



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VI POETA PINTO DO MONTEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ARYANE DAYSE ARAÚJO DOS SANTOS**

**DETERMINANTES DA CONFIGURAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE  
GERENCIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MUNICÍPIOS DO CARIRI  
PARAIBANO NA ÓTICA DO MODELO DE VAN CAILLIE (2003)**

**MONTEIRO  
2019**

**ARYANE DAYSE ARAÚJO DOS SANTOS**

**DETERMINANTES DA CONFIGURAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE  
GERENCIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MUNICÍPIOS DO CARIRI  
PARAIBANO NA ÓTICA DO MODELO DE VAN CAILLIE (2003)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade Gerencial

**Orientador:** Prof. Dr. Mamadou Dieng.

**MONTEIRO**

**2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237d Santos, Aryane Dayse Araujo dos.  
Determinantes da configuração do Sistema de Controle Gerencial de Micro e Pequenas empresas de municípios do Cariri Paraibano na ótica do modelo de Van Caillie (2003) [manuscrito] / Aryane Dayse Araujo dos Santos. - 2019.  
43 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas , 2019.  
"Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng , Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."  
1. Sistema de Controle Gerencial (SCG). 2. Micro e Pequenas empresas. 3. Contabilidade gerencial. I. Título  
21. ed. CDD 658.151 1

**ARYANE DAYSE ARAÚJO DOS SANTOS**

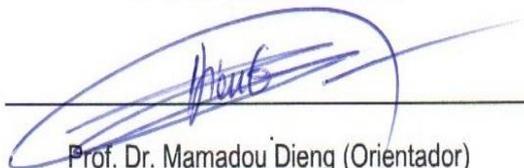
**DETERMINANTES DA CONFIGURAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE  
GERENCIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MUNICÍPIOS DO CARIRI  
PARAIBANO NA ÓTICA DO MODELO DE VAN CAILLIE (2003)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade Gerencial

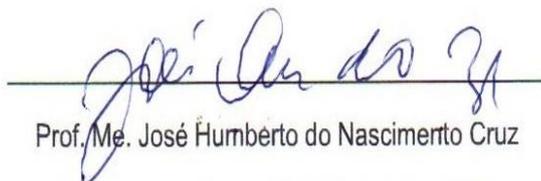
Aprovada em: 23/04/2019.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Mamadou Dieng (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. José Humberto do Nascimento Cruz

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Ismael Gomes Barreto

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha família por serem as pessoas mais importantes da minha vida, Dedico.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela força dada para enfrentar os anos de graduação com seriedade e iluminação nas decisões difíceis. É a Ele que dirijo minha maior gratidão. Deus, além de ter me dado o dom da vida, deu propósito à minha vida.

Devo agradecimentos a várias pessoas as quais nem citarei aqui, mas em especial à minha família que desde o início da graduação esteve comigo, me ajudando, me dando forças, fazendo com que eu acreditasse que seria possível chegar até aqui. Não só nas realizações deste trabalho, como durante toda a graduação. Aos meus pais, Vera Lucia Araújo dos Santos e Antônio Francisco dos Santos, são meus exemplos que sempre levarei comigo, me ensinaram durante toda minha vida a ter força, foco, fé e principalmente a lutar e buscar pelos meus sonhos. Aos meus irmãos Alex David Araújo dos Santos, Alikson Davi Araújo dos Santos e Andyara D'ávila Araújo dos Santos, por sempre estarem ao meu lado, independentemente da situação.

À minha avó, Terezinha Araújo de Lucena Santos e meu avô, Manoel Amaro dos Santos (*In memoria*), palavra nenhuma é capaz de decifrar o quanto vocês é e são importantes na minha vida; a vocês minha eterna gratidão.

Ao meu professor, orientador Dr. Mamadou Dieng, por toda contribuição, paciência e apoio, ao qual eu escolhi para colaborar de forma fundamental nesse trabalho. Agradeço de coração.

Agradeço ao meu namorado, Thiago Roberto Pontual Ferreira, por toda compreensão, amor e carinho e ao meu filho Antônio Neto, por ter me dado força e determinação para concluir essa etapa da minha vida.

