

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CENTRO SÓCIO – ECONÔMICO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RONALDO RUPEL**

**EVIDENCIAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS NA PRÁTICA  
DO COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS  
ASSOCIADAS À AEMFLO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2009**

**RONALDO RUPEL**

**EVIDENCIAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS NA PRÁTICA  
DO COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS  
ASSOCIADAS À AEMFLO**

Monografia apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Dr. Pedro José von Mecheln

**Florianópolis**

**2009**

**RONALDO RUPEL**

**EVIDENCIAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS NA PRÁTICA  
DO COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS  
ASSOCIADAS À AEMFLO**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de \_\_\_\_\_ atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo:

Florianópolis, SC, 30 de junho de 2009.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

Professor Pedro José von Mechel, Dr.  
Orientador

---

Professor Vladimir Arthur Fey, Msc.  
Membro

---

Professor Irineu Afonso Frey, Dr.  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela saúde que me dá, e por permitir que eu alcançasse mais este objetivo.

Aos meus pais, pelo amor, compreensão e apoio em todos os momentos de minha vida.

A minha namorada, pelo amor, carinho e incentivo sempre presente, estando ao meu lado e compreendendo os momentos em que me fiz ausente.

Ao meu orientador, Professor Pedro José von Mecheln, Dr., pela orientação, dedicação e incentivo na realização deste trabalho.

As minhas Irmãs, pelos anos de convivência, apoio e por sempre acreditar na minha capacidade.

Os meus amigos, pela troca de conhecimento e pela amizade construída durante os cinco anos de vida acadêmica.

A Universidade Federal de Santa Catarina, aos professores pela contribuição na minha formação.

As empresas que se dispuseram com muita atenção ao responder o questionário.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Este trabalho é dedicado:

Aos meus pais

RUPEL, Ronaldo. **Evidenciação das ferramentas gerenciais utilizadas na prática do comércio varejista de calçados da grande Florianópolis associadas à AEMFLO**. 2009, 71p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

## RESUMO

O comércio varejista de produtos e de serviços é de grande importância para a economia da grande Florianópolis e responsável por boa parte dos empregos gerados, representando um percentual considerável das empresas abertas na região. Assim há necessidade de dar uma maior atenção a estas empresas, pois muitas delas não sobrevivem ao primeiro ano de existência, devido as dificuldades encontradas no decorrer de sua gestão. Com este trabalho objetivou identificar quais ferramentas gerenciais são utilizadas pelos empresários do segmento de comércio de calçados de Florianópolis na busca pela melhor decisão, com base nas características de sistema de informação gerencial. A metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi com base em uma pesquisa semi-estruturada, por meio de um questionário aplicado em uma amostra de 17 empresas. Pode-se perceber que as principais decisões tomadas pelas empresas são baseadas na sensibilidade comercial do gestor. Além disso, a pesquisa revelou a preocupação que estas empresas têm com a gestão do controle do capital de giro, pois dependem de uma boa gestão desta ferramenta para ter sucesso nesta atividade. Mostrou também a preocupação dos gestores com a atualização do conhecimento, uma vez que as empresas estão inseridas em um ambiente de mudanças constantes.

**Palavras-chave:** Informações Gerenciais. Ferramentas de Gestão. Comércio Varejista.

RUPEL, Ronaldo. **Evidenciação das ferramentas gerenciais utilizadas na prática do comércio varejista de calçados da grande Florianópolis associadas à AEMFLO.** 2009, 71p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

### **Abstract**

The retail trade of products and services are very important to the great Florianópolis economy and responsible for a good part of the produced employment, it represents a considerable percentage of working enterprises in the region. Therefore the need of giving a bigger attention to these enterprises, as many of them don't survive the first year of existence, due to the difficulties found during their management. With this project We aimed at identifying which management tools are used by the businessmen of Florianópolis shoes commerce in the search of the best decision, based on the features of management system information. The research methodology used for the development of this project was based on a semi-structured research, through a questionnaire applied on a sample of seventeen enterprises. We can notice that the main decisions made by the enterprises are based on the manager's commercial sensitivity. Moreover, the research has revealed the concern that these enterprises have with working capital management control, as they depend on a good management of this tool to have success on this activity. It has also showed the managers concern with knowledge updating, since the enterprises are part of an environment of constant changes.

**Key words:** Management information, management tools, retail trade

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de atuação no mercado .....	42
Gráfico 2: Número de funcionários .....	43
Gráfico 3: Nível de escolaridade dos gestores .....	44
Gráfico 4: Aspectos relevantes da empresa .....	45
Gráfico 5: Tipos de controle.....	47
Gráfico 6: Controles informatizados .....	48
Gráfico 7: Instrumentos da tomada de decisão .....	49
Gráfico 8: Planejamento baseado em metas e objetivos.....	51
Gráfico 9: Área da empresa que pode melhorar.....	52
Gráfico 10: Investimento em recursos tecnológicos .....	53
Gráfico 11: Número de computadores.....	54
Gráfico 12: Computadores com acesso a internet.....	54
Gráfico 13: Setores que utilizam internet.....	55
Gráfico 14: Sistemas/ferramentas de gestão.....	56
Gráfico 15: Importância da educação continuada .....	58
Gráfico 16: Participação dos gestores na educação continuada .....	59
Gráfico 17: Frequência da participação na educação continuada .....	60
Gráfico 18: Tratamento com a informação .....	61

## **LISTA DE SIGLAS**

AEMFLO – Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>TEMA E PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
1.2.1	OBJETIVO GERAL .....	14
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
1.4.1	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS .....	16
1.4.2	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	17
1.4.3	AMOSTRA DA PESQUISA .....	17
<b>1.5</b>	<b>DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.6</b>	<b>ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>O VAREJO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>COMÉRCIO VAREJISTA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3</b>	<b>A EMPRESA.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4</b>	<b>CONTABILIDADE GERENCIAL.....</b>	<b>23</b>
2.4.1	CONCEITOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL.....	24
2.4.2	OBJETIVO E FUNÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL .....	26
2.4.3	INFORMAÇÃO GERENCIAL RELEVANTE.....	28
<b>2.5</b>	<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>28</b>
2.5.1	SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL.....	30
2.5.2	SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL.....	32
<b>2.6</b>	<b>FERRAMENTAS DE GESTÃO.....</b>	<b>35</b>
2.6.1	RELAÇÃO CUSTO/VOLUME/LUCRO.....	36
2.6.2	CONTROLE DO CAPITAL DE GIRO .....	37
2.6.3	CONTROLES.....	38
2.6.4	FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....	39
2.6.5	INDICADORES FINANCEIROS.....	39

<b>3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE.....</b>	<b>41</b>
3.1 TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO.....	41
3.2 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS .....	42
3.3 NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO GESTOR .....	43
3.4 ASPECTOS RELEVANTES DA EMPRESA .....	44
3.5 TIPOS DE CONTROLE .....	46
3.6 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA A TOMADA DE DECISÃO.....	49
3.7 PLANEJAMENTO DE METAS E OBJETIVOS .....	50
3.8 ÁREA DA EMPRESA QUE PODE MELHORAR .....	51
3.9 INVESTIMENTO EM RECURSOS TECNOLÓGICOS .....	52
3.10 COMPUTADORES E INTERNET.....	53
3.11 SETORES QUE UTILIZAM INTERNET.....	55
3.12 SISTEMAS/FERRAMENTAS DE GESTÃO .....	56
3.13 IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO.....	57
3.14 PARTICIPAÇÃO NA EDUCAÇÃO CONTINUADA .....	58
3.15 FREQUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO NA EDUCAÇÃO CONTINUADA .....	59
3.16 TRATAMENTO COM A INFORMAÇÃO .....	60
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>62</b>
4.1 GENERALIDADES .....	62
4.2 QUANTO AO ALCANCE DOS OBJETIVOS .....	63
4.3 RECOMENDAÇÕES .....	64
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas tem-se observado o surgimento de novas tecnologias de informação, melhorando a vida das pessoas. Com o avanço da tecnologia, os sistemas de informação vêm se aperfeiçoando e tornando-se ferramentas essenciais para a administração das empresas. Por meio da utilização destes sistemas, as empresas criam uma visão estratégica que dão suporte ao empresário no processo de gestão.

O empresário pode mudar o rumo de sua empresa, sem intenção, ao optar por uma estratégia equivocada, como também pode tomar uma decisão que traga grandes benefícios para sua empresa. Por isso no momento da escolha da melhor decisão o empresário deve buscar ferramentas que o auxiliem nesta escolha, ferramentas que proporcionem suporte a decisão.

Segundo Atkinson (2000), a informação gerencial contábil é uma fonte primária de informação que auxilia na tomada de decisão e na elaboração de controles mais detalhados para as empresas, ajudando assim, funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos das suas empresas.

A contabilidade gerencial exerce um papel vital na administração da entidade, fornecendo informações precisas, a tempo de aproveitá-la no processo decisório, contribuindo para o sucesso da organização.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Nos dias de hoje a informação gerencial se tornou uma ferramenta essencial para auxílio a tomada de decisão, e hoje quem as possui consegue com ela gerar bons negócios, estando à frente dos seus concorrentes. A informação gerencial aliada à eficiente administração da empresa dá ao gestor uma segurança maior nas suas decisões.

Conforme Deitos (2002), a informação é um recurso estratégico necessário para a sobrevivência das empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, haja vista a necessidade de empregar da melhor maneira possível os recursos disponíveis.

No Brasil, as pequenas e médias empresas exercem um papel importante para a economia nacional. Tem-se observado cada vez mais o crescente número de empresas que não sobrevivem ao primeiro ano de existência, por diversos motivos, como a falta de planejamento e controle.

Por outro lado, as pequenas e médias empresas são responsáveis pela maior parte dos empregos gerados no mundo. Muitas pessoas deixam seu emprego e abrem seu próprio negócio e no Brasil não é diferente. As pequenas empresas que surgem hoje no Brasil, são as maiores geradoras de empregos.

A contabilidade gerencial é um importante aliado em qualquer atividade, pois serve como ferramenta de gestão e de apoio a tomada de decisão.

Há diversos conceitos para o papel da contabilidade gerencial. De acordo com Pinheiro (2005), a contabilidade gerencial é uma gestão de custos e receitas que se preocupa em apurar resultados. É uma ferramenta interligada ao modelo de gestão da empresa, interagindo com a contabilidade de custos e financeira. Através da utilização das informações geradas pela contabilidade gerencial auxiliam as empresas para conseguir qualidade e lucratividade. A contabilidade é peça chave no dia a dia da empresa, porém poucas empresas realmente a utilizam.

Desta forma pretende-se evidenciar a importância da informação contábil no processo gerencial, pois com este estudo busca-se, uma resposta para o seguinte problema de pesquisa:

*Quais são as ferramentas gerenciais utilizadas pelos empresários na prática do comércio varejista de calçados?*

## 1.2 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento da pesquisa são definidos os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais são as ferramentas gerenciais utilizadas pelos empresários na prática do comércio varejista de calçados.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o comércio varejista de calçado e sua importância econômica;
- Levantar o número de empresas que fazem parte do segmento do comércio varejista de calçados associados à AEMFLO;
- Identificar se existe consciência por parte dos empresários da importância da contabilidade gerencial;
- Identificar quais as ferramentas utilizadas pelos empresários na tomada de decisão;
- Caracterizar as ferramentas de gestão.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A atividade comercial encontra-se em crescente expansão, possuindo ilimitadas possibilidades de negócios. A atividade comercial está presente em todos

os dias de nossas vidas, tomando como base o comércio varejista de calçados que se encontra com aumento de suas atividades.

No Brasil, dados da Pesquisa Anual do Comércio (IBGE, 2006), revelam que em 2005 havia cerca de 44 mil empresas comerciais do ramo varejista de calçados. Essas empresas ocupavam cerca de 201 mil pessoas e o total de salários, retiradas e outras remunerações por elas pagas naquele ano foi de R\$ 1,024 bilhões. Já para o ano de 2006 aumentou para 50 mil empresas, ocupando 211 mil pessoas, e tendo como retiradas e outras remunerações 1,284 bilhões.

Porém percebe-se neste segmento uma carência na qualidade da informação. As informações prestadas aos gestores muitas vezes não são adequadas às suas necessidades, fazendo com que estes tomem decisões importantes para a vida financeira da empresa com base em informações incoerentes com a realidade.

Esta carência se dá porque muitos empresários acreditam não ser necessária ou inviável a utilização de informações gerenciais, desconhecendo os benefícios gerados por essa ferramenta ou por não acreditarem que a relação custo - benefício seja positiva.

Além disso, é grande o número de empresas que faz uso da contabilidade apenas para atender o fisco. A contabilidade presta informações reais ao gestor sobre o patrimônio da empresa e com isso auxilia na melhor decisão, visando à continuidade da empresa.

Segundo Oliveira (2008), Para se manter no mercado, é fundamental para uma empresa melhorar o tratamento com a informação, fazendo uso de sistemas de informação e controle de gestão. Auxiliando assim, a administração a obter uma visão real da situação da empresa.

Neste sentido, a contabilidade torna-se um instrumento ainda mais valioso de informações para a tomada de decisão, é necessário que o administrador conheça o valor da informação, pois dando valor à informação ele reduz as incertezas no processo de decisão e aumenta a qualidade da decisão.

Para Padoveze (2000, p. 44), “uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato da gestão”.

O sistema de informação possibilita a utilização de importantes ferramentas de gestão, tais como: relação custo/volume/lucro, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, controle do capital de giro e formação do preço de venda. A utilização destas ferramentas gerenciais permite ao gestor a obtenção de importantes informações gerenciais.

Sendo assim, fica evidente que as empresas só têm a ganhar com a utilização de ferramentas gerenciais para auxiliar no processo de tomada de decisão, benefícios de diversos tipos, principalmente os econômicos.

#### 1.4 METODOLOGIA

Este trabalho busca identificar a característica da informação gerencial considerada relevante em uma população de 28 empresas do segmento do comércio varejista de calçados, associadas à AEMFLO – Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis.

