



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GESTÃO CONTÁBIL NO CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS EMPRESAS

HERMEDES CESTARI JUNIOR

Orientador: Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Florianópolis

2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

GESTÃO CONTÁBIL NO CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS EMPRESAS

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção
do grau de Mestre em Engenharia de Produção

HERMEDES CESTARI JUNIOR

Orientador: Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Florianópolis

2002

GESTÃO CONTÁBIL NO CICLO DE VIDA DA PEQUENA EMPRESA

HERMEDES CESTARI JUNIOR

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Orientador

Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

FICHA CATALOGRÁFICA

AUTOR:

CESTARI, Hermedes Junior

TÍTULO: GESTÃO CONTÁBIL NO CICLO DE VIDA DA PEQUENA EMPRESA, 231p.

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO -
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS

ORIENTADOR: PROF. DR. ANTÔNIO DIOMÁRIO DE QUEIROZ

**PALAVRAS CHAVES: CICLO DE VIDA, GESTÃO CONTÁBIL,
PEQUENA EMPRESA**

Informação	Software		Tomada de decisão		Utiliza	Serviço	Software		Tomada de decisão		Utiliza	Serviço	Software		Tomada de decisão		Utiliza	Serviço	Software		Tomada de decisão																		
	Específico	Utilitário	Execução	Planejamento e controle			Específico	Utilitário	Execução	Planejamento e controle			Específico	Utilitário	Execução	Planejamento e controle			Específico	Utilitário	Execução	Planejamento e controle																	
Informações fornecidas pelo escritório C as funções das empresas																						Informações utilizadas nas funções da empresa 1C						Informações utilizadas nas funções da empresa 2C						Informações utilizadas nas funções da empresa 3C					
Função contábil																																							
Escrituração fiscal	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	TERCEIRO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	TERCEIRO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	TERCEIRO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO																	
Informação de natureza fiscal			SIM	NÃO	SIM				SIM	NÃO	SIM				SIM	NÃO	SIM				SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO												
Balancete de verificação			SIM	NÃO	SIM				SIM	NÃO	SIM				NÃO	SIM	SIM				NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO											
Balanco patrimonial			SIM	SIM	SIM				SIM	NÃO	SIM				NÃO	SIM	SIM				SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM											
D.R.E.			SIM	SIM	SIM				SIM	NÃO	SIM				NÃO	SIM	SIM				SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM											
D.L.P.A.			SIM	SIM	NÃO				SIM	NÃO	SIM				NÃO	SIM	SIM				SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM											
D.O.A.R.			SIM	SIM	NÃO				SIM	NÃO	SIM				NÃO	SIM	SIM				SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM											
Cadastro de funcionários			SIM	SIM	NÃO				SIM	NÃO	SIM				NÃO	SIM	SIM				SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM											
Folha de pagamento			SIM	NÃO	SIM				SIM	NÃO	SIM				NÃO	SIM	SIM				SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM											
Recibo de férias			SIM	NÃO	SIM				SIM	NÃO	SIM				NÃO	SIM	SIM				SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM											
Processo de contrato	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM																						
Função financeira																																							
Contas a pagar	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	PRÓPRIO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	PRÓPRIO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	PRÓPRIO	SIM	SIM	SIM	NÃO																	
Contas a receber			SIM	NÃO	SIM	PRÓPRIO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM				SIM	PRÓPRIO	SIM	SIM			SIM	PRÓPRIO	SIM	SIM															
Bolém de caixa			SIM	NÃO	NÃO						SIM						SIM	NÃO			SIM	PRÓPRIO																	
Fluxo de caixa			SIM	SIM	NÃO						SIM						SIM	SIM			SIM	TERCEIRO	NÃO	NÃO															
Análise de índices			SIM	SIM	NÃO						NÃO						SIM	TERCEIRO																					
Investimentos			SIM	SIM	NÃO						NÃO																												
Inadimplência	SIM	SIM	NÃO						NÃO																														
Cobrança	SIM	SIM	NÃO						NÃO																														
Função comercial																																							
Cadastro de clientes	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO							SIM	PRÓPRIO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	PRÓPRIO	SIM	NÃO	SIM	NÃO																
Nota fiscal			SIM	NÃO	NÃO						SIM						SIM	NÃO						SIM															
Formação do preço de venda			SIM	SIM	NÃO						SIM						SIM	SIM						SIM															
Resultado de venda			SIM	SIM	NÃO						SIM						SIM	SIM						SIM															
Relatório de venda			SIM	SIM	NÃO						SIM						SIM	SIM						SIM															
Previsão de venda			SIM	SIM	NÃO						NÃO						SIM	SIM						SIM															
Função produção																																							
Cadastro de fornecedor	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO							SIM	PRÓPRIO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	PRÓPRIO	SIM	NÃO	SIM	NÃO																
Ficha de controle de estoques			SIM	NÃO	NÃO						SIM						SIM	NÃO						NÃO															
Relatório geral de estoque			SIM	NÃO	NÃO						SIM						SIM	NÃO						NÃO															
Função administrativa																																							
Admissão	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO																																		
Demissão			SIM	NÃO	NÃO																																		
Análise de proventos			SIM	NÃO	NÃO																																		
Controle de férias			SIM	NÃO	NÃO																																		

FIGURA 65: Análise comparativa das respostas do escritório de contabilidade e do grupo de empresa C

Por meio da análise das figuras 63, 64 e 65 pode-se observar que os escritórios de contabilidade de forma genérica oferecem aos seus clientes informações para o exercício das funções contábil, financeira, comercial, produção e administrativa.

Por outro lado as pequenas empresas informam que têm contratado os serviços de natureza contábil. As demais funções financeira, comercial, produção e administrativa as informações, mesmo que de maneira informal, normalmente são efetuadas na própria empresa.

Contudo, é necessário salientar que os escritórios de contabilidade têm auxiliado essas empresas na formalização dessas funções. Isso pôde ser verificado por meio das consultorias que os escritórios têm prestado às pequenas empresas que se enquadram nas fases da infância, toca-toca e adolescência pesquisadas nesta dissertação.