Agradeço a Michelle Mabelle Medeiros Dantas, Ellen Viviane de Lima Rufino, Yasmim Ketley Medeiros de Moraes e Jonatan da Silva Soares por todas as vezes que precisei e não mediram esforços para me ajudar, obrigada pela amizade e companheirismo de sempre. Enfim, agradeço a todos que de forma direta e indiretamente, contribuíram para a realização dessa pesquisa.

## RESUMO

A presente pesquisa busca verificar os fatores determinantes da configuração dos sistemas de controle gerencial de micro e pequenas empresas de municípios do Cariri paraibano a luz do modelo proposto por Van Caillie (2003). Para tanto, foi realizada uma pesquisa estudo de multicaso com abordagem qualitativa. A amostra desse estudo foi formada por 12 micro e pequenas empresas (MPEs) atuantes no comércio e prestação de serviços dos municípios de Monteiro, Sumé e Serra Branca. Para a coleta de dados foram aplicados questionários com os gestores das MPEs de municípios do Cariri paraibano. Os dados foram agrupados em quadros no *Microsoft Word* e analisados qualitativamente. Os resultados da pesquisa apontaram que o sistema de controle gerencial implementado pelas MPEs investigadas é relativamente pouco desenvolvido, dificilmente integrando exclusivamente com as atividades de controle gerencial operacional. Em resumo, a investigação do modelo de Van Caillie (2003) em micro e pequenas empresas do Cariri paraibano mostrou algumas diferenças nos resultados encontrados neste estudo quando comparados com os encontrados nas empresas de Canadá, Bélgica e França. Particularmente, descobriu-se nos micros e pequenos empresários do Cariri paraibano objetivos econômicos que se alinham ao outro extremo do modelo, isto é, o lado mais desenvolvido do sistema de controle gerencial. Pode ser que a amostra da pesquisa tenha influenciado nisso já que na amostra de Van Caillie (2003), predominou mais pequenas e médias empresas. Também, as necessidades e as preferências variam de acordo com a cultura e o ambiente de cada país.

**Palavras-chave:** Controle Gerencial. MPEs. Determinantes. Configuração.

## ABSTRACT

The present research seeks to verify the determinants of the configuration of the management control systems of micro and small companies of municipalities of the Cariri region of Brazil, in light of the model proposed by Van Caillie (2003). For this purpose, a multicase study was carried out with a qualitative approach. The sample of this study was formed by 12 micro and small enterprises (MPEs) engaged in the commerce and services of the municipalities of Monteiro, Sumé and Serra Branca. For the data collection, questionnaires were applied to MPE managers from municipalities in Cariri, Paraíba. The data was grouped into frames in Microsoft Word and analyzed qualitatively. The results of the research indicated that the management control system implemented by the investigated MSEs is relatively underdeveloped, hardly integrating exclusively with operational management control activities. In summary, the investigation of the Van Caillie (2003) model in micro and small enterprises of Cariri Paraíba showed some differences in the results found in this study when compared with those found in companies in Canada, Belgium and France. Particularly, economic objectives that align with the other extreme of the model, that is, the most developed side of the management control system, were discovered in the micro and small businessmen of the Cariri Paraíba. It may be that the research sample influenced this, since in the sample of Van Caillie (2003), more and more small and medium enterprises predominated. Also, needs and preferences vary according to the culture and environment of each country.

**Keywords:** Management control. MPEs. Determinants. Configuration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1	Determinantes do desenho do SCG no contexto de MPEs .....	18
----------	---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Empresas de Monteiro.....	22
Tabela 2	Empresas de Sumé.....	23
Tabela 3	Empresas de Serra Branca.....	23
Tabela 4	Empresas de Monteiro.....	24
Tabela 5	Empresas de Sumé.....	25
Tabela 6	Empresas de Serra Branca.....	26
Tabela 7	Empresas de Monteiro.....	27
Tabela 8	Empresas de Sumé.....	28
Tabela 9	Empresas de Serra Branca.....	28
Tabela 10	Empresas de Monteiro.....	29
Tabela 11	Empresas de Sumé.....	30
Tabela 12	Empresas de Serra Branca.....	31

