importante para o controle.

A utilização de instrumentos de informação econômico-financeira na formação do preço de venda, constatada em 60 microempresas, foi considerada muitíssimo importante, com 41,7%; na fase de planejamento em relação à execução 40,0% atribuíram o grau muito importante; já no controle foi considerado muitíssimo importante por 46,6%.

A demonstração do resultado do exercício com ênfase na margem de contribuição, utilizada por 12 microempresas, apresentou-se quanto ao planejamento como muito importante por 50,0% dos entrevistados, na fase de execução foi indicada como muito importante por 50,0% e como muitíssimo importante, por 41,7%, no controle empresarial.

O custo de oportunidade de estocagem, utilizado por 8 microempresas, obteve a indicação muito importante, na fase de planejamento, por 50,0% dos

entrevistados. Na fase de execução foi considerado muitíssimo importante por 37,5%, e no controle com 37,5% de muitíssimo importante.

No que diz respeito ao controle de estoque, utilizado por 66 microempresas, este foi considerado muito importante por 42,5% delas para o planejamento, muito importante por 33,3% para a execução, e muitíssimo importante ao controle por 54,5%.

A remuneração variável utilizada em 51 microempresas, apresentou-se muito importante para o planejamento por 62,7%; no que tange à execução, 47,1% a consideram muito importante; e 60,8% indicaram que esta é muitíssimo importante para o controle da gestão econômico-financeira das mesmas.

Diante do exposto, observou-se que há uma tendência de atribuir um grau de importância maior pelas microempresas, aos instrumentos de informação, na fase de controle das atividades empresariais.

Outros instrumentos de informação econômico-financeira considerados relevantes pelas microempresas pesquisadas, e que não fizeram parte do formulário apresentaram-se da seguinte forma: como primeira resposta por 171 microempresas, o controle de cheque pré-datado indicado por 66,7% das mesmas. Como segunda resposta, por 72 microempresas, o destaque está no controle de kardex, apontado por 52,4% delas. Como terceira resposta, por somente 3 microempresas, o controle das notas promissórias e duplicatas aparece com 33,3% e o controle em cadernos por 66,7%.

O resultado da pesquisa mostrou que os instrumentos de informação econômico-financeira são pouco utilizados pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios de Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.

Não bastasse isto, a ênfase na utilização destes está direcionada para controles financeiros mínimos, como boletim de caixa e controle bancário. Portanto, instrumentos de informação voltados à gestão econômica, isto é, relatórios sobre o resultado do empreendimento, são de pouca expressão nas microempresas pesquisadas.

No entanto, ainda que não se tenha constatado uma utilização intensiva dos instrumentos de informação considerados relevantes, verificou-se que há interesse em melhorar o processo de gestão, ao indicarem o controle dos cheques pré-datados e kardex como fontes de informação adicionais importantes. Tal evidencia que a preocupação maior, ainda está centrada na fase de controle e não na de planejamento da atividade das mesmas.

## **5.2 Recomendações**

O resultado do presente estudo mostra o grau de utilização dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão das microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios de Alto Uruguai Catarinense – AMAUC. No entanto, novos trabalhos podem contemplar aspectos não explorados nesta pesquisa, tais como:

- investigar a utilização de instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão em microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário de outras regiões;
- verificar este estudo em microempresas de outros ramos de atividades na região pesquisada;
- verificar se o nível de utilização dos instrumentos de informação econômico-financeira influencia no ciclo de vida das microempresas
- averiguar se há relação entre a cultura organizacional e a utilização dos instrumentos de informação econômico-financeira nas microempresas.

## BIBLIOGRAFIA

ALOÉ, Armando e VALE, Francisco. *Contabilidade comercial*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1973.

ALOÉ, L. C. *Administrando preços e lucros no comércio*. São Paulo: SENAC, 1995.

ANGELO, Cláudio Felisoni de. e NOVAES, Luiz F. C. *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas, PROVAR. 1994.

ARANTES, Nélio. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994.

ARAÚJO, Jorge. *Almoxarifados: administração e controle*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1976.

ASSEF, Roberto. *Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários, e financeiros para pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BACKER, Morton. JACOBSEN, Lyle E. *Contabilidade de custos: um enfoque para administração de empresas*. São Paulo: McGraw-Hill, 1973.

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBETA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 2 ed. Florianópolis: UFSC, 1998.

BENKE, Ralph L. e EDWARDS, James D. *Transfer pricing: techniques and uses*. New York: National Association Accounting, 1980.