Com relação à fase da infância, observa-se que todas as pequenas empresas pesquisadas têm contratado apenas os serviços relacionados à função contábil prestados pelo escritório de contabilidade. Por meio desse serviço as empresas utilizam as informações de natureza fiscal para que sejam executadas as atividades operacionais da empresa e para cumprir as suas exigências legais. Entretanto, nesta fase, empresas como a 1A e 1C afirmam que utilizam os serviços de consultoria prestados pelo escritório de contabilidade. Através dele a primeira tem recebido orientação na própria empresa em relação às funções financeira, comercial e produção. A segunda tem recebido orientação apenas para o exercício da função financeira por meio de reuniões feitas no escritório de contabilidade.

Na fase toca-toca, todas as empresas pesquisadas também buscam nos serviços prestados pelo escritório de contabilidade as informações necessárias à execução da função contábil. No entanto, faz-se necessário salientar que desde esta fase as empresas estão buscando, além das informações que contribuam para executar as atividades operacionais e cumprir as exigências legais, outras que possam ser úteis ao processo de planejamento e controle de gestão. Isso pode ser

notado, em primeiro lugar, por meio do balanço patrimonial, da demonstração do resultado do exercício e da demonstração de lucro ou prejuízos acumulados.

As pequenas empresas pesquisadas que se enquadram na fase tocatoca estão buscando, além disso, informações que possam melhorar a gestão da empresa. Para suprir essas necessidades elas passaram a utilizar os serviços de consultoria oferecidos pelos escritórios de contabilidade às funções financeira, comercial e produção. Isso contribui para a execução das atividades operacionais bem como para o planejamento e controle dos seus negócios.

Na empresa 2C nota-se, na função financeira, que o fluxo de caixa vem sendo utilizado como instrumento gerencial. A mesma empresa, para o exercício da função comercial, busca informações relacionadas à formação do preço de venda e ao relatório de vendas, bem como melhorar o planejamento e controle da sua gestão.

Na terceira fase, a adolescência, também todas as empresas pesquisadas contratam os serviços dos escritórios para o exercício da função contábil, visando atender as suas exigências legais. Ambas se utilizam dessas informações para efetuar o seu planejamento e controle de gestão. Na adolescência, a empresa com a sua estrutura organizacional mais formalizada, possui um administrador para auxiliar o proprietário na execução das atividades. Com isso ele passa a dedicar mais tempo para o planejamento e controle das atividades, buscando implementar informações de natureza gerencial à gestão da sua empresa.

Além disso, as pequenas empresas que se enquadram na fase da adolescência, estão solicitando auxílio ao escritório de contabilidade para o planejamento e controle das atividades inerentes às funções financeira, comercial, produção e administrativa. Isso pode ser denotado nas empresas 3A, 3B e 3C, pois as informações utilizadas para o exercício das suas funções financeira, comercial e de produção contribuem para o processo de planejamento e controle de gestão.

É mister salientar que as pequenas empresas pesquisadas têm recebido orientação dos escritórios de contabilidade para o exercício das funções financeira, comercial, produção e administrativa apenas quando a solicitam. Para Rodrigues

(2001, p.131), "o que se percebe de forma geral é que, diante do crescimento das empresas, as necessidades de informação se tornam maiores e estas começam a ser requeridas oportunamente. Além disso, as empresas começam a querer atendimento personalizado e os escritórios não estão preparados para tal atendimento, uma vez que possuem um grande número de clientes".

Entretanto, por meio deste trabalho pôde-se constatar entre os escritórios de contabilidade pesquisados que todos possuíam computadores com *softwares* específicos e utilitários instalados, possibilitando a geração de informações oportunas em tempo hábil. Outrossim, observou-se que os *softwares* utilizados trabalham com uma grande ociosidade, ou seja, apenas 70% dos relatórios e informações disponíveis são utilizados pelo escritório de contabilidade.

Dessa forma, observa-se que os escritórios de contabilidade têm instrumentos (*softwares* específicos e utilitários) que condicionam a geração de informações também às funções financeira, comercial, produção e administrativa bem como aos níveis estratégicos, tático e operacional de uma pequena empresa. Contudo, para evitar a perda dos clientes por não atenderem as suas necessidades de informações gerenciais, recomenda-se que constituam uma equipe de funcionários com domínio da contabilidade de gestão. Isso contribuiria para que os proprietários de escritórios se tornassem mais proativos, passando a oferecer aos seus clientes serviços direcionados ao processo decisório das empresas, fidelizando-as e ampliando o campo dos serviços contábeis prestados.

4.6 Considerações gerais

A apresentação dos escritórios de contabilidade e das empresas e suas respectivas análises incitam algumas considerações gerais a respeito dos resultados alcançados.

Entre os escritórios de contabilidade analisados observa-se que existem aqueles que estão preocupados em prestar aos seus clientes um serviço de qualidade e dar um atendimento gerencial personalizado. Esses buscam fornecer aos clientes informações que atendam a todas as áreas da empresa. Entretanto, outros se limitam a prestar um serviço de menor qualidade, fornecendo apenas

informações de natureza fiscal para a execução das atividades operacionais das empresas. Esses escritórios atendem aos seus clientes com informações que contribuem para o planejamento e controle de gestão da empresa somente quando solicitados.

Dentre as empresas analisadas, observa-se a preocupação que os seus proprietários têm em obter informações que promovam o seu crescimento. Isso é observado desde o seu nascimento passando pela fase da infância, toca-toca e chegando à adolescência. Essa necessidade é vista em praticamente todas as empresas, pois a preocupação não está apenas em obter o retorno do investimento, e sim dar continuidade no negócio. Essas empresas buscam, por meio da contratação de um profissional qualificado ou mesmo de serviços contratados de terceiros, informações de natureza fiscal e gerencial que dêem orientação para que possam evoluir de forma contínua e sustentada, enquanto outras se eximem, ficando estagnadas.

Observar-se ainda que tanto os escritórios de contabilidade como as pequenas empresas pesquisadas têm utilizado *softwares* específicos ou utilitários para a gestão da empresa. Se comparada esta realidade com a apresentada pela pesquisa de Batalha (1990, p.130) efetuada no início da década de noventa, houve uma grande evolução em dez anos. Naquela época apenas 26,5% das pequenas empresas de Santa Catarina tinham computadores e 80% desses equipamentos eram utilizados para processar informações na contabilidade e na administração de pessoal.