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e pequenas empresas
MPMEs	Micro, pequenas e médias empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e médias empresas
SCG	Sistema de controle gerencial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>I INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>II REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Perfil dos dirigentes das micro e pequenas empresas e controle gerencial .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Modelo de configuração do sistema de controle gerencial proposto por van caillie (2003) .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Configuração do sistema de controle gerencial das MPEs brasileiras ....</b>	<b>18</b>
<b>III PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Estudo Multicaso .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Coleta e Tratamento dos dados .....</b>	<b>21</b>
<b>IV ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Dados demográficos da empresa e perfil do dirigente-proprietário do negócio .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 Tamanho da empresa e características contingenciais .....</b>	<b>24</b>
<b>4.3 Grau de sofisticação “produtos-mercados” oferecidos MPMEs.....</b>	<b>27</b>
<b>4.4 Natureza dos objetivos econômicos atribuídos à micro, pequena ou média empresa.....</b>	<b>29</b>
<b>4.5 Discussão dos resultados .....</b>	<b>33</b>
<b>V CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>39</b>

## I INTRODUÇÃO

No contexto atual da economia mundial, as micros e pequenas empresas (MPEs) exercem um papel fundamental na geração de renda e empregos para a população, constituindo o desenvolvimento e o crescimento do país. As MPEs brasileiras representam 99% dos estabelecimentos, 52% dos empregos, e contribuindo com o Produto Interno Bruto (PIB) com 27% no âmbito nacional (SEBRAE, 2014).

Diante disso, as micro e pequenas empresas, que na maior parte, utilizam de recursos escassos, que podem realizar a segmentação, e conseguindo rendimentos de mercado diversificado que ainda não estejam sendo pesquisados. Com isso, as MPEs estão alcançando um público exclusivo com diversas áreas de atuação, conseguindo vantagens competitiva e abrindo várias opções ao mercado (NOGUEIRA *et al*, 2018).

Segundo o estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a realização do negócio e a junção no perfil de MPEs fornece uma variedade de oportunidades, fazendo com que a empresa tenha aumento no seu sucesso, tendo diversas melhorias tanto ao empresário como também a região que se abita, com uma melhora na qualidade de vida (CAMPOS; GAÚDIO, 2014).

O controle gerencial engloba todos os sistemas e dispositivos que os gerentes utilizam para garantir que seus funcionários se comportem e tomem decisões que estejam coerentes com os objetivos e estratégias da empresa. Esses sistemas são conhecidos como sistema de controle gerencial (SCG) (MERCHANT & VAN DER STEDE, 2007). Portanto, os SCGs têm sido filiados com empresas mecanicistas e constantemente concebido com um empecilho para qualquer inovação e esforço que será modificado na empresa (Davila, 2005 *apud* NISIYAMA; OYADOMARI, 2012).

Pesquisas anteriores nacionais buscaram estudar Influência dos fatores contingenciais nos níveis de utilização e de importância atribuída à planilha de custos por pequenas empresas comerciais (WERNKE e JUNGES, 2017); a contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas (ALBANEZ e BONIZIO, 2007); e os instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis (DOS SANTOS, 2009). Em nível internacional, Van Caillie (2003)

investigou pequenas e médias empresas da Bélgica, da França e do Canadá com o objetivo de propor um modelo conceitual de controle gerencial para pequenas e médias empresas. Porém, ainda não se tem evidências sobre aspectos comparativos de modelos de controle gerencial transnacionais no contexto de micro, pequenas e médias empresas. Frente a este quadro, surge o seguinte questionamento de pesquisa: **Quais são os fatores determinantes da configuração do sistema de controle gerencial de micro e pequenas empresas (MPEs) de municípios do Cariri paraibano na ótica do modelo de Van Caillie (2003)?**

Nesse sentido, para responder à questão de pesquisa, o objetivo geral busca verificar os fatores determinantes do desenho dos sistemas de controle gerencial de micro e pequenas empresas de municípios do Cariri paraibano a luz do modelo proposto por Van Caillie (2003). E para atingir o objetivo geral, foram perseguidos os seguintes objetivos específicos: apresentar o modelo de configuração do sistema de controle gerencial proposto por Van Caillie (2003); caracterizar os dados demográficos e o perfil dos dirigentes das micro e pequenas empresas dos municípios de Monteiro, Sumé e Serra Branca; analisar a configuração dos sistemas de controle gerencial das MPEs de Monteiro, Sumé e Serra Branca e identificar os determinantes da configuração do sistema de controle gerencial de Van Caillie.