##### **1.4.1 Procedimentos para a coleta de dados**

O método utilizado para a coleta das informações da pesquisa foi um levantamento, por meio de questionário aplicado *in loco*.

As perguntas foram apresentadas de maneira organizada. Todos os entrevistados responderam as mesmas perguntas e na mesma ordem, dessa maneira objetivou-se a padronização nas questões, permitindo um maior grau de comparação entre os dados obtidos.

Os respondentes foram na maioria o proprietário da empresa ou diretor administrativo.

### 1.4.2 Enquadramento metodológico

Quanto aos objetivos, o presente estudo configura-se como exploratório. Conforme Gil (1987, p. 45), “está pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Configura-se como um estudo exploratório porque busca identificar informações gerenciais relevantes na gestão de empresas.

Para a abordagem do problema este estudo requer uma abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Richardson (1999, p. 80), “[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Já a abordagem quantitativa,

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta das informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 1999, P. 70).

### 1.4.3 Amostra da pesquisa

A lista de associados da AEMFLO contém 28 empresas associadas, porém pela impossibilidade das respostas de 11 destas, a pesquisa conta com uma amostra de 17 empresas do segmento de comércio varejista de calçados da grande Florianópolis.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho tem como objetivo responder a pergunta de pesquisa, no entanto, foram definidas algumas limitações para a concretização da finalidade proposta.

O trabalho está limitado a identificar informações gerenciais relevantes na prática do comércio varejista de calçados das empresas associadas da AEMFLO e o grau de consciência da importância da contabilidade gerencial por parte dos gestores dessas organizações.

A pesquisa limita-se a entrevistar apenas a alta gerência onde são responsáveis pelas tomadas de decisão.

A AEMFLO é uma associação que congrega diversas empresas de diversos setores. Assim, esta pesquisa limita-se apenas às empresas do setor calçadista de varejo.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feita uma breve introdução, apresentando-se em seguida o tema e problema da pesquisa, objetivos, justificativa, metodologia, delimitação da pesquisa e sua organização.

No segundo capítulo consta a Fundamentação Teórica do trabalho, abordando o tema varejo, comércio varejista, a empresa, contabilidade gerencial, sistemas de informação e ferramentas gerenciais.

No terceiro capítulo foram apresentados e analisados os dados assim como discutidos os resultados da pesquisa aplicada nas empresas do segmento de comércio varejista de calçados associadas a AEMFLO.

As considerações finais se encontram no quarto capítulo, concluindo a forma de como foi conduzido este estudo, analisando o alcance dos objetivos e

apresentando sugestões face aos resultados obtidos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica são discorridos os itens que compõem os objetivos específicos deste trabalho, abordando a definição de varejo, a caracterização do comércio varejista, bem como as principais dificuldades encontradas por este segmento de empresa sem a utilização de sistemas gerenciais de apoio a gestão. Aborda-se também a importância da informação gerencial na tomada de decisão, além de evidenciar a consciência do gestor quanto à importância da informação gerencial.

### 2.1 O VAREJO

A venda a varejo é um vasto campo empresarial, e é explorado pelas empresas em vários setores comerciais e de serviços. O varejo envolve muitas pessoas, que vêem nele uma grande oportunidade de negócio.

O varejo é a venda de produtos e serviços em pequenas quantidades, que se destina exclusivamente ao consumidor final.

Segundo Levy e Weitz (2000, p.27), o “varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal e familiar”.

Para alcançar o comprador do produto, a relação do vendedor com o cliente deve ser boa, pois a venda decorre do relacionamento pessoal. O vendedor tem que conhecer as necessidades do cliente, afim de, conseguir oferecer a melhor solução as necessidades ou desejos do consumidor.

Nesta relação o varejista ou o varejo não estão sozinhos. Para Rachman (1973, p. 58). “Por definição, o varejista é o último estágio da distribuição e, na maioria dos casos, vende diretamente ao consumidor final, que compra o produto ou produtos para seu próprio uso”. Ele faz parte de um sistema de distribuição, onde o fabricante produz e o varejista é o responsável pela ligação do produto com o consumidor. Essa ligação se dá através loja.

Levy e Weitz (2000, p. 26) afirmam que “varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores”.

Complementa Rachman (1973, p. 59), afirmando que,

[...] o fato de que tais negociantes não existem por si só, [...] desde o desenvolvimento do produto ao treinamento intensivo necessário para criar uma força de venda adequada, um comerciante que tem pouca compreensão do papel do varejista certamente está fadado a falhar.

Nesta relação é fundamental, o fabricante saber valorizar o comércio varejista, para que os dois obtenham lucro nesta relação.

## 2.2 COMÉRCIO VAREJISTA

O comércio varejista da grande Florianópolis teve em 2008, um desempenho melhor do que o registrado em 2007 (ARAUJO, 2008).

Para Araujo (2008) as empresas do comércio varejista de Florianópolis têm uma preocupação com a aparência da loja. Empresários, afirmam, investir em marketing e melhorar a fachada da loja, como também a parte interna da loja, investindo em móveis.

A atividade do comércio varejista tem se mantido forte, em relação à crise mundial que começou em setembro de 2008, empresários buscam alternativas para contornar a crise, mantendo promoções e facilitando a forma de pagamento, para manter as vendas.

Em pesquisa referente às perspectivas econômicas dos comerciantes para 2009, realizada pela FECOMERCIO, segundo Araujo (2008, p. 8) “a resposta em que mais ocorreu foi que as pessoas estão mais receosas em gastar, preferindo economizar”.

Para Barrizzelli (2009), a crise não chegou ao varejo até agora, os consumidores continuam comprando, só precisam ser atraídos.

Os empresários devem perceber que existem soluções dentro da própria empresa. “A grande armadilha é ficar esperando respostas do governo. Mas, apostar na redução de custos e volume de estoque, fazer relatórios de vendas perdidas depende só do varejista” (BARRIZZELLI, 2009).

Barrizzelli (2009) complementa. “É preciso inovar para atrair clientes e investir na automação comercial integrada, do controle do estoque até o caixa”.

Araujo (2008, p.10) afirma que:

Está pesquisa realizada com comerciantes da grande Florianópolis mostra um comportamento preocupado dos empresários, pois alguns acontecimentos podem prejudicar o andamento das vendas nos próximos meses. Mesmo que a crise ainda não tenha afetado perceptivelmente a economia brasileira, está já é uma preocupação real [...] acreditam na influência negativa no comércio. [...] E em relação as questões ambientais, as chuvas dos últimos meses também assustaram os empresários.

A união de fatores como a crise de setembro de 2008 e as chuvas do final do ano, preocupa o comércio varejista de Florianópolis, acredita-se em uma diminuição considerável da vendas em relação aos últimos anos.

### 2.3 A EMPRESA

A empresa no Brasil pode ser formada por um único indivíduo, ou por sócios, neste caso no mínimo dois sócios. Em qualquer uma delas depende do talento humano para o sucesso da entidade.

Para Brasil e Brasil (1997, p. 1), a empresa, no entanto “é um organismo vivo, agindo num ambiente em constante mudança. Cresce, desenvolve-se e aumenta seu valor patrimonial, criando, portanto, riqueza para o país e emprego para os cidadãos”.

Uma empresa surge pela visão empreendedora de seus sócios, que vêem em uma atividade uma oportunidade de negócio, porém esta empresa deve possuir um propósito. Conforme Atkinson (2000, p. 79):

Ter um propósito bem definido e entendido é um dos mais importantes ingredientes para o sucesso de uma empresa. Uma clara afirmação de propósitos centraliza a atenção da empresa no que é relevante e permite-lhe delegar responsabilidade pela tomada de decisão.

Toda empresa, independente do porte da sua atividade, visa à continuidade de seus negócios. Para manter essa continuidade, depende da utilização de ferramentas que auxiliem os administradores no processo de gestão.

É importante ao empresário possuir instrumentos que lhe auxiliem a conduzir a empresa com segurança, sendo ferramentas que lhe proporcionem melhor aproveitamento de tempo, possibilitando avaliar os riscos e tomar medidas corretivas necessárias.

A administração da empresa com intuito de manter a continuidade desta, está condicionada a uma gestão eficiente. De acordo com Pereira (apud EUFRÁZIO, 2006, p. 4), “a gestão eficaz depende diretamente da efetiva participação de quem as dirige”. Ou seja, depende da capacidade de integração do administrador com a organização e dos seus métodos de gerência.

No processo de gestão o empresário é capaz de transformar, na empresa, uma situação existente em uma situação desejada no futuro. Isto é possível através do alinhamento entre planejamento, execução e controle de sua atividade empresarial.

## 2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL

Desde o século XIX a contabilidade gerencial vem contribuindo com a manutenção das empresas, fornecendo informações para os administradores, visando auxiliar no processo de tomada de decisão por meio de relatórios e informativos.

### 2.4.1 Conceitos de contabilidade gerencial

Segundo Atkinson (2000, p. 36), “a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”, ou seja, o processo de gerar informações operacionais e financeiras para colaboradores e administradores, é direcionado de acordo com a necessidade informacional de todos os usuários internos da entidade devendo auxiliar nas suas decisões operacionais e de investimento (ATKINSON, 2000).

De acordo com Ludícibus, (1998, p. 21):

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

Portanto recai sobre a contabilidade gerencial a responsabilidade de todo o procedimento, técnica utilizada na geração de informação, aplicada à construção do relatório contábil, construído especificamente para a administração utilizar no processo decisório.

Padoveze (1997, p. 21) cita que:

Apesar de muitos teóricos considerarem que a Contabilidade Gerencial é essencialmente para tomada de decisão, entendemos que devemos ter também uma estrutura de informações operacionais e repetitivas, que possibilitem auxílio permanente a todo o ciclo administrativo de execução e controle.

Além de ser indispensável na tomada de decisão a contabilidade gerencial serve para conhecer a realidade da empresa, auxiliando na parte operacional e de controle, diminuindo a ocorrência de problemas durante sua atividade, identificando de forma rápida suas divergências a fim de corrigi-las.

Para Crepaldi (2004, p. 20) “a Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”. Além de auxiliar destina-se a fornecer informações úteis aos usuários que administram e controlam as operações dentro da entidade.

Dentro de um sistema de informação integrado, a contabilidade gerencial abrange diversas áreas da organização, entre elas: o gerenciamento global, setorial, específico e orçamentos e projeções (PADOVEZE, 1997).

SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL CONTABILIDADE GERENCIAL			
GERENCIAMENTO GLOBAL	GERENCIAMENTO SETORIAL	GERENCIAMENTO ESPECÍFICO	ORÇAMENTOS E PROJEÇÕES
A Empresa	As Divisões	Os Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrativos Contábeis Básicos</li> <li>• Correção Monetária Integral</li> <li>• Demonstrativos Contábeis em Outras Moedas</li> <li>• Análise de Balanço e Administração Financeira</li> <li>• Gestão de Impostos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade por Responsabilidade</li> <li>• Contabilidade Divisional</li> <li>• Consolidação de Balanços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de Contabilidade de Custos</li> <li>• Custeio Direto e por Absorção</li> <li>• Análise C/V/L</li> <li>• Custo-padrão</li> <li>• Formação de Preços de Venda</li> <li>• Inflação da empresa</li> <li>• Análise de Custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento</li> <li>• Projeções</li> <li>• Análises de Investimentos</li> </ul>

**Quadro 1:** Esquema de abrangência da contabilidade gerencial  
Fonte: Adaptado de Padoveze (1997, p.31).

A contabilidade pode existir dentro da empresa, juntamente com a informação contábil, mas se não for utilizada nas rotinas diárias do processo administrativo, no processo gerencial, o gerenciamento contábil na empresa se torna obsoleto perante a necessidade do mercado competitivo.

Isto é visto em várias empresas, a informação contábil está ali na forma dos relatórios, porém não é trabalhada, extraída de modo que venha a suprir a necessidade de informação dos gestores no processo de tomada de decisão.

Padoveze (1997, p. 35), “Para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade”. Portanto cabe ao administrador uma correta tradução da informação contábil, a fim de implantar na prática a contabilidade gerencial.

Muitos empresários não fazem uso da informação gerencial como ferramenta, tomam suas decisões baseado em experiência de mercado, algumas vezes até tomam decisões acertadas, mas este nível de acerto poderia ser bem melhor se fosse utilizado a contabilidade como instrumento de gestão.

#### **2.4.2 Objetivo e função da contabilidade gerencial**

A aplicação da contabilidade gerencial em uma empresa é empregada, quando está serve de suporte para o tratamento e extração das informações contábeis brutas, para a fácil leitura e entendimento dos gestores.

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, esta voltado única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informação que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21).

Também é por meio da contabilidade gerencial, que todos os sócios e administradores terão informações da situação econômica e financeira da empresa, terão informações sobre os índices de liquidez, endividamento, giro de estoque, alavancagem financeira, análise de capital de giro, etc.

A contabilidade gerencial facilita o controle do patrimônio da entidade, que para Padoveze (2003, p.28):

É um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos. Dentro do enfoque sistêmico, o controle faz também o papel de feedback ou retroalimentação do sistema.

A grande finalidade dos controles de uma entidade, é a elaboração de forma que represente a realidade da empresa, compará-la com o que devia ser, além de fornecer informações gerenciais, prevenindo a ocorrência de erros, atingindo o máximo de eficácia.

Tanto o controle como a informação contábil são peças indispensáveis na administração das empresas, independente do porte ou ramo de atividade. Além disso, eles são capazes de subsidiar importantes decisões, e auxiliar na gestão da empresa.

A contabilidade gerencial auxilia todos os envolvidos no processo da empresa, ou seja, os administradores, gerentes ou diretores. Alguns necessitam mais de informações do que os outros e cabe ao contador gerencial adequar o conteúdo e a frequência da informação contábil para as diferentes tarefas desempenhadas por seus colaboradores, gerentes e executivos, em cada nível da empresa (ATKINSON, 2000).