Assim, ao se fazer uma relação das empresas e escritórios que possuem computadores com os que realmente utilizam para gerar informações a gestão dos negócios tem-se que resgatar a idéia da gestão contábil descrita no segundo capítulo. As informações de natureza contábil, tanto nas empresas de pequeno, médio ou grande porte, como nos escritórios de contabilidade, consultoria e auditoria só serão trabalhadas, dirigidas, regidas ou gerenciadas, se primarem por um processo decisório fundamentado na busca permanente da informação de qualidade.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

O estudo realizado para desenvolver a presente dissertação está centrado na importância que a pequena empresa tem para o desenvolvimento econômico de um país e na preocupação de que ela tenha desde o limiar da sua vida um crescimento sustentado e contínuo.

Como os organismos vivos, as empresas têm um ciclo de vida: nascem, crescem, envelhecem e morrem. No entanto, no caso das empresas existem ferramentas e instrumentos que impedem que a sua morte ocorra. Por meio deles, é possível remover os obstáculos que obstruem o seu crescimento contínuo e a sua sobrevivência.

A pequena empresa, com o seu ciclo de vida restrito às fases da infância, toca-toca e adolescência, necessita desde o seu nascimento apenas um pouco de organização e um simples sistema de controle. Mas é fundamental desde o início, que a organização e os sistemas gerenciais se fundamentem em informações precisas e oportunas. Assim na presente pesquisa buscou-se identificar e sistematizar as informações relevantes à gestão das três primeiras fases do ciclo de vida da pequena empresa, com ênfase naquelas de natureza contábil.

Esse objetivo geral foi integralmente alcançado. Isso pode ser observado por meio da fundamentação teórica do segundo capítulo, que permitiu identificar as informações de natureza financeira e gerencial relevantes para a gestão das pequenas empresas mencionada na literatura pesquisada. Outrossim no terceiro capítulo foram sistematizadas as informações inerentes a cada uma das fases do seu ciclo de vida. E no quarto capítulo, por meio de estudos de caso em escritórios

de contabilidade e em pequenas empresas, foi possível identificar o uso dessas informações na prática da gestão das pequenas empresas.

Quanto aos objetivos específicos propostos esses foram alcançados da seguinte forma:

- O segundo capítulo apresenta o resultado das pesquisas e análises referentes às informações de natureza financeira e gerencial que atendem a gestão das pequenas empresas. Igualmente mostra os *softwares* específicos e utilitários existentes no mercado e de que forma podem ser geradas as informações, ou seja, por meio de serviços próprios ou de terceiros.
- No terceiro capítulo foram identificadas e sistematizadas as informações de natureza financeira e gerencial inerentes a cada fase do ciclo de vida da pequena empresa, quais sejam: infância, toca-toca e adolescência, bem como os *softwares* específicos e utilitários existentes no mercado que atendem às suas necessidades de gestão.
- Os resultados da aplicação feita no quarto capítulo expõem como a contabilidade financeira e gerencial atendem as necessidades da gestão contábil das pequenas empresas nas três primeiras fases do ciclo do seu ciclo de vida e como os *softwares* específicos e utilitários existentes no mercado atendem às suas necessidades de gestão contábil e quais informações relevantes para a gestão das pequenas empresas são atendidas pelo escritório de contabilidade nas diversas fases do seu ciclo de vida.

Analisando-se as informações identificadas e sistematizadas no terceiro capítulo desta dissertação e os resultados do estudo de casos, é possível destacar sua importância para a gestão contábil das pequenas empresas por diversas razões:

- Servem como referência para aqueles que querem iniciar um novo negócio, pois constituem informações sistematizadas desde a criação da pequena empresa até a terceira fase do seu ciclo de vida.
- Oferecem elementos de análise para o pequeno empresário decidir se deve efetuar os serviços de natureza contábil na própria empresa ou contratar serviços de terceiro.
- Mostram como a contabilidade financeira e gerencial podem atender às necessidades de informação de uma pequena empresa.
- Condicionam os gestores a verificarem quais são os eventos que ocorrem no patrimônio da entidade de forma que possam efetuar o planejamento, controle e execução das suas atividades.
- Permitem identificar as informações inerentes às três primeiras fases do ciclo de vida de uma pequena empresa.
- Evidenciam que as pequenas empresas estão utilizando equipamentos de informática munidos com *softwares* específicos e utilitários que facilitam seu processo de gestão.
- Propiciam elementos para um diagnóstico a respeito das informações que uma pequena empresa necessita para efetuar a sua gestão contábil.

5.2 Recomendações

O estudo efetuado nesta dissertação serve de base para que futuros trabalhos sejam desenvolvidos. Sendo assim, recomenda-se:

- Através do estudo de casos múltiplos identificar e sistematizar as informações relevantes inerentes às fases mais avançadas do ciclo de vida de uma empresa, destacando-se a necessidade de evolução da sua gestão.

- Aprofundar a análise da capacidade dos *softwares* utilitários e específicos de gestão de oferecere informações contábeis que atendam às necessidades da gestão das pequenas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de vida das organizações : como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo : Pioneira, 1990.

ATKINSON, Anthony...[et al]. **Contabilidade gerencial**. - tradução André Olimpio Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas,2000.

ANTHONY, Robert Newton. **Contabilidade gerencial: uma introdução à contabilidade**. São Paulo, Atlas, 1974.

BATALHA, Mário Otávio. **A Pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1990.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BISCA MIGUEL, Marco Antonio. **Exercício da profissão contábil x usuários da informação**. Revista Enfoque - Reflexão Contábil. Maringá, v.13 n.13, p.27-34. Jul./Dez.1996.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão : práticas avançadas**; Tradução Antônio Diomário de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo, CAMPIGLIA, Osvaldo Roberto P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informação para tomada de decisões**. São Paulo. Pioneira Thomsom Learning, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGrill-

Hill, Ltda.,1987.

COELHO NETO, Pedro. **Micro e pequenas empresas : manual de procedimentos contábeis**. 2 ed. Brasília: CFC; Editora SEBRAE, 1998.

CRC-SP. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social : Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis RJ : Vozes, 1994.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial** - São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Administração da produção: planejamento, programação e controle**. Florianópolis: Papa Livro, 2000.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10 ed. São Paulo. Atlas:1989.

FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira., 1999.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**. São Paulo:Atlas, 1997.

GEUS, Aries de. **A empresa Viva**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, São Paulo: Publifolha, 1999.

GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOULART, Rogério Junior. **Custeio e precificação no ciclo de vida das pequenas Empresas**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) EPS, Universidade Federal de Santa Catarina.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa** São Paulo : Atlas, 1987

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** São Paulo : Atlas, 1995.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informação: contábil, financeiros**. São Paulo: Atlas, 1995.

HIGUCHI, Hiromi. **Imposto de renda das empresas: interpretação e prática**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T. Foster, George. Datar, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora LTC Livros técnicos e científicos S.A., 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. MARION, José Carlos. **Manual da contabilidade para não contadores**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KLOCK, Cristina. **Um estudo sobre a utilização de relatórios contábeis-gerenciais nas sociedades por ações da região do alto vale do rio peixe.** Florianópolis, 1999. Dissertação de Mestrado em Administração (área de concentração: políticas e gestão institucional). Universidade Federal de Santa Catarina.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação.** Rio de Janeiro Janeiro: Editora LTC, 1999.

LEZANA, Álvaro G. Rojas. **Empreendedorismo e Ciclo de Vida das Organizações** Florianópolis, 2001.

LEONE, George Guerra. **Custos um Enfoque Administrativo.** 11^a ed. Editora. FGV, 1995.

LEONE, George Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle.** São Paulo: Atlas. 1981.

LONGENECKER, Justin G. ; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de de pequenas empresas.** -Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti, revisão técnica Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para a pequena como garantia da qualidade.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) EPS, Universidade Federal de Santa Catarina.

MARION, José Carlos. **Contabilidade como Instrumento para tomada de decisão.** Campinas. Editora: Alínea, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial.** 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria : conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias , táticas operacionais.** 4º ed.- São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial : um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 1996.

PEGN, Revista. **Pequenas Empresas Grandes Negócios.** Ano XIII, Nº 144 - Janeiro de 2001.

PINHEIRO, Maurício. **Gestão e Desempenho das empresas de pequeno porte.** São Paulo: Departamento de Administração, 1996. Tese (Doutorado em Administração) - FEA -USP

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; 7 ed. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

QUEIROZ, Antonio Diomário de. **Apostila da disciplina de controle de gestão, curso de especialização.** SENAI/2002. Disponível em: <<http://www.senai-sc.ind.br/ead2/aulas.html>>. Acesso em: 2 de maio de 2002.

QUEIROZ, Antonio Diomário de. **Informativo do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina.**.. Ano IX, n. 5, p.10, Set/Out. 2000.

REVISTA Exame. Edição 721 - Nº 17 - 23/agosto/2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulb. Atlas ,1989.

RODRIGUES, Alice de Fátima. **Da contabilidade terceirizada para a contabilidade própria de gestão em pequenas empresas.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) EPS, Universidade Federal de Santa Catarina.

SÁ, Antonio Lopes. **Dicionário da Contabilidade.** A Lopes de Sá, Ana M. Lopes de Sá. 9 ed rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 1994.

SLACK, Nigel., CHAMBERS, Stuart., HARLAND, Cristine., HARRISON, Alan., JOHNSTON, Robert., **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, Juvancir. **Opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações: estudo de caso exploratório na média empresa industrial.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção)EPS, Universidade Federal de Santa Catarina.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências_Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** Augusto Nivaldo Silva Triviños. São Paulo: Atlas, 1987.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento.** São Paulo Atlas, 2001.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário ediuoro da língua portuguesa.** 2 ed., revista e ampliada São Paulo: Ediuoro, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle Financeiro.** Porto Alegre: D.C. Luzzatto Editores, 1998.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial;** Tradução de José Roberto de Noronha Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos, 1974.

APPLEGATE, Jane. **101 Segredos de sucesso para a pequena empresa.** São Paulo. Editora Best Seller, 1992.

BORINELLI, Marcio Luiz. **A identificação do ciclo de vida das empresas através das Demonstrações Contábeis.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis. Dezembro. 1998

BATY, Gordon. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do do empreendedor.** Tradução: Sandra Regina Garcia Palumbo. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARONE, Vanderlei. **Custos para Pequenas e Médias Empresas.** São Paulo: Iglu. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo : Makron Books, 1995

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

DE MORI, Flavo. **Administrando pequenos negócios,** Florianópolis : Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DE MORI, Flavo. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio.** Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DAL VESCO, Ari. **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. Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado em Administração (área de concentração: políticas e gestão institucional). Universidade Federal de Santa Catarina.

FIPECAFI. **Normas e práticas contábeis no Brasil.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRZYBOVSKI, Denise, TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar: tendências racionalidades em conflito.** Passo Fundo: UPF, 2000.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial** - 6 ed. - São Paulo: Atlas, 1998.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000: Como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000.** São Paulo: Makron : McGraw-Hill, 1990.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte de a contabilidade.** Dissertação de de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** Tradução: Ailton Bonfim Brandão. - 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 4 ed. - São Paulo - Pioneira, 1993.

MACEDO, José Ferreira. **Alavanca para o sucesso.** Editora Terceiro Milênio, 1997.

NEVES, Silvério das. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras.** 9ª ed. São Paulo: Frase Editora, 1999.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Controladoria de Gestão : teoria e prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação Empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas Empresas.** Denis Alcides Rezende, Aline França de Abreu. São Paulo: Atlas, 2000.

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

RESKE, Antonio Filho. **O uso dos relatórios contábeis-gerenciais no processo de gestão das empresas do setor da construção civil de Santa Catarina.** Florianópolis, 2000.

Dissertação de Mestrado em Administração (área de concentração: políticas e gestão institucional). Universidade Federal de Santa Catarina.

RONCHI, Luciano. **Sistemas de informação contábil; tradução de Francisco Valle.** São Paulo, Atlas, 1973.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa.** Rio de Janeiro. Editorial Nórdica, 1986.

SCHELL Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas.** Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas : uma abordagem prática.** 8 ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

VIDAL, Antonio Geraldo. **Informática na pequena e média empresa.** São Paulo. Pioneira 1995.

YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Os Fatores externos e internos e a sua relação com o êxito ou Fracasso das Empresas de Pequena Dimensão.** Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) - EPS, Universidade Federal de Santa Catarina.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO I - LEVANTAMENTO DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA

CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

Razão Social:.....

.....

.....

Endereço:.....

.....

.....

Cidade:.....

.....

.....

Ramo de Atividade:.....

.....

.....

.....

Data da Fundação:.....

.....

.....

Faturamento Bruto Anual da Empresa (2001).....

.....

.....

A empresa é administrada pelo:

Proprietário

Administrador Contratado

Número de trabalhadores: Familiares.....Colaboradores.....

A empresa possui algum tipo de assessoria externa? Sim Não

Qual?

Contábil Financeira Jurídica outra (informe qual)

.....

.....

.....

ASSINALE SOMENTE UMA ALTERNATIVA

Quanto ao processo decisório:

1 - O processo decisório na empresa é feito de qual forma?

1.1 () a maioria das vezes é tomada pelo proprietário pois os funcionários não demonstram eficiência quando tomam decisões.

1.2 () o proprietário toma todas as decisões.

1.3 () a empresa tem seu processo de decisão descentralizado pois os administradores seguem o seu planejamento.

1.4 () a empresa possui um auxiliar profissional que auxilia na tomada de decisão.

Quanto a formalização (diretrizes, sistemas e procedimentos):

2 - Quanto a quantidade de diretrizes, sistemas e procedimentos existentes nas empresas, você considera que:

2.1 () a empresa dispõe de procedimentos estabelecidos e formalizados.

2.2 () a empresa dispõe de poucos procedimentos escritos.

2.3 () a empresa não dispõe de sistemas formais e todos os procedimentos são informados verbalmente pelo proprietário.

2.4 () a empresa está formulando seus procedimentos mas está encontrando resistência para a sua adoção.

Quanto ao planejamento:

3 - Qual alternativa representa a forma de planejamento da empresa?

3.1 () a empresa por não dispor de um planejamento está investindo em vários negócios. Além disso, seu foco está em vender cada vez mais.

3.2 () a empresa está iniciando a elaboração do planejamento e orçamentos, mas são desestruturados e visam aumentar o lucro da empresa em relação ao volume de vendas.

3.3 () a empresa dispõe de um planejamento formal e persegue seus planos e objetivos.

3.4 () a empresa não possui um planejamento, pois não há tempo para dedicar-se a ele devido ao excesso de trabalho. É informal e está na mente do proprietário.

Quanto a hierarquia:

4 - A hierarquia diz respeito aos departamentos existentes na empresa e a sua relação de poder e autoridade. A empresa pode ser descrita de qual forma?

4.1 () a empresa está estruturada por órgãos de produção, vendas, finanças, administrativo, com poder descentralizado e as pessoas podem reportar-se diretamente ao setor responsável pela solução do problema sem passar pelo seu chefe imediato.

4.2 () a empresa está passando por um processo de reestruturação com a contratação de um administrador e assemelha-se às vezes a alternativa 4.1 e outras com a 4.4.

4.3 () o poder está centralizado nas mãos do proprietário dispondo de um setor de vendas e de produção.

4.4 () o poder está centralizado nas mãos do proprietário dispondo de setores de vendas, produção, finanças/e ou contabilidade e administrativo.

Quanto ao foco de atenção:

5 - A empresa está buscando qual objetivo?

5.1 () ampliar suas vendas e para isto busca novas oportunidades.

5.2 () está diversificando buscando desenvolver novos produtos e novos mercados.

5.3 () a empresa tem volume de vendas grande mas o lucro não corresponde, por isso está buscando melhorar o retorno sobre vendas.

5.4 () por ter um volume adequado e boas margens de lucro a empresa está criando ou comprando novas empresas para ampliar seus produtos e mercados.

Quanto ao desempenho financeiro:

6 - Atualmente a empresa apresenta:

6.1 () vendas e lucratividade estáveis, com controle de custos.

6.2 () vendas boas mas o lucro está caindo.

6.3 () caixa positivo com vendas em expansão.

6.4 () caixa deficitário.

Quanto a forma de gestão:

7 - De modo geral, a empresa é gerenciada de qual forma?

7.1 () a visão é que por não ter um planejamento formal a empresa está preparada para enfrentar desafios passando crises e que estas são gerenciadas e o foco é em vender. O poder é centralizado no proprietário ou administrador.

7.2 () a empresa não antecipa as mudanças e as coisas são feitas de acordo com seu acontecimento e tudo gira em torno de aumentar as vendas. O poder é centralizado no proprietário.

7.3 () a empresa dispõe de um planejamento que determina suas ações, valoriza as áreas de vendas, produção e finanças.

7.4 () a empresa está buscando uma melhora dos seus procedimentos, com a redução de custos operacionais e de produção. Frequentemente há desentendimento entre o proprietário e o administrador e entre este e os funcionários antigos.

Quanto aos controles

8 - A empresa apresenta:

8.1 () a empresa mantém controle de custos e um programa de melhoria da qualidade.

8.2 () a empresa mantém bons instrumentos de controle e usa orçamentos seguindo-os de forma rígida.

8.3 () a empresa apresenta alguns poucos controles, como o de contas a receber e a pagar, entretanto são todos informais.

8.4 () nenhum tipo de controle formal, mantendo seus registros em algum tipo de agenda ou caderneta e só o proprietário tem acesso.

Gabarito para detecção do ciclo de vida das organizações.

Estagio do Ciclo de Vida	Questões							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Infância	1.2	2.3	3.4	4.3	5.1	6.4	7.2	8.4
Toca-Toca	1.1	2.2	3.1	4.4	5.2	6.3	7.1	8.3
Adolescência	1.4	2.4	3.2	4.2	5.3	6.2	7.4	8.1
Plenitude	1.3	2.1	3.3	4.1	5.4	6.1	7.3	8.2

APÊNDICE I

2.4 - O volume e a qualidade de informações disponíveis para **tomada de decisão** à gestão de sua empresa, são:

- Excessivos Suficientes Insuficientes

Se o volume de informações é insuficiente, aponte até duas dificuldades que sua empresa tem para consegui-las?

.....
.....
.....
.....