BERNARDI, Luiz Antonio. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. Conceituação e contabilização do custo de oportunidade. *Caderno de Estudos da FIPECAFI/FEA/USP*. São Paulo: FEA/USP, n. 8. p. 01-18, abril 1993. p.04.

\_\_\_\_\_, *Gerenciamento da Informação: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistema de informação: Um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1995.

BRAGA, Hugo Rocha. *Demonstrações financeiras: estrutura, análise e interpretação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1989.

BURCH, E. Earl. e HENRY, William R. *Opportunity and incremental cost: attempt to define in systems terms: a commenty*. *The accounting review*. Florida, n. 49. p. 118-123, Jan./1974. p.123.

CAMPIGLIA, Américo Osvaldo e CAMPIGLIA, Osvaldo Roberto. *Controles de gestão: controladoria financeira das empresas*. São Paulo: Atlas, 1994.

CASHIN, James A. e POLIMENI, Ralph S. *Curso de contabilidade de custos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. v. 2.

Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB–SEBRAE. Coord. Flávio Ramos. *A Grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: SEBRAE, (Série Idéias Propostas) ,1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação a organização e controle*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, Marco Aurélio. *Administração de materiais: edição compacta*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_, *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DOLABELLA, Maurício Melo. *Mensuração e simulação das necessidades de capital de giro e dos fluxos financeiros operacionais: um modelo de informação contábil para gestão financeira*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1995.

DUTRA, René Gomes. *Custos: uma abordagem prática*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC. *Santa Catarina em dados*. Florianópolis: FIESC, 1997, v.9 p. 98.

FERNANDES, José Luiz Nunes. *Aplicação do modelo de gestão econômica na atividade comercial varejista de tecidos*. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1998. p. 48,49.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa Aurélio Buarque de Holanda Ferreira*. 2 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

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

FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, USP e ARTHUR ANDERSEN. *Normas e práticas contábeis no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FIPECAPI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicado também as demais sociedades*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FLAMHOLTZ, Eric. *Human resource accounting*. Califórnia/USA: Dickenson Publishing Company. Inc. 1974.

FLANNERY, Thomas P. HOFRICHTER David e PLATTEN Poul E. *Pessoas desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

FRANCO, Hilário. *Contabilidade geral*. 21 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_, *Estrutura, análise e interpretação de balanços*. São Paulo: Atlas, 1992.

FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_, *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*.

Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1989.

GUGLIELME, Francisco. O caminho do sucesso. *Pequenas empresas grandes negócios*. Rio de Janeiro, n. 91, p. 26-29, Ago./1996. p. 28

HORNGREEN, Charles Thomas. *Contabilidade de custos: um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_, *Introdução á contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan AS, 1985.

IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação*. São Paulo: Atlas, 1999.

JOHNSON, Robert W. *Administração Financeira*. São Paulo: Pioneira, 1967.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de Estudos da FIECAFI/FEA/USP*. São Paulo, v.9 n.15, p. 41-59, jan. à jun./1997. p.48.

KERLINGER, Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EDUS, 1979.

\_\_\_\_\_, *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU, 1980.

KINSERDAL, Arne. *Financial accounting: na international perspective*. Pitman Publishing, 1995.

KREPSKY, Júlio Cesar. *O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação: legislação e comentários à margem do estatuto*. São Paulo: Acadêmica, 1992.

- LAUZEL, Pierre. *El control de gestion: la contabilidad analítica y marginal*. Tomo I  
Madrid: Ibérico Europea, 1967.
- LEITCH, Robert A. e DAVIS, K. Roscoe. *Accounting information systems*. 2 ed.  
New Jersey: Prentice-Hall, 1992.
- LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos: Planejamento, implantação e  
controle*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 199.
- LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas. *Ciclo de vida das pequenas empresas*.  
Florianópolis: UFSC, 1996.
- MAGEE, John F. *Planejamento da produção e controle*. São Paulo: Pioneira,  
1967.
- MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*.  
São Paulo: Atlas, 1982.
- MARIN, Valter Chaves. *Análise de alternativas de investimento: uma abordagem  
financeira*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial* . 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINS, Eliseu e ASSAF NETO, Alexandre. *Administração financeira: as  
finanças das empresas sob condições inflacionarias*. 4. ed. São Paulo: Atlas,  
1993.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 6 ed. São Paulo. Atlas, 1999.
- MATOS, José Fernando de. Planejamento na ponta do lápis. *Revista pequenas  
empresas grandes negócios*. Rio de Janeiro, n. 102, p. 48-50, jul./1997.  
p.49.