<b>Funções da informação gerencial contábil</b>	
<b>Controle Operacional</b>	Fornece Informações (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
<b>Custeio do Produto e do Cliente</b>	Mensura o custo dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
<b>Controle Administrativo</b>	Fornece informações sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
<b>Controle Estratégico</b>	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferência dos clientes e inovações tecnológicas.

**Quadro 2: Funções da informação gerencial contábil**

Fonte: Adaptado de Atkinson (2000, p. 45).

A informação contábil faz parte de diversos processos organizacionais dentro de uma empresa, tais como: controle operacional, custeio do produto, controle administrativo e controle estratégico, além de um controle patrimonial para a empresa (ATKINSON, 2000).

A contabilidade gerencial é o meio pelo qual os gestores podem ter um retorno dos resultados do funcionamento dos processos dentro da organização, ou seja, recebem *feedback* podendo com isto melhorar sua gestão.

### **2.4.3 Informação gerencial relevante**

Visto a relevância da informação gerencial, Padoveze (1997, p. 28) afirma que: “se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe contabilidade gerencial”.

Esta afirmativa é verdadeira para muitas empresas. Empresários possuem dados, mas não são tratados, elaborados e, dessa forma, não servem como informações pertinentes ao processo decisório.

Segundo Stair (1998, p. 5), “[...] se informação não é pertinente à situação, não é fornecida aos tomadores de decisões no tempo certo, ou não é complexa demais para ser compreendida, ela pode ter pouco valor para a organização”.

Informações gerenciais relevantes são aquelas que têm potencial de afetar uma informação gerencial, os elementos desta informação afetam de um jeito ou de outro, a escolha que o gestor toma em relação a sua decisão.

## **2.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

Conforme Bio (1994, p.18) “Considera-se sistema um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”.

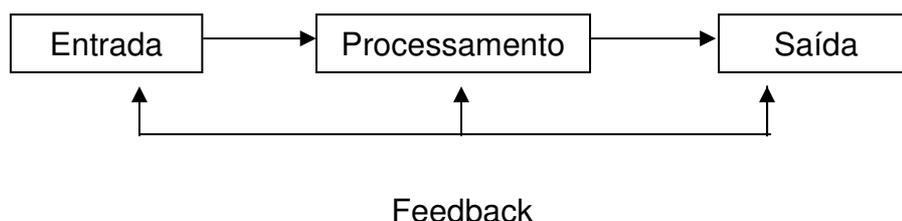
Padoveze (2003, p.43) afirma que:

Podemos defini-lo como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Para Bio (1994), O sistema de Informação é um conjunto de componentes que visam captar o que acontece dentro da entidade. Essa captação se dá de várias formas e em várias áreas da empresa, esses dados coletados são apresentados na forma de relatório que contem informações úteis para a empresa.

Sistema é o agrupamento de informações de maneira organizada, a virem gerar relatórios úteis à gestão, para Stair (1998, p. 6), “um **sistema** é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para se atingir objetivos”.

Um sistema de informação possui vários elementos inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback* (STAIR, 1998).



**Figura 1:** Os componentes de um sistema de informação

Fonte: Adaptado de Stair (1998, p.11).

No sistema de informação o *feedback* é fundamental para o sucesso da operação de um sistema, pode ser considerado como abastecimento de informação sobre o estado do sistema. É a saída usada para fazer modificações nas atividades de entrada ou processamento dos dados, consegue-se identificar possíveis erros na entrada dos dados e corrigi-los, e até modificar um processo se for necessário.

O *feedback* pode representar tanto uma saída como uma entrada dentro de um mesmo sistema. Por isso é considerado tão importante para os administradores e tomadores de decisão. Por exemplo, em uma saída de sistema de informação poderia indicar que o nível de estoque está baixo para determinado produto, o gestor pode utilizar essa saída para a decisão de fazer um novo pedido de mercadoria, fornecendo assim um *feedback*. O novo pedido de mercadoria se torna uma entrada no sistema (STAIR, 1998).

Conforme afirma Padoveze (2003, p. 43), os sistemas de informação classificam-se em:

**Sistemas de informações de apoio as operações** – são aqueles que nascem da necessidade de planejamento e controle das diversas áreas operacionais da empresa, estão ligados ao sistema físico-operacional e surgem da necessidade de desenvolver as operações fundamentais da firma [...]. **Sistema de informação de apoio a gestão** – classificamos como tal aqueles sistemas ligados a vida econômico-financeira da empresa e às necessidades de avaliação de desempenho dos administradores internos.

Levando em consideração o que foi citado acima o sistema de informação pode ser direcionado a algumas áreas, como, sistemas de informação de apoio as operações, sistemas de informação de apoio à gestão. Porém podem abranger diversas outras áreas, como por exemplo: sistemas de informação contábil e sistema de informação gerencial, entre outros.

### 2.5.1 Sistema de informação contábil

O sistema de informação contábil é um elemento fundamental dentro de uma organização, pois ele processa as operações efetuadas, de forma direcionada pelas diretrizes da contabilidade, para gerar informações para operação, controle e tomada de decisão.

Padoveze (2000, p.124), define sistema de informação como sendo “os meios que o contador geral, o contador gerencial ou o *controller* utilizarão para efetivar a

contabilidade e a informação contábil dentro da organização, para que a contabilidade seja utilizada em toda sua plenitude”.

De acordo com Riccio (1989, p. 163-4):

O sistema de informação contábil abrange não somente a contabilidade financeira (nível operacional), mas também a contabilidade gerencial (nível tático), contendo elementos essenciais do que se pode denominar de contabilidade estratégica.

Conforme Padoveze (2003), as informações que devem ser incorporadas ao sistema são definidas através de um processo iterativo de definição de objetivos pela alta gerência da organização, assim como da influência do administrador do sistema, que é o especialista e o conhecedor das técnicas contábeis.

O objetivo de um sistema de informação contábil é de acordo com Riccio (apud PADOVEZE, 2000, p. 127) “prover informações monetárias e não monetárias, destinadas às atividades e decisões dos níveis operacionais, tático e estratégico da empresa, e também para os usuários externos a ela”.

As informações não monetárias são aquelas que evidenciam fatores físicos, como quantidade e qualidade dos funcionários, quantidade e aspectos estratégicos dos estoques, benefícios da terceirização de processos, entre outras.

Sobre os objetivos do Sistema de Informação Contábil, que deverão ser executados, em relação à empresa objeto da contabilização. São eles:

- Contas a receber
- Contas a pagar
- Livro razão
- Folha de pagamento
- Gerência de caixa
- Processamento de empréstimos
- Processamento de cheques

- Comércio de papéis negociáveis

Visto que toda entidade possui um sistema contábil em virtude da obrigação legal de seus registros, basta um aprimoramento e exploração correta das informações por ele gerada. Para o mesmo transformar-se em um sistema de informação contábil.

### **2.5.2 Sistema de informação gerencial**

O sistema de informação gerencial é um sistema integrado de apoio a tomada de decisão, que foi proposto como uma importante ferramenta de auxílio à gestão empresarial.

Segundo Oliveira (1997, p. 39):

Sistema de informação gerencial é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Sendo assim, sistema de informação gerencial é o processo de transformação de dados em informação. Esse processo está voltado para geração de informações necessária para tomada de decisão, sendo um instrumento básico de apoio à otimização dos resultados da empresa.

Para Batista (2004, p. 22), sistema de informação gerencial:

É o conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processamento dos dados disponíveis. É um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades. É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

O sistema de informação gerencial vem ao encontro da carência de informação dos gestores, sendo por meio dele que se pode suprir tal necessidade, em virtude deste possuir relatório dirigido diretamente ao auxílio na tomada de decisão.

Estes tipos de sistemas possuem características semelhantes aos de outros sistemas conforme menciona Stair (1998).

- Produzem relatórios programados, sob solicitação e de exceção.
- Geram relatórios com formatos fixos e padronizados – ou seja, a informação vem exposta nos relatórios de maneira padrão, por exemplo, um relatório de estoque que contém informação do tipo, quantidade, fornecedores, valor monetário. Pode ser utilizado pelos administradores para comparar com outro relatório com informações equiparadas.
- Produzem relatórios impressos e em tela de computador – possibilita a visualização do relatório na tela do computador no mesmo formato do impresso, mas o mais utilizado é o relatório impresso.
- Usam dados internos armazenados no sistema do computador – a maior fonte de dados de alimentação deste sistema é interna, porém existem alguns tipos de sistema de informação gerenciais que usam fontes externas, sobre correntes, mercados, etc.
- Tem relatórios desenvolvidos e implementados por sistemas de informação pessoais, incluindo analistas de sistemas e programadores de computadores.
- Necessitam de solicitações formais do usuário – qualquer outro relatório atípico ao sistema tem de ser solicitado previamente para os administradores do sistema de informação gerencial.

Estes sistemas podem ser adequados para sua utilização com enfoque em níveis na empresa. Pois a administração de empresas de grande porte é normalmente dividida em níveis, sendo estes: operacional, tático e estratégico. Neste caso o sistema de informação gerencial gera relatórios para dar suporte individualmente a cada nível da administração além de manter um controle global da entidade.

Os sistemas de informações gerenciais podem trazer os seguintes benefícios para as empresas, segundo Oliveira (2008, p.3):

- Redução de custos nas operações
- Melhoria no acesso as informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço.
- Melhoria na produtividade
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas.
- Estimulo de maior interação entre os tomadores de decisão
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões
- Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações.
- Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema.
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa e,
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Oliveira (2008, p.3), ainda destaca as vantagens básicas do sistema de informação gerenciais.

- Envolvimento com o sistema de informação gerencial. É um instrumento básico de apoio a otimização dos resultados
- Exige competência intrínseca as pessoas que irão utilizá-lo
- O uso de um plano mestre
- A atenção específica ao fator humano da empresa
- A habilidade para identificar a necessidade de informação
- A habilidade para tomarem decisões com informações
- O apoio global dos vários planejamentos da empresa.

A atividade de tomar decisões é importante para o destino das organizações, pois influencia diretamente o desempenho da organização. Esta atividade acontece todo dia, em todos os níveis. Este processo precisa ser bem compreendido, pois a dificuldade esta em se ter a decisão perfeita, e isto é observado atentamente quando se discute as dificuldades em tomar uma decisão.

Para Padoveze (1997, p. 29):

Tendo em vista que uma organização é estruturada de forma hierárquica, a Contabilidade Gerencial deve suprir, através do sistema de informação contábil gerencial, todas as áreas da companhia. Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial devera providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma especifica para cada segmento hierárquico da companhia.

O sistema de informação gerencial tem como principal finalidade, auxiliar a empresa a atingir suas metas, fornecendo aos gestores uma visão das operações regulares da organização, de modo que possam controlar organizar e planejar com mais eficiência (STAIR, 1998).

Para que um sistema de informação gerencial seja eficiente, é necessário obter um processo adequado de decisões, contando com o envolvimento de toda a organização. Com o avanço da tecnologia tornou-se possível ter cada vez mais pessoas envolvidas neste processo, o recurso humano é fundamental para que na hora de apresentar uma informação não afete a utilização do sistema.

Contudo verifica-se que o sistema de informação gerencial vem a agregar qualidade nas informações prestadas aos gestores no processo decisórios, fazendo que as escolhas sejam mais confiáveis perante o cenário apresentado.

Portanto pode-se afirmar que o sistema de informação gerencial é uma ferramenta direcionada a administração da empresa.

## 2.6 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Há várias ferramentas de gestão que podem auxiliar os administradores a conduzir seus negócios. Estas, em sua maioria são pouco conhecidas pelos gestores e seus benefícios são pouco explorados. Muitas vezes pelo administrador acreditar não ser viável a utilização destas ferramentas acabam por perder grandes oportunidades de negócios, ou toma decisões incertas pelo fato de utilizar informações falhas ou obsoletas para situação.

### 2.6.1 Relação custo/volume/lucro

Esta ferramenta é uma das menos conhecidas pelos gestores, embora agreguem grande qualidade à informação fornecida a eles. Principalmente quando se trata de alterações no preço de vendas, na quantidade vendida e nos custos, pois estas alterações afetaram diretamente o lucro.

Conforme afirmam Horngren et al (1999 apud MORAES, WERNKE, 2006, p. 82-83):

Análise de Custo/Volume/Lucro é uma das mais básicas ferramentas de avaliação utilizadas pelos gestores. Esta análise examina o comportamento das receitas e custos totais, os resultados das operações decorrentes de mudanças ocorridas nos níveis de saída (vendas), de preço de venda, custos variáveis por unidade ou custos fixos. Em geral, os administradores usam esta análise como uma ferramenta para ajudá-los a responder questões que envolvam expectativas quanto ao que acontecerá com o lucro se houverem modificações nos preços de venda, nos custos e no volume vendido.

De acordo com Lunkes (2007, p. 73) “a análise Custo/Volume/Lucro conduz a dois importantes conceitos: Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio”.

Sendo assim, é por meio da margem de contribuição que o gestor consegue visualizar qual produto exerce maior influência nos lucros da empresa. Padoveze (2003, p. 367) conceitua margem de contribuição como sendo, “a diferença entre o preço de venda unitário de um produto ou serviço e os custos e despesas variáveis por unidade de produto ou serviço”.

Já o ponto de equilíbrio demonstra para o gestor qual é o limite em que a empresa pode operar para não ter prejuízo. Cabe ressaltar que neste ponto a empresa também não possuirá ganhos.

Denominamos ponto de equilíbrio o volume de atividade operacional onde o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixos. Em outras palavras, ponto de equilíbrio mostra o nível de atividade ou volume operacional quando as receita total das vendas se iguala ao somatório dos custos variáveis totais mais os custos e despesas fixos. Assim, o ponto de equilíbrio evidencia os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo (PADOVEZE, 2003, p. 369).