O presente trabalho justifica-se pela lacuna observada em pesquisas anteriores a respeito de evidências no contexto de micro, pequenas e médias empresas transnacionais a respeito dos determinantes da configuração do sistema de controle gerencial. Adicionalmente, este estudo busca, por meio de estudo multicaso em municípios diferentes, compreender os fatores determinantes contextuais, empresariais e individuais que influenciam a estruturação do sistema de controle gerencial em uma região onde predomina uma atividade empresarial caracterizada pelo empreendedorismo e pela informalidade.

Espera-se que este trabalho possa contribuir com a literatura preenchendo a lacuna referente a pesquisas sobre o tema em uma abordagem transnacional. Também, espera-se que os resultados possam fornecer evidências empíricas para que, na prática, se possa compreender os fatores determinantes da configuração dos sistemas de controle gerencial das micro e pequenas empresas de municípios da região do cariri paraibano.

Este trabalho está estruturado em cinco partes. A primeira traz a introdução, com a sua contextualização, objetivos e a justificativa já apresentadas; na segunda parte tem o referencial teórico, que aborda o perfil dos dirigentes das MPEs assim como de configuração do sistema de controle gerencial proposto por Van Caillie, além da configuração do sistema de controle gerencial das MPEs brasileiras. Em seguida, apresenta os procedimentos metodológicos. Na quarta parte encontram-se a análise e discussão dos resultados; e por fim, as considerações finais.

## II REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Perfil dos dirigentes das micro e pequenas empresas e controle gerencial

As características do proprietário dirigente é um assunto recorrente entre os estudiosos, principalmente quando os estudos estão voltados para micro e pequenas empresas. Dentre as características mais citadas entre os estudiosos (VERÁS 1999; BRINGHENTI *et al.* 1999 *apud* PEDROSO, 2009) sobre os proprietários gerentes das MPEs, podemos citar: iniciativa na busca de oportunidade, autoconfiança, exigência na qualidade, comprometimento, alto poder de persuasão, habilidade para resolver problemas, liderança, entre outras. É de suma importância salientar que as características acima citadas podem variar de acordo com a cultura e o mercado. Tais distinções podem levar o proprietário gerente a tomar decisões peculiares, diante da obrigação de adaptação das características regionais do mercado e da sociedade.

O controle gerencial é de suma importância para as empresas, pois é relevante para que as empresas tenham melhor desempenho e que possa identificar algum problema ou objetivo a ser cumprido. Com isso, o controle gerencial é feito nas MPEs de forma simples e com uma estrutura acessível, onde os familiares, empregados e proprietários sofrem com a ausência de uma estrutura funcional sofisticada (Leone, 1999). Na visão de Lima e Imoniana (2008, p.34 *apud* GIUSTINA, 2017) podem ser utilizados como controles gerenciais para as MPEs o “controle de fluxo de caixa, controle de estoques (vendas e compras), contas a pagar e a receber, controles do ativo permanente e controle dos custos e despesas”. Esses controles podem facilitar para o usuário da informação os dados da empresa, de como a mesma pode negociar suas compras ou pagamentos, podendo controlar o seu estoque por meio destes controles, e pressupondo o melhor tempo de compra e venda na empresa.

De acordo com Ferreira *et al* (2011 *apud* CAMARA; ANDALÉCIO, 2012) As características dos proprietários/gerentes mais presentes na literatura são: pró-atividade, inovação, tolerância aos riscos, independência, autonomia e autoconfiança. A pró-atividade, tem habilidade de assumir responsabilidade com iniciativa e determinação; a inovação, tem a capacidade de implementar inovações; na tolerância aos riscos, está ligado a suportar determinado risco na organização; a independência, busca autonomia sobre normas e controles de outros; já na autonomia, mesmo diante de tais resultados, toma suas próprias decisões; e a autoconfiança, demonstra

confiança em sua própria capacidade. Essas características são as mais citadas na atualidade (MCCLELLAND, 1972 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2014).

Dessa forma, baseado em Kaplan e Norton (1997, p.21 *apud* DE CARVALHO; DAS DORES LIMA, 2011), o uso das práticas de controle gerencial nas empresas consegue contribuir para orientação e melhoria das decisões a serem tomadas pelos dirigentes, principalmente no que diz respeito ao processo de medição de desempenho. Só é possível fazer a avaliação e o gerenciamento quando se tem medido. Com isso, a contabilidade gerencial por meio de suas práticas de controle, pretende orientar e contribuir para o fundamental conhecimento a ser adotado por cada dirigente na tomada de decisão.