MAUTZ, Robert Kuhn. *Princípios de auditoria*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MORAES, Luiz Augusto. *A ideologia da microempresa*. Curitiba: Edição Independente, 1986.

MORIS, M. J. *Iniciando uma pequena empresa com sucesso*. São Paulo: McGraw e Makron Books, 1991.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. ALVES, Osmar de Carvalho e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: UFSC, Fundação ESAG, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. *ABC- custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. *Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Edmundo Machado de et al. O caminho das pedras. *Pequenas empresas grandes negócios*. Rio de Janeiro, n. 91, p. 5, Ago./1996.

PADOVESE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, Heitor J. e SANTOS, Sílvio A. dos. *Criando seu próprio negócio: Como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: SEBRAE, 1995.

PEREZ JUNIOR, José H. PESTANA, Armando Oliveira e FRANCO, Sérgio P. Cintra. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1995.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

RICHERS, Raimar, FIGUEIREDO, Orlando, HAMBURGER, Polia. *A Administração de Vendas na Pequena Empresa Brasileira*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.

RISSARDI, José Acácio. *Um estudo sobre a contribuição do sistema de informação contábil-gerencial para a eficácia de processo de gestão empresarial em indústrias cerâmicas de revestimentos*. Dissertação (Mestrado). Universidade de Marília, 1997.

RODIL, Ricardo Júlio. *Controle interno nas empresas*. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo: Atlas, 1998.

RODRIGUES, Francisco F. de A., SILVA, Neise F. da, KRITZ, Sônia. *Administração mercadológica*. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1996.

ROSE, T.G. *Controle Administrativo*. Rio de Janeiro: Livro Técnico AS. 1971.

SÁ, Antonio Lopes de. *Curso de auditoria*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1978, v. 2.

SÁ, Antônio Lopes de e SÁ, A.M. Lopes de. *Dicionário de contabilidade*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, Antonio Lopes de. *Tudo sobre a microempresa*. Rio de Janeiro: Tecnoprint S.A, 1985.

SANTOS, Joel José dos. *Formação de preços e do lucro*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SANVICENTE, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2 ed. Atlas, 1987.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967.

Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa- SEBRAE. A voz e a vez dos pequenos empresários. *Sondagem balcão SEBRAE*. Brasília, v.5, n.4, p.4-18, dez. 1996. p.4.

SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SOARES, Jacinto. Armadilhas fatais: Conheça (e evite) os erros de gestão. *Revista pequenas empresas grandes negócios*. Rio de Janeiro, n. 78, jul./1995. p. 65.

SOUZA, Benedito de. Um estudo do mapeamento dos gastos empresariais num processo de investigação e inovação das nomenclaturas dos componentes do ponto de equilíbrio como um dos integrantes da análise das relações entre custo-volume-lucro. *Revista brasileira de contabilidade*. Rio de Janeiro, ano xv, n.53, p.23-25. Abr.-jun.,1985. p. 24.

SOUZA, Lázaro Evais de. Planejamento na ponta do lápis. *Revista pequenas empresas grandes negócios*. Rio de Janeiro, n.102, p.48-50, jul./1997. p.49.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. Enfoque gerencial da contabilidade de custos. In: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. *Curso de contabilidade gerencial – 6*. São Paulo: Atlas, 1993.

TRIPODI, T., FELLIN, P. e MEYER, H. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UNGER, Thomas. *Princípios de gestão econômica da empresa*. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil. 1976.

VASCONCELOS, Marco Túlio. *O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica*. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP 1995.

VERGARA, Silvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

VIDIGAL, Francisco Júnior et al. Custos para a tomada de decisões. In: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. *Custo como ferramenta gerencial*. São Paulo: Atlas, 1995.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1993.

WILKINSON, Joseph W. e CERULLO, Michael J. *Accounting information systems: essential concepts and applications*. 3 ed. New York: John Wiley & Sons, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro*. Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 1995.

## **ANEXO 1**

## 1. Dados gerais da microempresa

1.1 Razão Social:.....

1.2 Localização:.....

1.3 Tipo de atividade que desenvolve:.....

1.4 Ano de Fundação:.....

1.5 A empresa é administrada pelo:

Proprietário

Administrador contratado

1.6 Número de trabalhadores: Familiares.....Funcionários.....

1.7 A empresa possui algum tipo de assessoria externa ?  Sim  Não

Qual?