Cabe ressaltar que Martins (2003, p. 261), classifica o ponto de equilíbrio como: “ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro”.

O gestor que conhecer e utilizar esta ferramenta, está preparado para possíveis mudanças no mercado, pois por meio desta ferramenta poderá possuir relatórios que lhe permitam gerar informações que mostram antecipadamente o que acontecerá com seu negócio, com determinadas alterações de mercado.

### **2.6.2 Controle do capital de giro**

O capital de giro consiste nos recursos necessários para que a organização consiga completar o seu ciclo operacional. Gitman (1997, p. 616) conceitua capital de giro como sendo “os ativos circulantes que sustentam as operações do dia-dia da empresa”.

Padoveze (2003, p. 288) coloca que “a terminologia capital de giro vem da visão circular do processo operacional da geração de lucros, [...] em termos contábeis o capital de giro é representado pelo total do ativo circulante”.

Ou seja, capital de giro são os valores necessários para a manutenção do giro da organização, que seria de grosso modo comprar estoque, vender e receber.

Afirmam Assaf Neto e Silva (1997, p. 15):

A administração do capital de giro diz respeito á administração das contas elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles. Neste conceito, são estudados fundamentalmente o nível adequado de estoque que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos e clientes, critérios de gerenciamento de caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistentes com os objetivos enunciados pela empresa.

O administrador que de posse desta ferramenta fizer uso correto da mesma, poderá manter a empresa em uma situação financeira estável, considerando do ponto de vista interno. E preparado para as respostas do mercado e assim aumentar o desenvolvimento da empresa.

### 2.6.3 Controles

Toda entidade necessita de controles. O gestor que possui controles adequados para as funções de sua empresa está bem elucidado sobre a real situação operacional de sua organização. Pois é por meio dos controles que o gestor consegue visualizar se as atividades da empresa estão sendo realizadas de maneira correta, eficaz e eficiente.

Martins (2003, p. 305) afirma que “controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção”.

Os controles podem ser de diversos tipos, podendo ser aplicados em qualquer setor de uma entidade, desde que seu gestor julgue viável e necessário sua implantação.

Para Lunkes (2007, p. 15),

As atividades de controle envolvem o monitoramento e avaliação de pessoas e outros recursos usados nas operações para assegurar que os objetivos sejam alcançados. O propósito do controle é certificar-se de que estão sendo atingidas as metas planejadas pela empresa, isso inclui o uso de incentivos e outras recompensas para motivar os empregados a atingir as metas.

O fato de possuir um bom sistema de controles internos faz com que a empresa reduza erros e diagnostique falha antes de se tornarem um grande problema operacional. Que conseqüentemente repercutiria nas informações geradas aos administradores para o processo de decisão.

#### **2.6.4 Formação do preço de venda**

A formação do preço de venda é uma decisão crucial para uma empresa. Para a tomada desta decisão deve ser levado em consideração à estrutura de mercado, os objetivos da entidade e foco na determinação de preços.

Conforme Lunkes (2007, p. 130) “os consumidores procuram o melhor produto no menor preço possível”. Portanto é de extrema importância o método adotado pelos gestores na formação do preço de venda.

Padoveze (2003, p. 382) define três modelos principais para formação do preço de venda:

- Modelos de decisão de preço de venda orientados pela teoria econômica.
- Modelos de decisão de preço de venda orientados pelos custos.
- Modelos de decisão de preços de venda orientados pelo mercado.

Independente do método utilizado para a formação do preço de venda, deve ser claro para os gestores a importância deste. Pois eles correm o risco de por não saber formular seu preço de venda, cobrar em demasia de seus clientes perdendo-os então para concorrência, ou cobrar de seus clientes um preço muito baixo, que acabará gerando prejuízo para a empresa.

#### **2.6.5 Indicadores financeiros**

Os indicadores financeiros são índices extraídos da análise das demonstrações contábeis. Estes índices auxiliam o administrador na tomada de decisão. Visto que em muitos casos os gestores não visualizam a informação apenas na demonstração contábil, existindo a necessidade de uma leitura mais clara de tais demonstrações para melhor entendimento e utilização dos gestores.

Segundo Padoveze (2003, p. 430) os indicadores financeiros “são apresentados em termos de índices, percentuais, números absolutos, dias, etc., com o objetivo de facilitar ainda mais o entendimento da situação da empresa apresentada nos Demonstrativos Contábeis”.

Os indicadores extraídos das demonstrações contábeis podem ser: índice de liquidez, de endividamento entre outros. O índice de liquidez demonstra ao gestor a capacidade que sua empresa tem de efetuar seus pagamentos.

Conforme Marion (2006, p. 83) os índices de liquidez,

São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando: longo prazo, curto prazo ou prazo imediato.

Já o índice de endividamento demonstra ao administrador o quanto sua empresa opera utilizando o capital de terceiros. É de grande importância o gestor estar ciente destas informações no momento da tomada de decisão, pois assim poderá avaliar com maior clareza, como sua decisão repercutirá na vida financeira da entidade.

No próximo capítulo serão apresentados os dados e análise desta pesquisa.

### 3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE

Neste capítulo são apresentados os dados coletados das entrevistas (semi-estruturadas) realizadas por meio de questionário, aplicado nas empresas do setor de comércio varejista de calçados, associadas da AEMFLO.

O questionário aplicado na presente pesquisa foi elaborado com base no estudo proposto por Oliveira (2008), feita as devidas modificações e alterações a fim de atingir os objetivos deste trabalho.

O objetivo da pesquisa foi entrevistar as 28 empresas associadas da AEMFLO, entretanto contou com uma amostra de 17 empresas, das empresas que não fizeram parte da amostra seguem os motivos pelo qual não fizeram parte da amostra.

Das empresas constantes na lista 2 não foram localizadas. Duas empresas se negaram a responder a pesquisa alegando falta de tempo. Para 4 empresas a pesquisa foi encaminhada por email após o contato por telefone e a partir do envio não foi devolvido. E, por fim 3 empresas foram desqualificadas por devolver o questionário incompleto, sendo assim, não foram consideradas na pesquisa para não prejudicar os resultados.

#### 3.1 TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO

O universo pesquisado se constitui de micros, pequenas e médias empresas. Muitas destas empresas já atuam no mercado há bastante tempo e já estão consolidadas como empresas fortes na região. Por outro lado existem empresas que praticamente estão começando neste segmento.

Para melhor visualizar o universo pesquisado, buscou-se verificar o tempo de atuação que essas empresas se encontram em atividade no mercado. Os dados estão ilustrados conforme o gráfico 1.

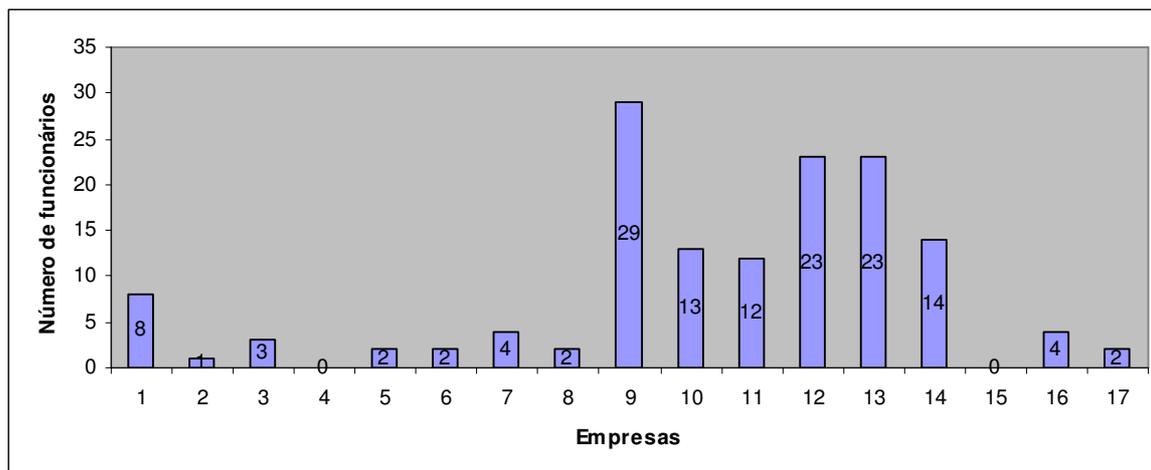


**Gráfico 1:** Tempo de atuação no mercado  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

O gráfico mostra que 64% das empresas pesquisadas atuam no mercado a mais de 10 anos, 18% das empresas constantes na pesquisa atuam entre 3 a 5 anos, e 18% está no mercado a menos de 3 anos. Na pesquisa não temos empresas que atuam no mercado entre 5 a 10 anos.

### 3.2 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Para dimensionar o tamanho das empresas pesquisadas, buscou-se identificar o número de funcionários. As empresas contam com uma média de 8,3 funcionários e amplitude de 0 a 29 funcionários. Os dados estão ilustrados conforme gráfico 2.

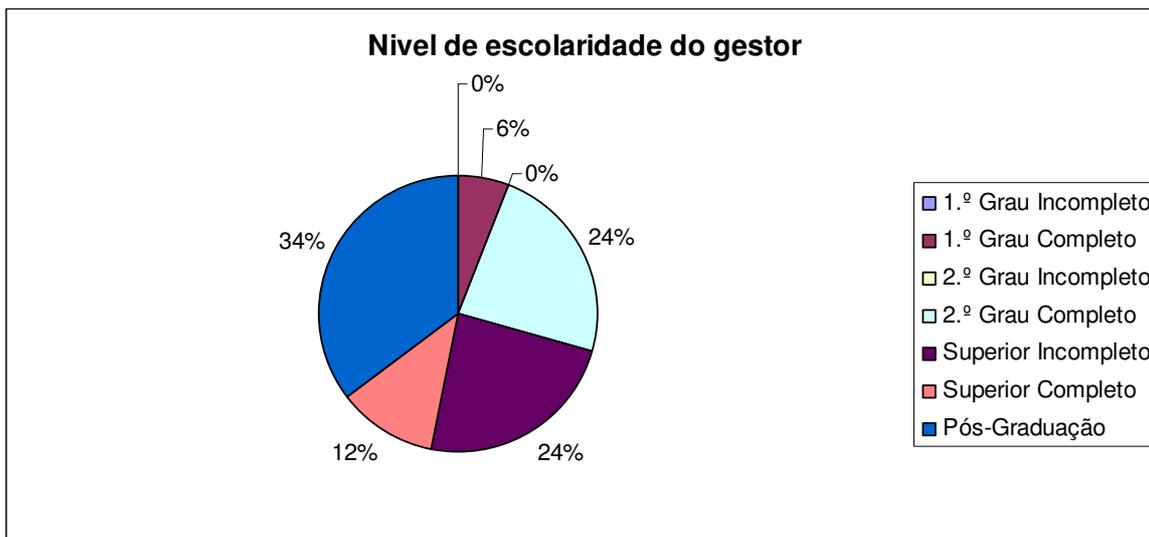


**Gráfico 2:** Número de funcionários  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

As micro e pequenas empresas com até 5 empregados, representam em torno de 58,8% do total de estabelecimentos registrados, e 14% do emprego total. Já as empresas de porte médio, entre 6 e 35 empregados, representam 41,2% do total dos estabelecimentos e 86% do emprego total.

### 3.3 NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO GESTOR

Em relação ao nível de escolaridade do gestor responsável pela empresa, a grande maioria 34%, tem pós-graduação, 24% dos gestores entrevistados possuem o nível superior completo, 24% estão cursando a graduação e possuem nível superior incompleto, 12% possuem somente o segundo grau completo e por fim 6% dos gestores entrevistados possuem o primeiro grau completo. Os dados estão ilustrados conforme gráfico 3.

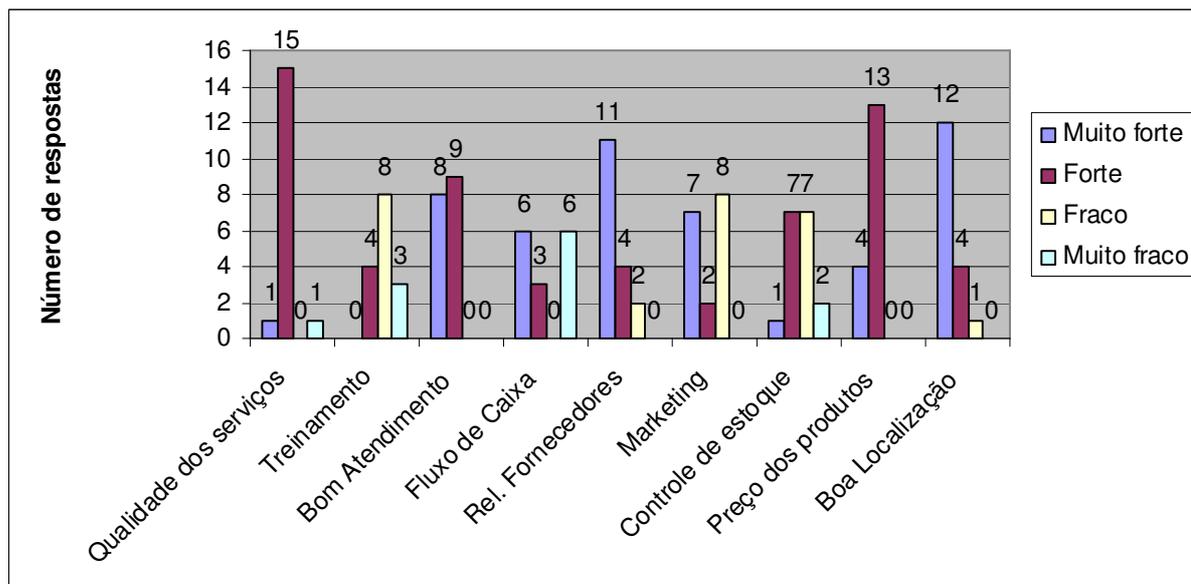


**Gráfico 3:** Nível de escolaridade dos gestores  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Os gestores responsáveis pelas empresas que fizeram parte desta pesquisa, têm a noção de buscar um aperfeiçoamento profissional, buscando especialização em alguma área de seu interesse.