2.5 - Assinale com um X os tipos de softwares que são utilizados para gestão contábil da sua empresa.

- A empresa não possui sistema informatizado
- A empresa possui software do tipo:
- Software aplicativo específico** - Software escrito e codificado para resolver problemas e desenvolver atividades ou tarefas específicas. Visam atender às atividades das funções empresariais tais como: financeira, comercial, produção e administrativa.
 - Software aplicativo genérico ou utilitários** - Software escrito e codificado de forma genérica para computadores pessoais. Como exemplo tem-se editores de texto, planilhas eletrônicas, gerenciamento de dados, gráficos, etc.

Outros (informar).....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.6 - Das informações abaixo relacionadas por função quais são atendidos por softwares de gestão da sua empresa?

2.6.1 - Função contábil

Informação	Sim	Não
Escrituração fiscal		
Livro diário		
Livro razão		
Livro caixa		
Livro de inventário		
Livro de mercadorias		
Informação de natureza fiscal		
Lucro real;		
Lucro presumido;		
Lucro arbitrado;		
SIMPLES.		
Cadastro de funcionários		
Folha de pagamento		
Recibo de férias		
Rescisão de contrato		

2.6.2 - Função financeira

Informação	Sim	Não
Boletim de caixa		
Contas a pagar		
Contas a receber		

2.6.3- Função vendas

Informação	Sim	Não
Cadastro de clientes		
Pedidos		
Nota fiscal		

APÊNDICE II

3.3 – Assinale com um X quais são as funções e ou departamentos existentes na sua empresa, as informações utilizadas à sua gestão, quem as elabora e se são utilizadas para tomada de decisão. Atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), para a importância dessa informação no planejamento, execução e controle da empresa.

- 0 - Nenhuma importância 1 - Pouco importante 2 - Importante
 3 - Muito importante 4 - Muitíssimo importante

3.3.1 - Departamento contábil () SIM () NÃO

Informação	Sim Não	SERVIÇO		TOMADA DE DECISÃO		Planejamento					Execução					Controle				
		P ¹	T ²	S ¹	N ²	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Escrituração fiscal						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Livro diário						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Livro razão						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Livro caixa						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Livro de inventário						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Livro de mercadorias						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Informação de natureza fiscal						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Lucro real;						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Lucro presumido;						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Lucro arbitrado;						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
SIMPLES.						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Balanco Patrimonial						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
D.R.E.						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Cadastro de funcionários						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Folha de pagamento						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Recibo de férias						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Rescisão de contrato						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Outras? (Informar)																				

P¹ - Próprio
 T² - Terceiro
 S¹ - Sim
 N² - Não

3.4 - O volume e a qualidade de informações disponíveis para **tomada de decisão** à gestão de sua empresa, são:

- Excessivos Suficientes Insuficientes

Se o volume de informações é insuficiente, aponte até duas dificuldades que sua empresa tem para consegui-las?

.....
.....
.....
.....
.....

3.5 - Assinale com um X os tipos de softwares que são utilizados para gestão contábil da sua empresa.

- A empresa não possui sistema informatizado
- A empresa possui software do tipo:
- Software aplicativo específico** - Software escrito e codificado para resolver problemas e desenvolver atividades ou tarefas específicas. Visam atender às atividades das funções empresariais tais como: financeira, comercial, produção e administrativa.
 - Software aplicativo genérico ou utilitários** - Software escrito e codificado de forma genérica para computadores pessoais. Como exemplo tem-se editores de texto, planilhas eletrônicas, gerenciamento de dados, gráficos, etc.
 - Outros (informar).....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.6 - Das informações abaixo relacionadas por função quais são atendidas por softwares de gestão da sua empresa?

3.6.1 - Departamento contábil

Informação	Sim	Não
Escrituração fiscal		
Livro diário		
Livro razão		
Livro caixa		
Livro de inventário		
Livro de mercadorias		
Informação de natureza fiscal		
Lucro real;		
Lucro presumido;		
Lucro arbitrado;		
SIMPLES.		
Balanço patrimonial		
D.R.E.		
Cadastro de funcionários		
Folha de pagamento		
Recibo de férias		
Rescisão de contrato		

3.6.2 - Departamento financeiro

Informação	Sim	Não
Contas a pagar		
Contas a receber		
Boletim de caixa		
Fluxo de caixa		

3.6.3 - Departamento comercial

Informação	Sim	Não
Cadastro de clientes		
Pedidos		
Nota fiscal		
Manutenção ficha visita		
Controle de documentos para licitação		
Formação do preço de venda		
Lista de preço		
Relatório de venda por cliente /ou por produto		
Previsão de vendas e/ou faturamento		
Resultado de venda		
Gasto com propaganda		
Controle de expedição		
Atendimento reclamação		
Assistência técnica		
Índice de satisfação do cliente		

3.6.4 - Departamento de produção

Informação	Sim	Não
Cadastro do fornecedor		
Cotações		
Programação de compras		
Previsão de compras		
Ordem de compra		
Desenho do processo		
Ordem de fabricação		
Ficha técnica do produto		
Ficha controle de estoque		
Relatório geral de estoque		
Autorização para saída de estoque		
Programação de ordens de fabricação		
Controle de atividades e tempos		
Controle de tempos apropriados		
Relatório de horas paradas		
Previsão de fabricação		
Ficha do controle de manutenção		
Relatório do controle de manutenção		

APÊNDICE III

4.3 - Assinale com um X quais são as funções e ou departamentos existentes na sua empresa, as informações utilizadas à sua gestão, quem as elabora e se são utilizadas para tomada de decisão. Atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), para a importância dessa informação no planejamento, execução e controle da empresa..