Contábil  Financeira  Jurídica  outra (informe qual).

.....

1.8 O imóvel onde a empresa está funcionando é:

Próprio ( patrimônio da empresa ou do proprietário)

De terceiros ( pagando aluguel)

De terceiros ( sem despesas de aluguel)

## 2. Dados de identificação do entrevistado

2.1 Faixa etária:

18 a 25 anos  26 a 30 anos  31 a 35 anos  36 a 40 anos

41 a 45 anos  46 a 50 anos  51 a 55 anos  + de 55 anos

2.2 Formação escolar:

Primário  Primeiro grau  Segundo grau  Terceiro grau –

Curso.....(  Pós-graduação -

Área de especialização.....

### 2.3 Sexo:

masculino  feminino.

### 2.4 Tempo de atuação no cargo:

de zero a 05 anos  de 06 a 10 anos  de 11 a 15 anos

de 16 a 20 anos  de 21 a 25 anos  mais de 25 anos.

## 3. Instrumentos de informação econômico-financeira

3.1 Numere em ordem decrescente de importância, **quais as principais fontes de informação** que são utilizadas na gestão econômico-financeira de sua empresa:

Informações geradas e registradas na própria empresa

Informações fornecidas pelo contador

Informações advindas da experiência profissional, não registradas

Informações de concorrentes

Outras. Quais?.....

3.2 - Assinale com um X os **instrumentos** que são utilizados como fonte de informação para a gestão econômico-financeira em sua empresa?

Boletim/Controle de caixa

Controle bancário

Fluxo de caixa

Formação do preço de venda (Utilizando instrumentos de gestão da literatura).

Demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição

Ponto de equilíbrio

Custo de oportunidade de estocagem

Controle de estoques

Remuneração variável dos vendedores

3.3 Dos instrumentos de informação que seguem, quais são obtidos por sistema informatizado?

- ( ) A empresa não possui sistema informatizado ( computadorizado).
- ( ) Boletim de caixa
- ( ) Controle bancário
- ( ) Fluxo de caixa
- ( ) Formação do preço de venda (Utilizando instrumentos de gestão empíricos).
- ( ) Demonstração do resultado com ênfase na margem de contribuição
- ( ) Ponto de equilíbrio
- ( ) Custo de oportunidade de estocagem
- ( ) Controle de estoques
- ( ) Remuneração variável dos vendedores

3.4 Qual o grau de importância dos instrumentos de informação econômico-financeira, **(que você utiliza)**, na gestão de sua empresa? Atribua uma nota, de 0 (zero) a 4 (quatro), para cada etapa do processo (planejamento, execução e controle).

- |                         |                           |                |
|-------------------------|---------------------------|----------------|
| 0 – Nenhuma importância | 1 – Pouco importante      | 2 – importante |
| 3 -- Muito Importante   | 4 – Muitíssimo importante |                |

<b>Instrumentos de informação</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Execução</b>	<b>Controle</b>
Boletim de caixa			
Controle bancário			
Fluxo de caixa			
Formação do preço de venda (Utilizando instrumentos de gestão empíricos).			
Demonstração de resultado com ênfase na margem de contribuição			
Ponto de equilíbrio			
Custo de oportunidade de estocagem			
Controle de estoque			
Remuneração variável dos vendedores			

3.5 Informe, qual o grau de interesse, na utilização dos instrumentos de informação econômico-financeira, para a gestão de sua empresa.

0 – Nenhum interesse            1 – Pouco interesse            2 – Interesse  
3 – Muito Interesse            4 – Muitíssimo interesse

<b>Instrumentos de informação</b>	<b>Grau de interesse</b>
Boletim de caixa	
Controle bancário	
Fluxo de caixa	
Formação do preço de venda (Utilizando instrumentos de gestão empíricos).	
Demonstração de resultado com ênfase na margem de contribuição	
Ponto de equilíbrio	
Custo de oportunidade de estocagem	
Controle de estoque	
Remuneração variável dos vendedores	

3.6 O volume e a qualidade de informações disponíveis em sua empresa, para a gestão econômico-financeira da mesma, são:

( ) Excessivos                      ( ) Suficientes                      ( ) Insuficientes

Se o volume e a qualidade de informações são insuficientes, aponte até duas dificuldades que sua empresa tem para conseguí-las?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.7 Na sua opinião, que outros instrumentos de informação são considerados relevantes, além dos aqui citados, para a gestão econômico-financeira de sua empresa? Informe até três.

.....  
.....  
.....  
.....