### 3.4 ASPECTOS RELEVANTES DA EMPRESA

Objetivando melhor visualização dos aspectos relevantes da organização por parte do gestor, atribuiu-se nota de 1 a 4, para evidenciar a percepção do gestor sobre os aspectos fortes da sua empresa. Os dados estão ilustrados conforme o gráfico 4.



**Gráfico 4:** Aspectos relevantes da empresa  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Desta forma, dos gestores entrevistados 15 consideram forte o controle de qualidade dos serviços, uma empresa considera muito forte esse controle, uma considera fraco o controle de qualidade dos serviços e por fim nenhuma das empresas considera muito fraco.

No treinamento dos empregados 8 empresas consideram fraco, 4 empresas consideram forte e 3 consideram muito fraco. Nenhuma das empresas pesquisadas considera o treinamento para os empregados muito forte.

Em relação ao bom atendimento e relacionamento com o cliente, 8 dos gestores consideram muito forte e 9 consideram forte, vê-se que o bom atendimento ao cliente neste segmento é fundamental para realizar boas vendas. Na pesquisa não teve nenhum gestor que considera fraco, nem muito fraco o bom relacionamento e relacionamento com os clientes.

Assim, evidencia-se que, além do bom relacionamento com os clientes, é também importante ter um bom relacionamento com os fornecedores. Dos entrevistados 11 empresas consideram muito forte o relacionamento com os fornecedores, 4 empresas consideram forte e apenas 2 vê como fraca sua relação com os fornecedores.

Em relação ao controle de fluxo de caixa, 6 gestores consideram muito forte o controle do fluxo de caixa dentro da sua empresa, 3 consideram forte e 6 empresas consideram muito fraco esse controle dentro da organização.

Quanto ao marketing da empresa, a maioria considera fraco, sendo um total de 8 empresas, já 7 empresas consideram muito forte o marketing da organização e 2 empresas tem com muito forte o sistema de marketing da organização.

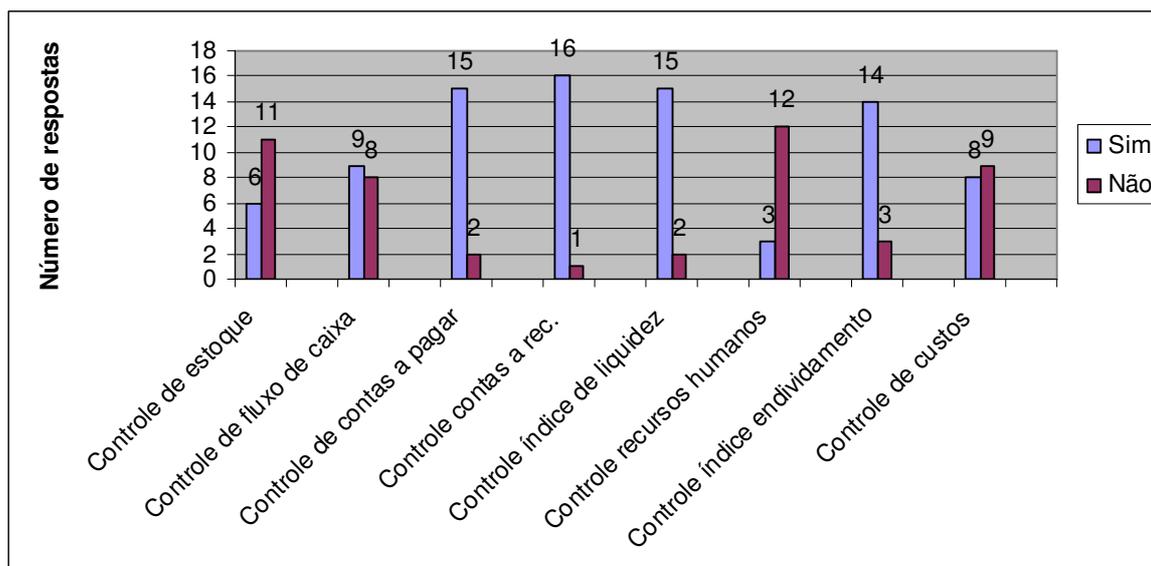
No controle de estoque 7 empresas consideram forte e 7 empresas consideram fraco. Já para uma empresa o controle de estoque é muito forte e 2 empresas tem como muito fraco seu controle de estoque.

Quando são perguntados sobre o preço dos produtos 4 gestores entrevistados consideram muito forte o preço de seus produtos, 13 empresas consideram ponto forte o preço de seus produtos. Em relação à boa localização, das empresas entrevistadas 12 afirmam ser muito forte a localização da loja, 4 empresas declara ser forte sua localização e uma empresa da pesquisa considera fraco a sua localização atual.

### 3.5 TIPOS DE CONTROLE

A empresa por menor que seja necessita de controles, à medida que essa empresa crescendo vê fundamental a existência de controles dentro da organização, para verificar se tudo está sendo realizado conforme foi planejado, com isso consegue identificar os erros ou desvios cometidos, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição.

Apresentam-se as informações que refletem essa situação dentro das organizações. Os dados estão ilustrados conforme o gráfico 5.



**Gráfico 5:** Tipos de controle  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Das empresas entrevistadas a grande maioria possui controles como podemos observar no gráfico 5. Quanto ao controle de estoque 6 empresas possuem e 11 empresas não possuem controle de estoque.

Quanto ao controle de fluxo de caixa, ele está presente em 9 das empresas pesquisadas e 8 empresas não possuem o controle de fluxo de caixa. Em relação ao controle de contas a pagas, 15 empresas afirmam possuir esse controle na organização, contra apenas 2 empresas que afirmam não possuir o controle de contas a pagar.

Ter um bom controle de contas a receber garante entrada de recurso para a empresa, do universo pesquisado 16 empresas possuem esse controle e apenas uma empresa pesquisada não possui controle de contas a receber. No controle do índice de liquidez, ele está presente em 15 empresas e não está presente em 2 empresas pesquisadas.

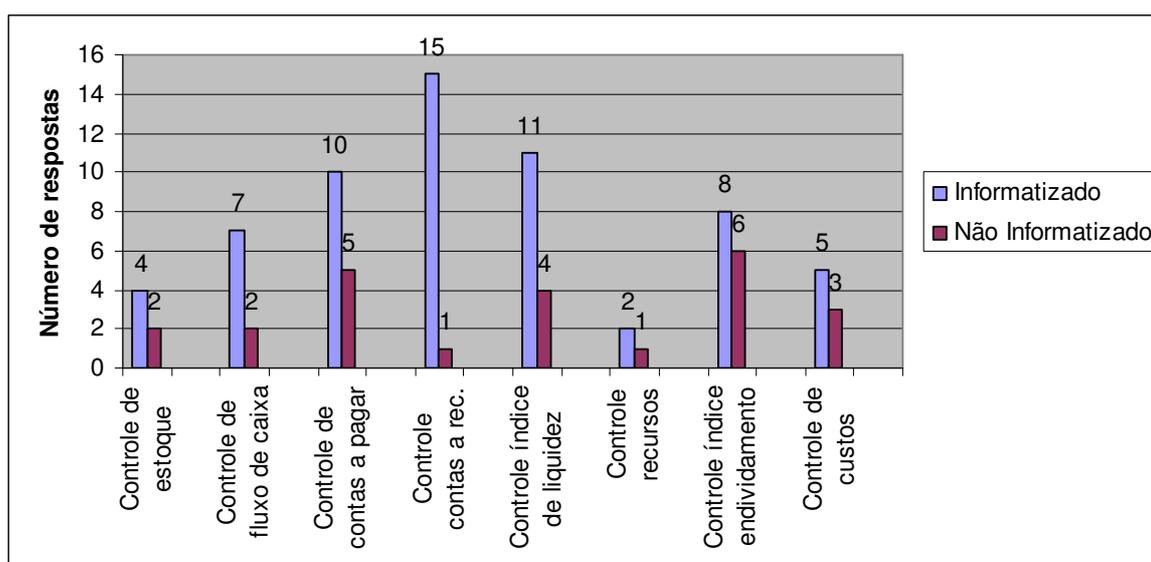
O controle de recursos humanos é utilizado por poucas empresas, das empresas pesquisadas apenas 3 empresa possuem esse tipo de controle e o restante 12 empresas não possuem. Já o controle do índice de endividamento é diferente, 14 empresas possuem e 3 empresas não possuem o controle do índice de endividamento.

E por fim, um dos controles necessários para uma boa gestão o controle de custos está presente em 8 empresas pesquisadas e 9 empresas não possui um controle de custo.

Possuir controle é necessário para auxiliar a administração a avaliar os resultados alcançados, mas não basta apenas possuir controle na organização é importante que esse controle seja eficiente, a fim de alcançar o objetivo.

As empresas possuem diversos tipos de controle, mas nem sempre esses controles são informatizados, muitas empresas fazem seus controles de forma manual, comprometendo a eficiência do controle.

Buscou-se saber quais tipos de controle as empresas possuem de forma informatizada e quais ainda permanecem de forma manual. Os dados estão ilustrados conforme o gráfico 6.



**Gráfico 6:** Controles informatizados  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Vê-se que a maioria das empresas do segmento do comércio varejista de calçados prioriza a existência de controles informatizados dentro da organização, das 6 empresas que possuem o controle de estoque, em 4 delas esse controle é informatizado.

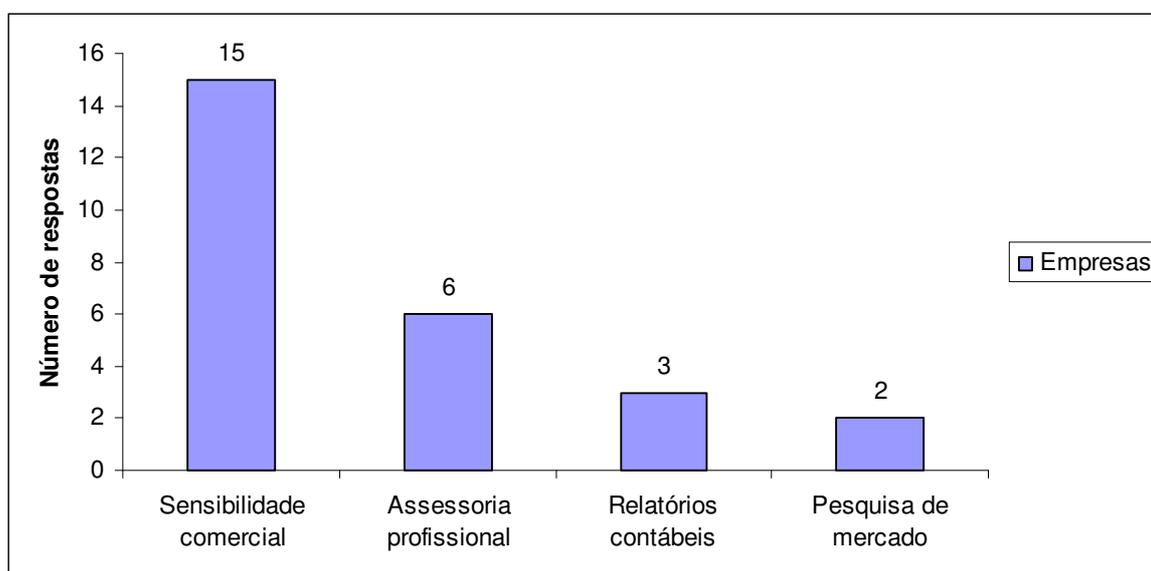
O controle de fluxo de caixa é informatizado em 7 empresas das 9 empresas que possuem. O controle de contas a receber é informatizado em 10 empresas pesquisadas que possuem esse controle e em 5 empresas que possuem o controle ele não é informatizado.

Em relação ao controle de contas a receber é informatizado em 15 empresas e apenas em uma não é informatizado. Quanto ao controle do índice de liquidez, esse controle é informatizado em 11 empresas e em 4 empresas pesquisadas o controle do índice de liquidez não é informatizado.

Das 14 empresas que possuem o controle do índice de endividamento, em 8 empresas é informatizado. Já o controle de custos que está presente em 8 empresas pesquisadas é informatizado em 5 delas.

### 3.6 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA A TOMADA DE DECISÃO

As ferramentas de gestão são pouco utilizadas pelas empresas de pequeno porte, os gestores utilizam o seu conhecimento de mercado para uma decisão ao invés das ferramentas gerenciais, nesta questão buscou-se descobrir que meios são utilizados na prática, para a tomada de decisão. Dados estão ilustrados conforme o gráfico 7.



**Gráfico 7:** Instrumentos da tomada de decisão  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Das empresas pesquisadas, 15 empresas utilizam como instrumento de planejamento de suas ações, a sensibilidade comercial para a tomada de decisão.

Alguns gestores buscam ajuda profissional para assessorá-los na decisão, 6 dos gestores pesquisados afirmam tomar decisões com base em assessoria profissional.