0 - Nenhuma importância 1 - Pouco importante 2 - Importante
 3 - Muito importante 4 - Muitíssimo importante

4.3.1 - Departamento contábil () SIM () NÃO

Informação	Sim Não	SERVIÇO		TOMADA DE DECISÃO		Planejamento					Execução					Controle				
		P ¹	T ²	S ¹	N ²	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Escrituração fiscal						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Livro diário						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Livro razão						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Livro caixa						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Livro de inventário						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Livro de mercadorias						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Informação de natureza fiscal						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Lucro real;						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Lucro presumido;						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Lucro arbitrado;						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
SIMPLES.						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Balanco patrimonial						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
D.R.E.						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
D.L.P.A.						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
D.O.A.R.						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
D.M.P.L						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Cadastro de funcionários						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Folha de pagamento						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Recibo de férias						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Rescisão de contrato						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Outras? (Informar)																				

P¹ - Próprio
 T² - Terceiro
 S¹ - Sim
 N² - Não

4.3.3 - Departamento comercial

() SIM () NÃO

Informação	Sim	Não	SERVIÇO		TOMADA DE DECISÃO		Planejamento					Execução					Controle				
			P ¹	T ²	S ¹	N ²	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Cadastro de clientes							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Pedidos							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Nota fiscal							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Manutenção ficha visita							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de documentos para licitação							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Formação do preço de venda							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Lista de preço							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Relatório de venda por cliente /ou por produto							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Relatório de vendas por cliente e/ou por produto							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Previsão de vendas e/ou faturamento							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Resultado de venda							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Estatísticas de vendas							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Devolução							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Gasto com propaganda							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de expedição							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Índice de rotatividade							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Atendimento de reclamação							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Assistência técnica							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Índice de satisfação do cliente							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Outras? (Informar)																					

4.3.4 - Departamento de produção

() SIM () NÃO

Informação	Sim Não	SERVIÇO		TOMADA DE DECISÃO		Planejamento					Execução					Controle				
		P ¹	T ²	S ¹	N ²	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Cadastro do fornecedor						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Cotações						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Programação de compras						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Previsão de compras						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Ordem de compra						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Desenho do processo						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Ordem de fabricação						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Ficha técnica do produto						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Ficha controle de estoque						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Relatório geral de estoque						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Autorização para saída de estoque						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Programação de ordens de fabricação						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de atividades e tempos						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de tempos apropriados						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Relatório de horas paradas						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Programação de ordens de fabricação						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Previsão de fabricação						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Ficha do controle de manutenção						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Relatório do controle de manutenção						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Engenharia (pesquisa e desenvolvimento)						0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Outras? (Informar)																				

4.3.5 - Departamento administrativo

() SIM

() NÃO

Informação	Sim	Não	SERVIÇO		TOMADA DE DECISÃO		Planejamento					Execução					Controle				
			P ¹	T ²	S ¹	N ²	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Admissão							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Demissão							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Análise de proventos							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Rotatividade de pessoal							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Avaliação de pessoal							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Treinamento							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Promoção de pessoal							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de material entregue a funcionários							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Relatório de viagem							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de férias							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de reajustes salariais							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de seguros de veículos							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de gastos gerais com transporte							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de saídas de veículos							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Acompanhamento dos serviços de recepção							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Acompanhamento de compras de material de escritório e de consumo							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Controle de cópias xerox e dos serviços de office boy							0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Outras? (Informar)																					

4.4 - O volume e a qualidade de informações disponíveis para tomada de decisão à gestão de sua empresa, são:

- Excessivos Suficientes Insuficientes

Se o volume de informações é insuficiente, aponte até duas dificuldades que sua empresa tem para consegui-las?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4.5 - Assinale com um X os tipos de softwares que são utilizados para gestão contábil da sua empresa.

- A empresa não possui sistema informatizado
- A empresa possui software do tipo:
- Software aplicativo específico** - Software escrito e codificado para resolver problemas e desenvolver atividades ou tarefas específicas. Visam atender às atividades das funções empresariais tais como: financeira, comercial, produção e administrativa.
 - Software aplicativo genérico ou utilitários** - Software escrito e codificado de forma genérica para computadores pessoais. Como exemplo tem-se editores de texto, planilhas eletrônicas, gerenciamento de dados, gráficos, etc.

Outros (informar).....
.....
.....
.....
.....

4.6 - Das informações abaixo relacionadas por função quais são atendidas por softwares de gestão da sua empresa?

4.6.1 - Departamento contábil

Informação	Sim	Não
Escrituração fiscal		
Livro diário		
Livro razão		
Livro caixa		
Livro de inventário		
Livro de mercadorias		
Informação de natureza fiscal		
Lucro real;		
Lucro presumido;		
Lucro arbitrado;		
SIMPLES.		
Balanço patrimonial		
D.R.E.		
D.L.P.A.		
D.O.A.R.		
D.M.P.L		
Cadastro de funcionários		
Folha de pagamento		
Recibo de férias		
Rescisão de contrato		

4.6.2 - Departamento financeiro

Informação	Sim	Não
Contas a pagar		
Contas a receber		
Boletim de caixa		
Fluxo de caixa		
Analises de índices		
Investimentos		
Inadimplência		
Cobrança		

4.6.3 - Departamento comercial

Informação	Sim	Não
Cadastro de clientes		
Pedidos		
Nota fiscal		
Manutenção ficha visita		
Controle de documentos para licitação		
Formação do preço de venda		
Lista de preço		
Relatório de venda por cliente /ou por produto		
Relatório de vendas por cliente e/ou por produto		
Previsão de vendas e/ou faturamento		
Resultado de venda		
Estatísticas de vendas		
Devolução		
Gasto com propaganda		
Controle de expedição		
Índice de rotatividade		
Atendimento reclamação		
Assistência técnica		
Índice de satisfação do cliente		

4.3.4 - Departamento de produção

Informação	Sim	Não
Cadastro do fornecedor		
Cotações		
Programação de compras		
Previsão de compras		
Ordem de compra		
Desenho do processo		
Ordem de fabricação		
Ficha técnica do produto		
Ficha controle de estoque		
Relatório geral de estoque		
Autorização para saída de estoque		
Programação de ordens de fabricação		
Controle de atividades e tempos		
Controle de tempos apropriados		
Relatório de horas paradas		
Programação de ordens de fabricação		
Previsão de fabricação		
Ficha do controle de manutenção		
Relatório do controle de manutenção		
Engenharia (pesquisa e desenvolvimento)		

4.6.5 - Departamento administrativo

Informação	Sim	Não
Admissão		
Demissão		
Análise de proventos		
Rotatividade de pessoal		
Avaliação de pessoal		
Treinamento		
Promoção de pessoal		
Controle de material entregue a funcionários		
Relatório de viagem		
Controle de férias		
Controle de reajustes salariais		
Controle de seguros de veículos		
Controle de gastos gerais com transporte		
Controle de saídas de veículos		
Acompanhamento dos serviços de recepção		
Acompanhamento de compras de material de escritório e de consumo		
Controle de cópias xerox e dos serviços de office boy		

APÊNDICE IV

**QUESTIONÁRIO V - INFORMAÇÕES CONTÁBEIS FORNECIDAS POR
ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE ÀS PEQUENAS EMPRESAS**

CARACTERÍSTICAS GERAIS DO ESCRITÓRIO

Razão Social:.....