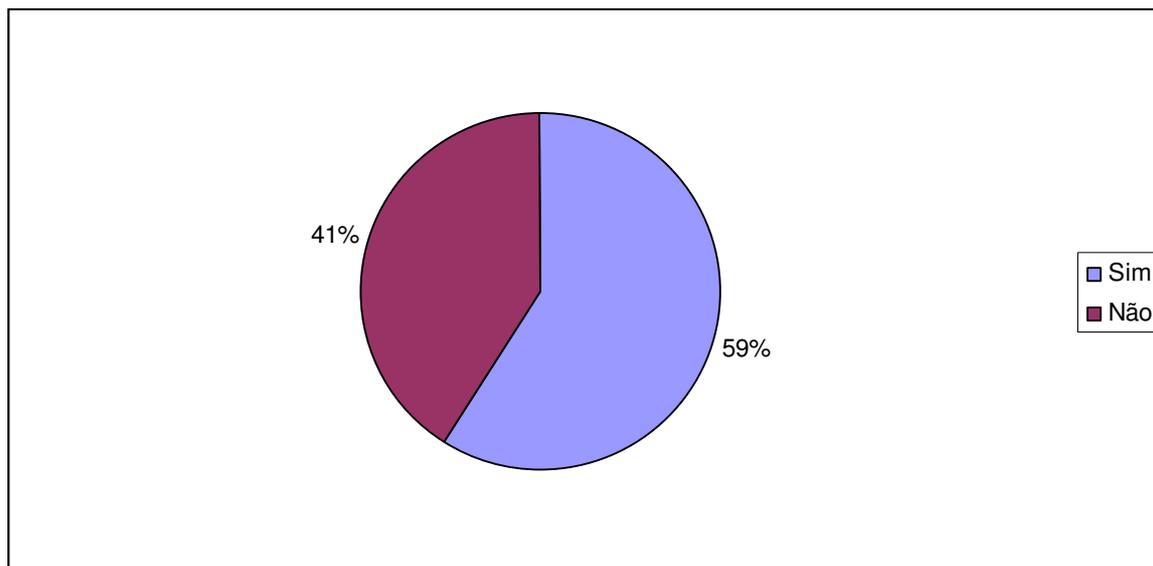
Em relação à utilização dos relatórios contábeis como instrumento de auxílio na tomada da decisão, a pesquisa não objetivou saber quais relatórios contábeis os empresários utilizam, buscou-se saber se usam os relatórios contábeis na tomada de decisão. Portanto, 3 empresas apóiam-se nos relatórios contábeis para auxílio a gestão. E por fim 2 empresas afirmam tomar decisões baseadas em pesquisas de mercado.

Quando questionados se não utilizavam mais alguma ferramenta de auxílio a decisão, duas das empresas entrevistadas afirmaram troca de informação com os fornecedores, buscando uma decisão mais acertada.

### 3.7 PLANEJAMENTO DE METAS E OBJETIVOS

O planejamento é uma ferramenta necessária para estar à frente da concorrência é necessário para que o empresário consiga visualizar o futuro, definir objetivos e metas, e traçar o plano para alcançá-los.

No segmento do comércio varejista de calçados, das empresas pesquisadas, 59% baseiam-se em metas e objetivos de curto e longo prazo, 41% não utilizam o planejamento para a tomada de decisão. Os dados estão ilustrados conforme o gráfico 8.



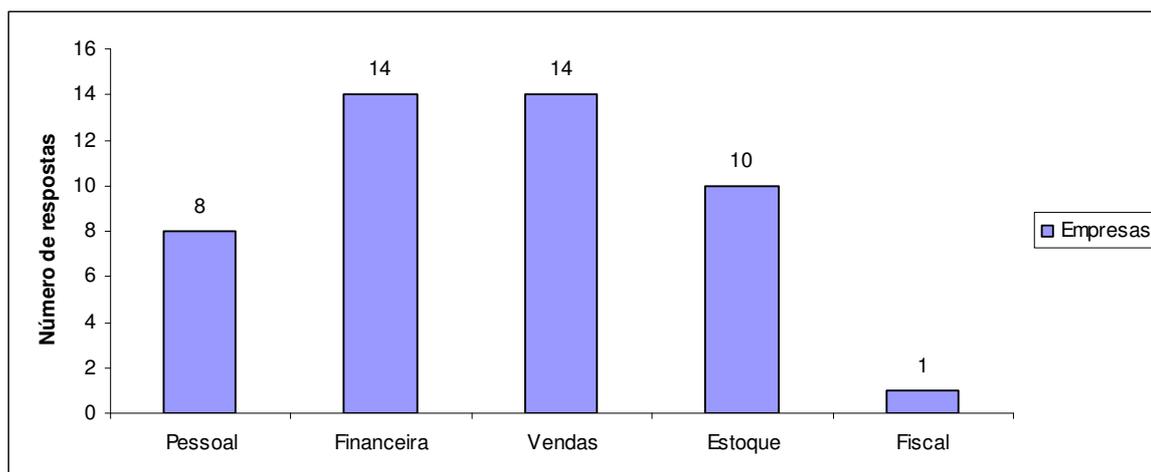
**Gráfico 8:** Planejamento baseado em metas e objetivos  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Desta forma, mais da metade das empresas entrevistadas baseia-se em metas e objetivos de curto e longo prazos, são empresas voltadas para a continuidade de seus negócios, com visão e planejamento para o futuro da organização.

### 3.8 ÁREA DA EMPRESA QUE PODE MELHORAR

Em seguida pergunta-se aos gestores das empresas sobre qual área da empresa em sua opinião pode melhorar, a área de vendas aparece em primeiro entre as áreas que podem ser melhorada, consideradas por 14 empresas, juntamente com 14 empresas aparece a área financeira. Logo em seguida, na opinião dos gestores, aparece a área de estoques, consideradas por 10 empresas pesquisadas.

De acordo com os gestores a área de pessoal, pode melhorar na opinião de 8 empresas, já a área fiscal pode melhorar na opinião de uma empresa. Os dados estão ilustrados conforme o gráfico 9.

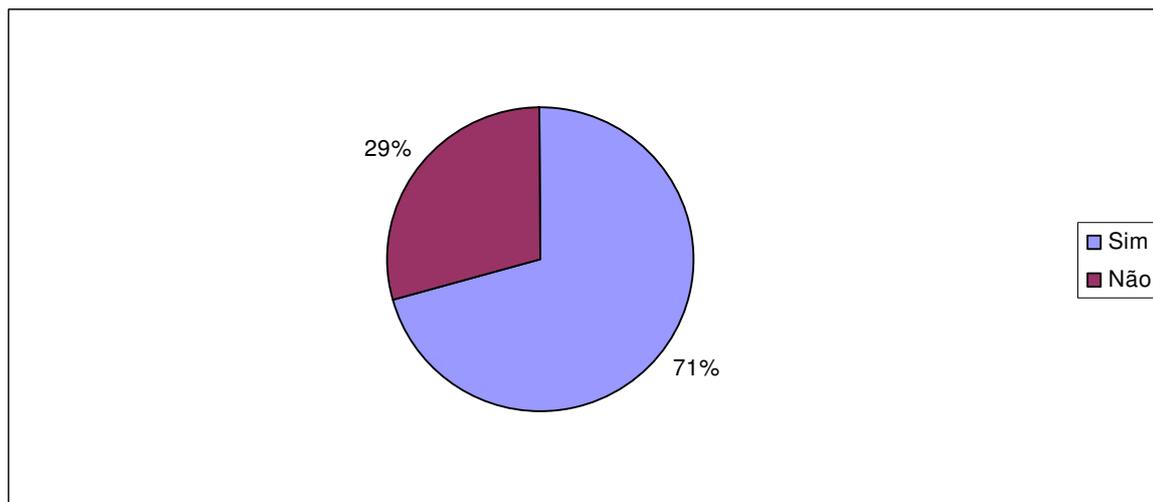


**Gráfico 9:** Área da empresa que pode melhorar  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

A maioria dos empresários acaba se preocupando somente com a parte financeira onde encontra a área financeira e a área de vendas e acabam deixando de lado outras áreas importantes da empresa, áreas estratégicas para o bom funcionamento do negócio.

### 3.9 INVESTIMENTO EM RECURSOS TECNOLÓGICOS

Dentre as empresas pesquisadas 71% investem em recursos tecnológicos e os outros 29% afirmam não investir em recursos tecnológico. Os dados estão ilustrados conforme o gráfico 10.

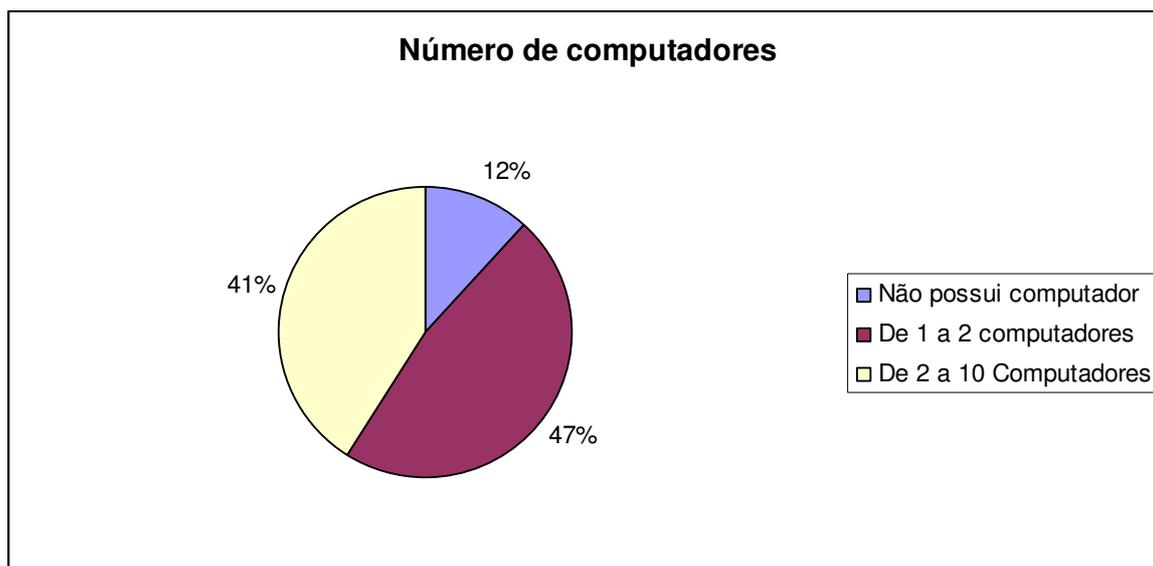


**Gráfico 10:** Investimento em recursos tecnológicos  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Das empresas pesquisadas 12 delas investem em recursos tecnológicos, quando perguntada quais tipos de recursos tecnológicos elas investem, teve-se com resposta da maioria, software e equipamentos por 7 empresas, somente equipamentos por 2 empresas, uma empresa investe em informatização em geral, uma empresa investe em maquinas de cartão e uma não especificou o tipo de recurso tecnológico investido pela empresa.

### 3.10 COMPUTADORES E INTERNET

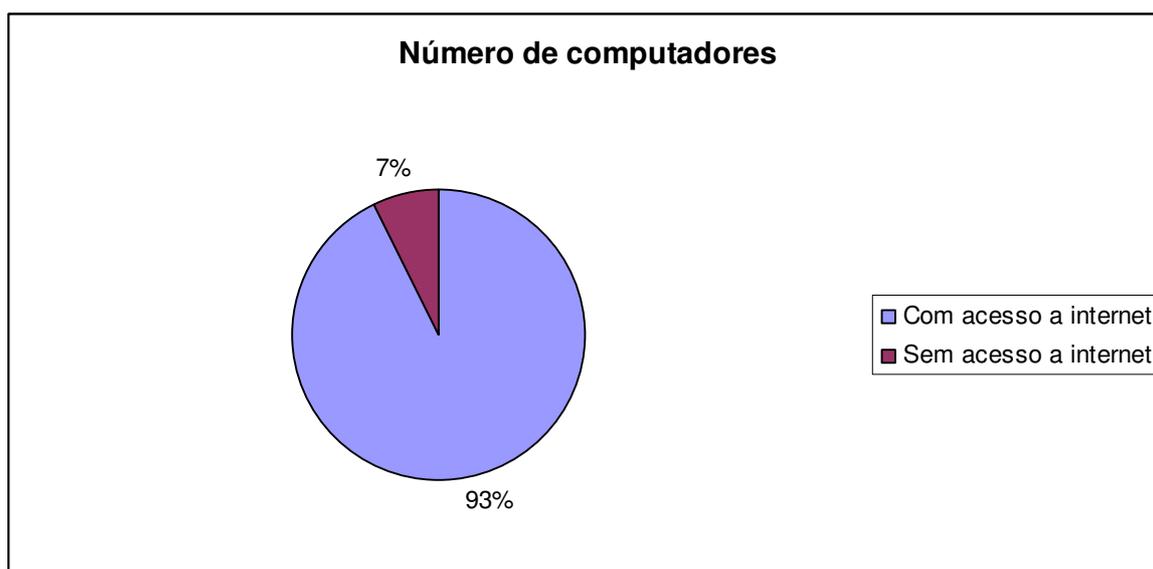
A internet é essencial em todos os setores da economia, buscou-se identificar o número de computadores para ter uma noção exata desta importante ferramenta, as empresas contam com uma média de 3,3 computadores por empresa, e amplitude de 0 a 10 computadores. Os dados estão ilustrados conforme o gráfico 11.



**Gráfico 11:** Número de computadores  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

As empresas que possuem de 1 a 2 computadores, representam em torno de 47% do total das empresas pesquisadas. Já as empresas que possuem entre 3 e 10 computadores, representam 41% do total de estabelecimentos e 12% das empresas pesquisadas não possuem computadores.

Além do número de computadores, buscou-se saber quantos destes utilizam internet. Os dados estão ilustrados no gráfico 12.

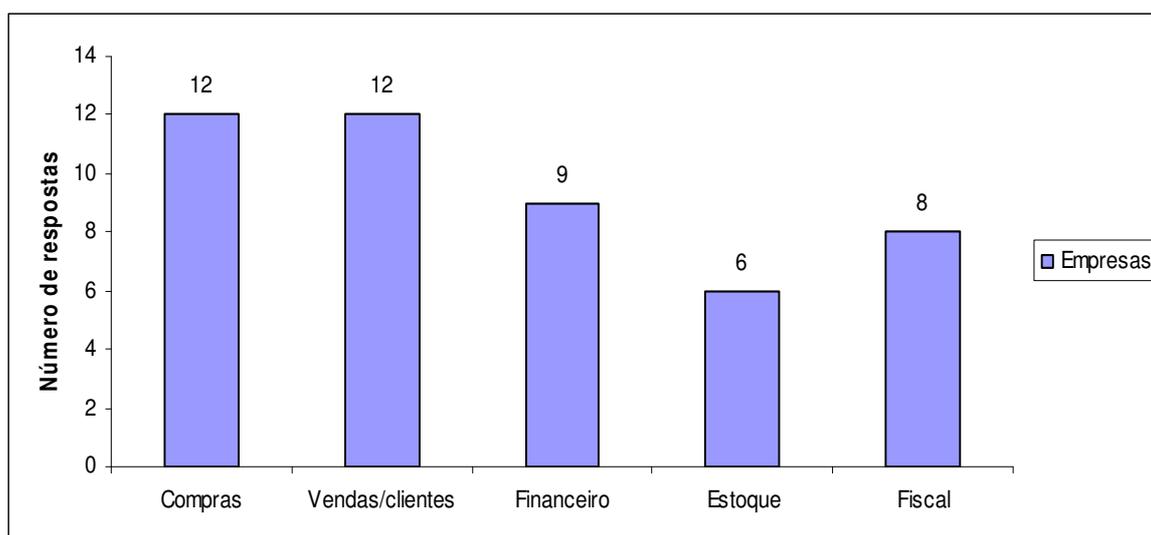


**Gráfico 12:** Computadores com acesso a internet  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Quanto ao acesso dos computadores a internet, 93% dos computadores possuem acesso a internet e 7% dos computadores não estão conectados a rede mundial de computadores.

### 3.11 SETORES QUE UTILIZAM INTERNET

Dos setores selecionados, perguntaram-se aos gestores quais destes utilizam internet. Os dados estão ilustrados conforme o gráfico 13.



**Gráfico 13:** Setores que utilizam internet  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

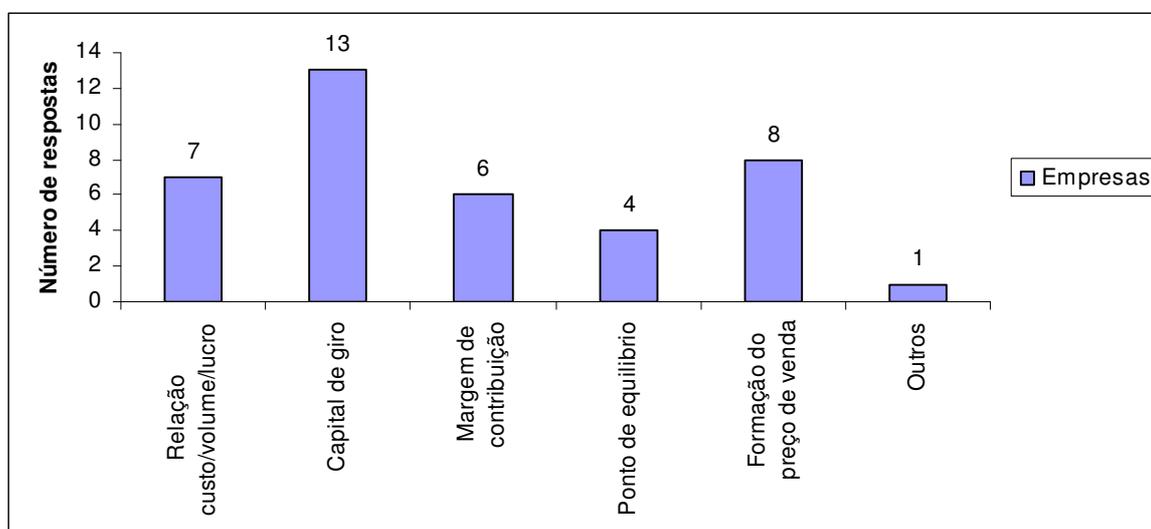
Das empresas pesquisadas 12 dos respondentes afirmam utilizar internet no setor de compras e 12 respondentes no setor de vendas/clientes, em seguida o setor financeiro utiliza internet na resposta de 9 empresas, já o setor fiscal utiliza internet em 8 empresas pesquisadas e por fim aparece o setor de estoque que 6 empresas utilizam a internet no setor de estoques.

### 3.12 SISTEMAS/FERRAMENTAS DE GESTÃO

As empresas são organizações que utilizam recursos administrativos e financeiros para atingir seus objetivos, o principal objetivo é a obtenção do lucro. Por isso faz-se necessário um sistema de gestão que envolva o controle financeiro e econômico da organização.

O controle financeiro se dá através da gestão do capital de giro, o qual precisa de acompanhamento permanente, pois está continuamente sofrendo o impacto das diversas mudanças enfrentadas pelas empresas.

O capital de giro é o recurso necessário para o ciclo operacional da empresa, o comércio varejista de calçados na sua maioria utiliza essa ferramenta gerencial, 13 empresas pesquisadas fazem administração dos elementos de giro da organização. Os dados estão ilustrados conforme o gráfico 14.



**Gráfico 14:** Sistemas/ferramentas de gestão  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

A formação do preço de venda aparece como sendo a segunda ferramenta mais utilizada pelas empresas pesquisadas, 8 empresas consideram utilizar essa ferramenta de gestão.

A relação custo/volume/lucro é uma importante ferramenta de gestão, ela examina o comportamento das receitas e custos, da uma noção do que acontece

com o lucro se houver modificações nos preços de venda, nos custos e no volume vendido.

Das empresas pesquisadas 7 afirmam utilizar essa ferramenta gerencial na tomada de decisão.

A margem de contribuição é utilizada por 6 empresa constantes na pesquisa, essa ferramenta da uma noção de quais produtos estão trazendo retorno para a empresa, possibilitando tomar decisões do tipo deixar de trabalhar com determinado produto, a margem de contribuição aparece como a quarta ferramenta utilizada pelo comércio varejista de calçados.

Na análise do ponto de equilíbrio, poucas empresas que fazem uso desta importante ferramenta gerencial, apenas 4 empresas, afirmam utilizar na prática, pelo fato de trabalharem com uma enorme variedade de produtos dificulta o uso esta ferramenta para a tomada de decisão.

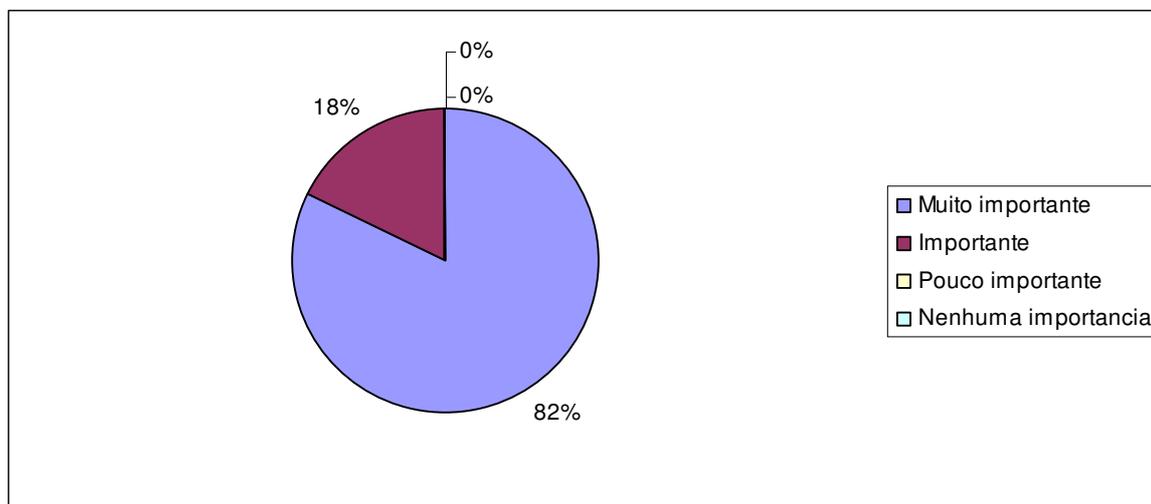
Por fim uma empresa afirma utilizar outras ferramentas gerencias das quais não foram listadas na pesquisa.

Um dos problemas presente em quase todas as empresas são as disponibilidades. A empresa tem recursos, mas não estão disponíveis no momento em que a empresa precisa, uma vez que ele normalmente está em forma de estoque e precisa ser convertido em dinheiro. Assim se faz necessário uma gestão eficiente do controle e planejamento do estoque e contas a receber já que estão diretamente ligados na geração de receitas, influenciando assim a liquidez e o capital de giro da empresa.

### 3.13 IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO

Em tempos de rápidas mudanças na legislação, na forma de lidar com os clientes internos e externos, o conhecimento precisa ser constantemente atualizado. Para isso é necessário buscar uma reciclagem de seus conhecimentos, conhecer uma nova área ou atividade profissional, objetivando reciclar e renovar os conhecimentos.

Para verificar o que os gestores das empresas pesquisadas pensam a respeito da educação continuada, perguntou sobre a importância de manter-se sempre atualizado no mercado competitivo no hoje. Os dados estão ilustrados conforme gráfico 15.



**Gráfico 15:** Importância da educação continuada  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

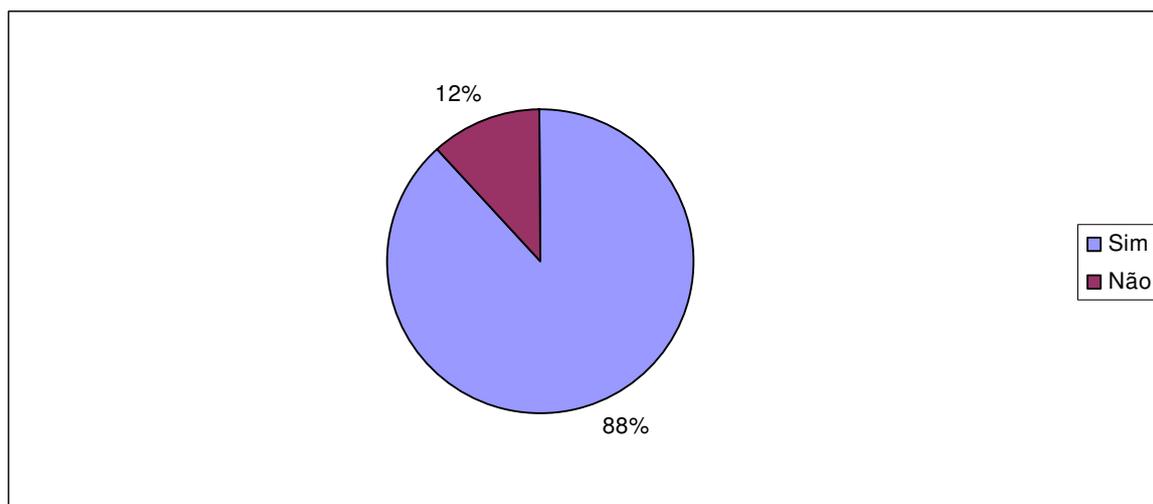
Como se observam no gráfico, 82% dos empresários do setor de calçados tem a consciência de que é muito importante manter-se atualizado nos dias de hoje, e com 18% dos gestores julgam ser importante essa prática.

### 3.14 PARTICIPAÇÃO NA EDUCAÇÃO CONTINUADA

Para os que participam da educação continuada os benefícios são imensos. A atualização dos conhecimentos e a troca de experiência com outros participantes garantem uma carga de conhecimento renovada, uma motivação para desenvolver ou renovar as rotinas de trabalho dentro da organização.

Os benefícios da educação continuada não serão somente do profissional que participa, a empresa também terá benefício com a renovação do conhecimento.

Quando perguntados aos gestores se participam da educação continuada, constatou-se que uma grande parcela dos respondentes participa. Os dados estão ilustrados conforme gráfico 16.

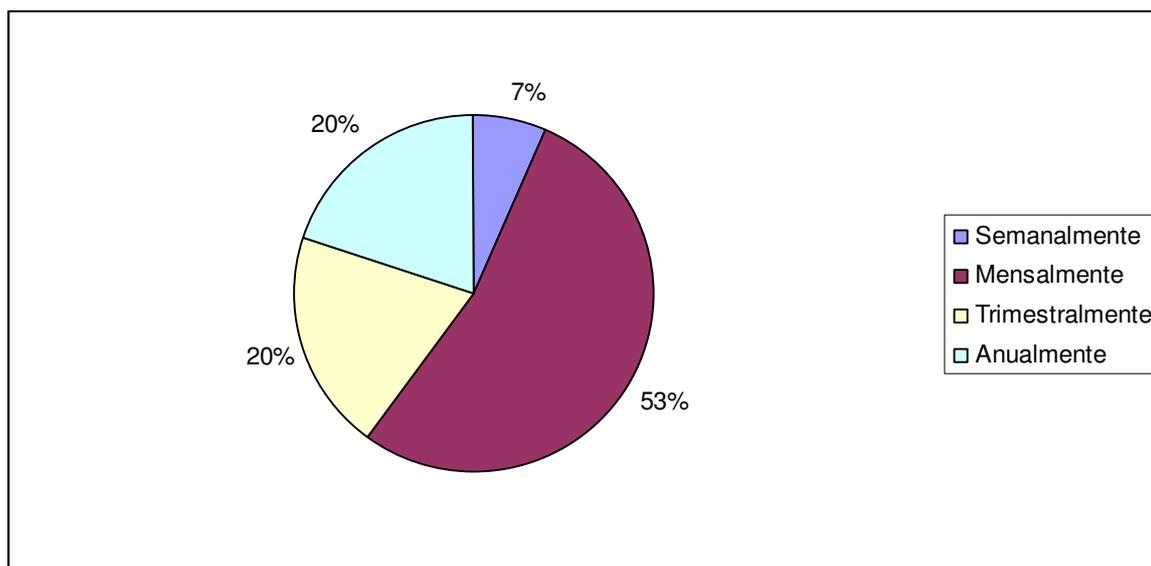


**Gráfico 16:** Participação dos gestores na educação continuada  
Fonte: Dados da Pesquisa (2009).

Dos empresários constantes na pesquisa somente 2, não participam da educação continuada, totalizando 12% do total das empresas pesquisadas, a grande maioria 88%, além de saber da importância da educação continuada também participam de palestras e cursos de curta duração.