.....
.....
.....

Endereço:.....

.....
.....
.....

Cidade:.....

.....
.....
.....

Atividade:.....

.....
.....
.....

Data da Fundação:.....

.....
.....

Faturamento Bruto Anual do Escritório (2001).....

.....
.....
.....

A empresa é administrada pelo:

() Proprietário

() Administrador Contratado

Número de trabalhadores: Familiares.....Funcionários.....

5.3.4 - Departamento de produção

() SIM () NÃO

Informação	SIM	NÃO	TOMADA DE DECISÃO		Frequência					Finalidade	
			SIM	NAO	D	S	M	A	Q		
Cadastro de fornecedor					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Cotações					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Programação de compras					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Previsão de compras					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Ordem de compra					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Desenho do processo					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Ordem de fabricação					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Ficha técnica do produto					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Ficha controle de estoque					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Relatório geral de estoque					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Autorização para saída de estoque					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Programação de ordens de fabricação					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Controle de atividades e tempos					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Controle de tempos apropriados					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Relatório de horas paradas					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Programação de ordens de fabricação					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Previsão de fabricação					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Ficha de controle de manutenção					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Relatório de controle de manutenção					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Engenharia (pesquisa e desenvolvimento)					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Outras (informar)											

5.3.5 - Departamento administrativo

() SIM

() NÃO

Informação	SIM	NÃO	TOMADA DE DECISÃO		Frequência					Finalidade	
			SIM	NAO	D	S	M	A	Q		
Admissão					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Demissão					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Análise proventos					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Rotatividade de pessoal					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Avaliação de pessoal					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Treinamento					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Promoção de pessoal					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Controle de material entregue a funcionários					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Relatório de viagem					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Controle de férias					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Controle de reajustes salariais					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Controle de seguros de veículos					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Controle de gastos gerais com transporte					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Controle de saídas de veículos					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Acompanhamento dos serviços e recepção					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Acompanhamento de compras de material e escritório de consumo					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Controle de cópias xerox e dos serviços de office boy					D	S	M	A	Q	Financeira	Gerencial
Outras (informar)											

5.4 - Assinale com um X os tipos de softwares que são utilizados para gerar informações contábeis às pequenas empresas.

- A empresa não possui sistema informatizado
- A empresa possui software do tipo:
 - Software aplicativo específico** - Software escrito e codificado para resolver problemas e desenvolver atividades ou tarefas específicas. Visam atender às atividades das funções empresariais tais como: financeira, comercial, produção e administrativa.
 - Software aplicativo genérico ou utilitários** - Software escrito e codificado de forma genérica para computadores pessoais. Como exemplo tem-se editores de texto, planilhas eletrônicas, gerenciamento de dados, gráficos, etc.
 - Outros (informar).....

5.5– Assinale com um X à quais departamentos de uma pequena empresa o escritório fornece informações e se elas são atendidas por meio do seu software de gestão?

5.5.1 - Departamento contábil **SIM** **NÃO**

Informação	Sim	Não
Escrituração fiscal		
Livro diário		
Livro razão		
Livro caixa		
Livro de inventário		
Livro de mercadorias		
Informação de natureza fiscal		
lucro real;		
lucro presumido;		
lucro arbitrado;		
SIMPLES.		
Balanço patrimonial		
D.R.E.		
D.L.P.A.		
D.O.A.R.		
D.M.P.L.		
Cadastro de funcionários		
Folha de pagamento		
Recibo de férias		
Rescisão de contrato		

5.5.2 - Departamento financeiro **SIM** **NÃO**

Informação	Sim	Não
Contas a pagar		
Contas a receber		
Boletim de caixa		
Fluxo de caixa		
Análise de índices		
Cadastro de funcionários		
Investimentos		
Inadimplência		
Cobrança		

5.5.3 - Departamento comercial **SIM** **NÃO**

Informação	Sim	Não
Cadastro de clientes		
Pedidos		
Nota fiscal		
Manutenção de ficha de visita		
Controle de documentos para licitação		
Formação do preço de venda		
Lista de preço		
Relatório de venda por cliente e/ou por produto		
Previsão de venda e/ou faturamento		
Resultado de venda		
Estatística de venda		
Devolução		
Gasto com propaganda		
Controle de expedição		
Índice de rotatividade		
Atendimento reclamação		
Assistência técnica		
Índice de satisfação do cliente		

5.5.4 - Departamento de produção () SIM () NÃO

Informação	Sim	Não
Cadastro de fornecedor		
Cotações		
Programação de compras		
Previsão de compras		
Ordem de compra		
Desenho do processo		
Ordem de fabricação		
Ficha técnica do produto		
Ficha controle de estoque		
Relatório geral de estoque		
Autorização para saída de estoque		
Programação de ordens de fabricação		
Controle de atividades e tempos		
Controle de tempos apropriados		
Relatório de horas paradas		
Programação de ordens de fabricação		
Previsão de fabricação		
Ficha de controle de manutenção		
Relatório de controle de manutenção		
Engenharia (pesquisa e desenvolvimento)		

5.5.5 - Departamento administrativo () SIM () NÃO

Informação	Sim	Não
Admissão		
Demissão		
Análise proventos		
Rotatividade de pessoal		
Avaliação de pessoal		
Treinamento		
Promoção de pessoal		
Controle de material entregue a funcionários		
Relatório de viagem		
Controle de férias		
Controle de reajustes salariais		
Controle de seguros de veículos		
Controle de gastos gerais com transporte		
Controle de saídas de veículos		
Acompanhamento dos serviços e recepção		
Acompanhamento de compras de material e escritório de consumo		
Controle de cópias xerox e dos serviços de office boy		