### 3.15 FREQUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO NA EDUCAÇÃO CONTINUADA

A frequência da participação na educação continuada é importante para estar um passo a frente dos demais, para isso não deve haver um intervalo muito grande entre uma participação e outra. A maioria das participações das empresas do comércio de calçados se dá de forma mensal. Os dados estão ilustrados conforme gráfico 17.



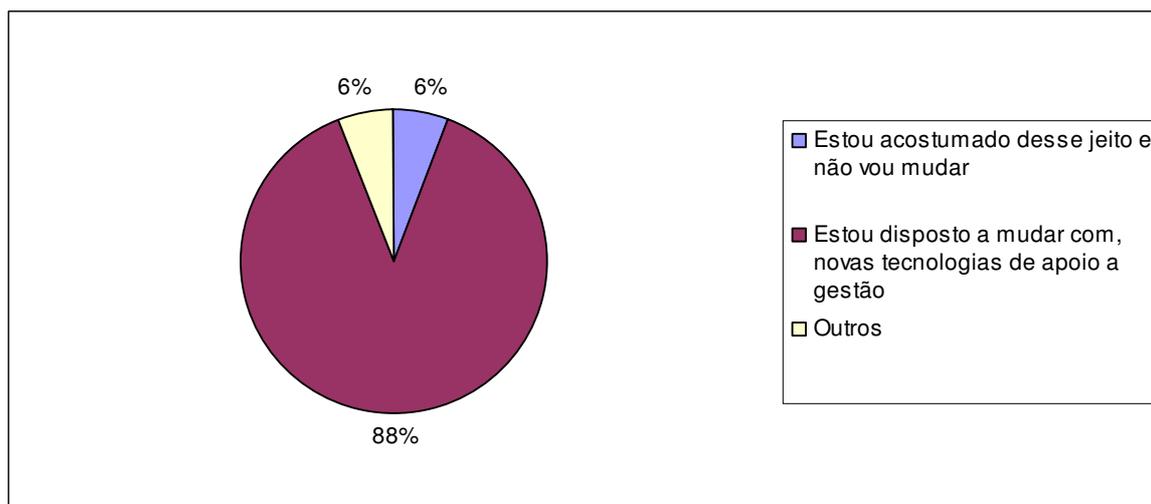
**Gráfico 17:** Frequência da participação na educação continuada  
Fonte: Dados da Pesquisa (2009).

Dos gestores pesquisados 53% têm participação mensal na educação continuada, 20% dos gestores participam trimestralmente, 20% participam apenas uma vez ao ano e apenas 7% afirmam participar de cursos e palestras semanalmente.

### 3.16 TRATAMENTO COM A INFORMAÇÃO

É inerente ao ser humano não querer mudar, mas vivemos numa época em que a informação tem grande valor nas organizações, para as empresas é difícil implantar coisas novas sem sofrer influência do passado.

O gestor na sua rotina diária se depara constantemente com o fato de querer mudar algo, buscou-se visualizar se o gestor está disposto e motivado a mudar o tratamento com a informação. Os dados estão ilustrados conforme gráfico 18.



**Gráfico 18:** Tratamento com a informação  
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Verifica-se uma motivação muito grande dos gestores em querer mudar o tratamento com a informação, 88% das empresas pesquisadas afirmam estar disposto a mudar, com novas tecnologias de apoio a gestão, apenas 6% dos gestores está acostumado desse jeito e não vai mudar, totalizando 1 empresa do total pesquisado.

Portanto, percebe-se que apesar da consciência por parte dos gestores das empresas pesquisadas, de que a contabilidade é importante e necessária para a continuidade da organização, a maioria dos empresários não utiliza os relatórios contábeis para tomada de decisão.

Das empresas pesquisadas, pode-se verificar que as principais ferramentas utilizadas para o planejamento de suas ações são a sensibilidade comercial e a assessoria profissional.

Além disso, verificou-se que o controle do capital de giro é a ferramenta de gestão mais utilizada na tomada de decisão e o ponto de equilíbrio é a menos usada, devido à diversidade de produtos comercializados no setor varejista de calçados.

No próximo capítulo, encontram-se as considerações finais relativas a esta pesquisa.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Nesta etapa do trabalho serão mencionadas as considerações finais, no qual se demonstra um relato de todos os fatores relativos à pesquisa e principalmente, sobre o resultado apurado, as limitações encontradas durante sua elaboração e as recomendações para trabalhos futuros que poderão contribuir para analisar sobre uma visão diferente a utilização das ferramentas gerenciais na prática.

### 4.1 GENERALIDADES

A AEMFLO conta com 28 empresas associadas do segmento do comércio varejista de calçados, e a pesquisa contou com uma amostra de 17 empresas.

Das empresas pesquisadas 64% a grande maioria empresa tem 10 anos ou mais de atuação no mercado, portanto empresas já consolidadas nesta atividade.

Conta também com uma média de 8,3 funcionários por empresa, sendo um importante segmento da economia. De acordo com a pesquisa os gestores na maioria são pessoas qualificadas para exercer este papel decisório na empresa.

Percebe-se que as empresas priorizam um bom atendimento aos seus clientes e uma boa relação com seus fornecedores, além de contar com uma boa localização. Aumentando a qualidade de seus serviços a fim de obter cada vez mais lucro.

Os empresários pesquisados contam com controles para auxiliá-los no dia a dia da empresa, esses controles são na maioria informatizados para que se consiga uma maior eficiência no controle da organização. Para isso 71% da empresas investem em tecnologia, na sua maioria software e equipamentos.

## 4.2 QUANTO AO ALCANCE DOS OBJETIVOS

O objetivo do trabalho foi de identificar quais são as ferramentas gerenciais utilizadas pelos empresários na prática do comércio varejista de calçados associados à AEMFLO.

Identificou-se na prática do comércio varejista de calçados, a utilização de várias ferramentas gerenciais, dentre as listadas na pesquisa a mais utilizada é o controle do capital de giro, sendo utilizada por 13 empresas da amostra, pela necessidade constante de disponibilidades para uma boa compra, essa ferramenta é bem gerenciada.

Em seguida temos como ferramentas bastante utilizadas na prática do comércio varejista de calçados a formação do preço, utilizadas por 8 empresas, 7 empresas pesquisadas utilizam a relação custo volume lucro no processo decisório, 6 empresas utilizam a margem de contribuição e 4 empresas o ponto de equilíbrio.

Além disso, para mais da metade das empresas pesquisadas, utilizam o planejamento que se baseia em objetivos de curto e longo prazo.

Vimos também que a sensibilidade comercial é a ferramenta mais usual na tomada de decisão, casualmente o empresário confia mais na sua sensibilidade comercial do que em ferramentas de gestão que utilizadas de maneira eficaz, aumentam a qualidade da decisão. O ideal é que o empresário consiga associar sua sensibilidade comercial com as informações geradas pelas ferramentas de gestão para assim poder tomar decisões acertadas.

Mas muitos dos empresários também buscam uma assessoria profissional para auxiliá-los nesta importante tarefa que pode mudar os rumos da empresa. A sensibilidade comercial e a assessoria profissional são as principais ferramentas utilizadas pelos gestores no planejamento das ações.

Com base nos dados levantados pela pesquisa, constatou a existência de diversos tipos de controles e muitos deles informatizados, entre eles o controle de contas a pagar, contas a receber, índice de liquidez e índice de endividamento, são os principais controles utilizados pelos gestores para gerenciar seus negócios.

As empresas do segmento do comércio varejista de calçados, na visão de seus gestores, sabem de que as ferramentas de gestão utilizada na sua plenitude no apoio a administração é essencial no formato da decisão.

### 4.3 RECOMENDAÇÕES

Devido à importância da utilização de ferramentas gerenciais no processo decisório das empresas, esta pesquisa não se propôs a esgotar o assunto, evidenciando a necessidade de realização de novos estudos sobre o assunto abordado.

Neste sentido, recomenda-se para trabalhos futuros a aplicação desta pesquisa em outros segmentos de atividade, como uma pesquisa aprofundada das dificuldades encontradas pelas empresas pequenas e médias no planejamento de suas ações e manutenção de suas atividades, bem como porque encerram suas atividades logo nos primeiros anos de existência.

Recomenda-se ainda, que seja aprofundado o estudo iniciado com este trabalho, a fim de identificar a qualidade das ferramentas gerenciais utilizadas por este segmento de empresa, individual ou coletivamente.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Caroline Cunha. **Perspectiva econômica dos comerciantes para 2009**. 2008. Disponível em: <<http://www.fecomercio-sc.org.br/feco2008/convencao/1229435476.pdf>>. Acesso em 01 jun. 2009.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cezar Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

BARRIZZELLI, Nelson. **A crise não chegou ao varejo**. 2009. Disponível em: <[http://www.cdf Florianopolis.org.br/noticias/ler\\_noticias.php?cod\\_noticia=763](http://www.cdf Florianopolis.org.br/noticias/ler_noticias.php?cod_noticia=763)>. Acesso em 06 jul. 2009.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1994

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e pratica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Souza. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação**. Cascavel: Edunioeste, 2002.

EUFRÁZIO, José Newton. **Diagnóstico de necessidades de informações gerenciais de micro e pequenos empresários: uma aplicação na região de Taguatinga e Ceilândia/DF**. 2006. Trabalho desenvolvido na graduação de Ciências Contábeis. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harba, 1997.

IBGE. **Pesquisa anual do comércio 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

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

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. Tradução de Érika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MORAES, Livia C; WERNKE, Rodney. Análise custo/volume/lucro aplicada ao comércio de pescados, 2006. **Revista contemporânea de contabilidade**, n.6, p. 81-101, jul/dez. 2006. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/762/76200606.pdf>>. Acesso em 06 jun. 2009.

OLIVEIRA, Ana Carolina do Vale Pereira de. **Ferramentas de gestão de um sistema de informação para empresas comerciais de pequeno porte**. 2008, 71p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

OLIVEIRA, Cezar, A. **Sistemas de informações gerenciais (SIG)**. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/textos/sig.pdf>>. Acessado em 30 de março de 2009.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, Paulo Roberto. **Habilidades para adicionar valor a companhia**. Disponível em: [www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/gestaocontabil.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/gestaocontabil.htm). Acesso em: 14 de junho de 2008. (Entrevista ao Jornal do Comércio em 26 de janeiro de 2005).

RACHMAN, David J. **Varejo**: estratégia e estrutura uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1973.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável as ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 3. p. 76-96.

RICCIO, Edson Luiz. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação**. 1989. Tese de doutorado apresentado à FEA/USP, São Paulo.

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

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/o-setor/cenario-e-tendencia>. Acessado em 01 de junho de 2009.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

## APÊNDICE A: Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Questionário**

1) Há quanto tempo sua empresa atua no mercado?

( ) De 1 a 3 anos

( ) De 3 a 5 anos

( ) De 5 a 10 anos

( ) Mais de 10 anos

2) Quantos empregados trabalham na empresa?

\_\_\_\_\_

3) Qual nível de escolaridade do gestor responsável pela empresa?

( ) 1.<sup>a</sup> Grau Incompleto

( ) 1.<sup>a</sup> Grau Completo

( ) 2.<sup>a</sup> Grau Incompleto

( ) 2.<sup>a</sup> Grau Completo

( ) Superior Incompleto

( ) Superior Incompleto

( ) Outros \_\_\_\_\_

4) De uma nota de 1 a 5 para os seguintes aspectos de sua empresa?

Utilize a seguinte escala: (1) Muito forte (2) Forte (3) Fraco (4) Muito fraco

( ) Controle na qualidade dos serviços

( ) Controle de estoque

( ) Treinamento para os empregados

( ) Preço dos produtos

( ) Bom Atendimento/Relacionamento com o Cliente

( ) Controle de Fluxo de Caixa

( ) Boa Localização

- ( ) Relacionamento com fornecedores
- ( ) Marketing
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

5) Quais os tipos de controle que a empresa possui, e quais destes controles são informatizados? Responda "S" para sim e "N" para não.

- ( ) Controle de estoque ( ) Informatizados
- ( ) Controle de fluxo de caixa ( ) Informatizados
- ( ) Controle de contas a pagar ( ) Informatizados
- ( ) Controle de contas a receber ( ) Informatizados
- ( ) Controle de índice de liquidez ( ) Informatizados
- ( ) Controle de recursos humanos ( ) Informatizados
- ( ) Controle de índice de endividamento ( ) Informatizados
- ( ) Controle de custos ( ) Informatizados
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

6) Quais dos instrumentos abaixo são utilizados para a tomada de decisão?

- ( ) Sensibilidade comercial ( ) Relatórios contábeis
- ( ) Assessoria profissional ( ) Pesquisa de mercado
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

7) Qual a atitude da empresa em relação ao planejamento de metas e objetivos (de curto e longo prazo)?

- ( ) Sim, a empresa tem planejamento
- ( ) Não, a empresa não tem planejamento
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

8) Qual área da empresa em sua opinião pode melhorar?

Pessoal             Financeira     Vendas

Estoque             Fiscal

Outros \_\_\_\_\_

9) Você investe em tecnologia?

Sim                       Não

Quais \_\_\_\_\_

10) Quantos computadores a empresa possui? Todos com acesso a internet?

\_\_\_\_\_

11) Qual dos setores abaixo utiliza internet?

Compras             Vendas/clientes     Financeiro

Estoque             Fiscal

Outros \_\_\_\_\_

12) Quais sistemas/ferramentas de gestão a empresa utiliza?

Relação custo/volume/lucro

(O que acontece com o lucro se houver modificações nos preços de venda, nos custos e no volume vendido)

Capital de giro

(Depende do volume de venda e os prazos obtidos ou concedidos a fornecedores, clientes e giro do estoque)

Margem de Contribuição

(Diferença do preço de venda e custos e despesas variáveis)