No que se refere ao papel da informação contábil gerencial para facilitar a tomada de decisão no contexto das MPEs, Stroeher e Freitas (2008) tiveram por evidência a forma como a informação contábil é utilizada pelas micro e pequenas empresas através de uma replicação do trabalho desenvolvido pelos Professores Mitchell, Reid e Smith (2000) realizado na Escócia. Os resultados revelaram que as informações contábeis tem sido difíceis de utilizar por uma parte relevante deles (34,5%). Verificou-se que, na maioria dos casos, os relatórios que são disponibilizados são os mais tradicionais e menos sofisticados. Viu-se também que a necessidade de atualização dos profissionais que preparam as informações contábeis em termos de conhecimento de softwares e sistemas é na verdade questão de sobrevivência no mercado, devido à grande massificação por parte dos empresários de tais recursos. Por fim, o estudo revela que a maioria dos gestores não se utiliza da Contabilidade para acompanhar metas, medir desempenhos e avaliar impactos financeiros de suas decisões, deixando assim de fazer uso gerencial dos relatórios.

Albanez e Bonizio (2007) evidenciaram as principais dificuldades de gestão encontradas em pequenas empresas, realizando um estudo de caso com o intuito de verificar se estas dificuldades estão presentes na empresa, objeto de estudo e propor um modelo de controle fundamentado na contabilidade gerencial. Verificou-se que, nesta empresa, vários dos fatores citados estão presentes, assim sendo, procurou-se explicar detalhadamente esse modelo para que possa ser facilmente aplicado, além de avaliar como ele poderia contribuir para o gerenciamento, desenvolvimento e continuidade da empresa em análise.

No contexto de micro e pequenas empresas, pesquisas investigaram aspectos dos sistemas de controle gerencial. Por exemplo, Lima e Imoniana (2008) analisaram

o uso das ferramentas de controle gerencial que auxiliam no processo de tomada de decisão nas MPEs no município de São Caetano Sul, e constataram que a tomada de decisão nessas empresas está orientada pelo uso significativo das ferramentas de controle, e que estas também possuem um bom controle dos seus negócios contrariando o que se esperava.

Ottoboni e Pamplona (2001) buscaram identificar a aplicabilidade da Controladoria Empresarial nas micro e pequenas empresa para aperfeiçoar o processo da gestão e dentre os seus resultados destacam-se: a) as ferramentas da Controladoria Empresarial (planejamento, orçamento, análise financeira, gestão da informação), não são utilizadas por completo nas empresas pesquisadas; b) os micro e pequenos empresários possuem uma visão integrada da gestão e da necessidade de informações para que os objetivos sejam alcançados de forma mais coerente e com minimização de riscos do negócio; c) a percepção dessa evolução é aparente quando os entrevistados afirmam a necessidade de ampliar o conhecimento sobre estratégia, controles, finanças e contabilidade gerencial, com o fim específico de ter informações para decidir os rumos do empreendimento.

No contexto das práticas de contabilidade e controle gerencial, pesquisas buscaram compreender o uso ou a configuração das práticas de contabilidade e controle gerencial a luz dos fatores contingenciais. Por exemplo, Wernke e Junges (2017) objetivaram identificar os níveis de utilização e de importância atribuída às planilhas de custos e respectivas informações pelos gestores de pequenas empresas comerciais sediadas na microrregião da Amarel (sul de S. Catarina), se levados em conta determinados fatores contingenciais. Com isso, foi possível estabelecer “perfis” dos gestores associáveis aos níveis de utilização e da importância imputada à planilha de custos, bem como em relação às principais informações provenientes desse instrumento gerencial. Ainda, foi apurada a correlação dos coeficientes pelo Teste de Spearman, que constatou que há uma correlação estatisticamente significativa do grau de escolaridade do gestor com a utilização da planilha de custos, com a importância atribuída à planilha de custos, com as informações relacionadas ao custo de compra e à determinação do preço de venda. Contudo, entre os demais fatores contingenciais e tipos de informações não foram apuradas correlações relevantes.

Por fim, na literatura internacional, Lavia López e Hiebl (2014) sintetizaram o conhecimento existente sobre contabilidade gerencial por meio de uma revisão sistemática da literatura, sintetizando os resultados e identificando lacunas de

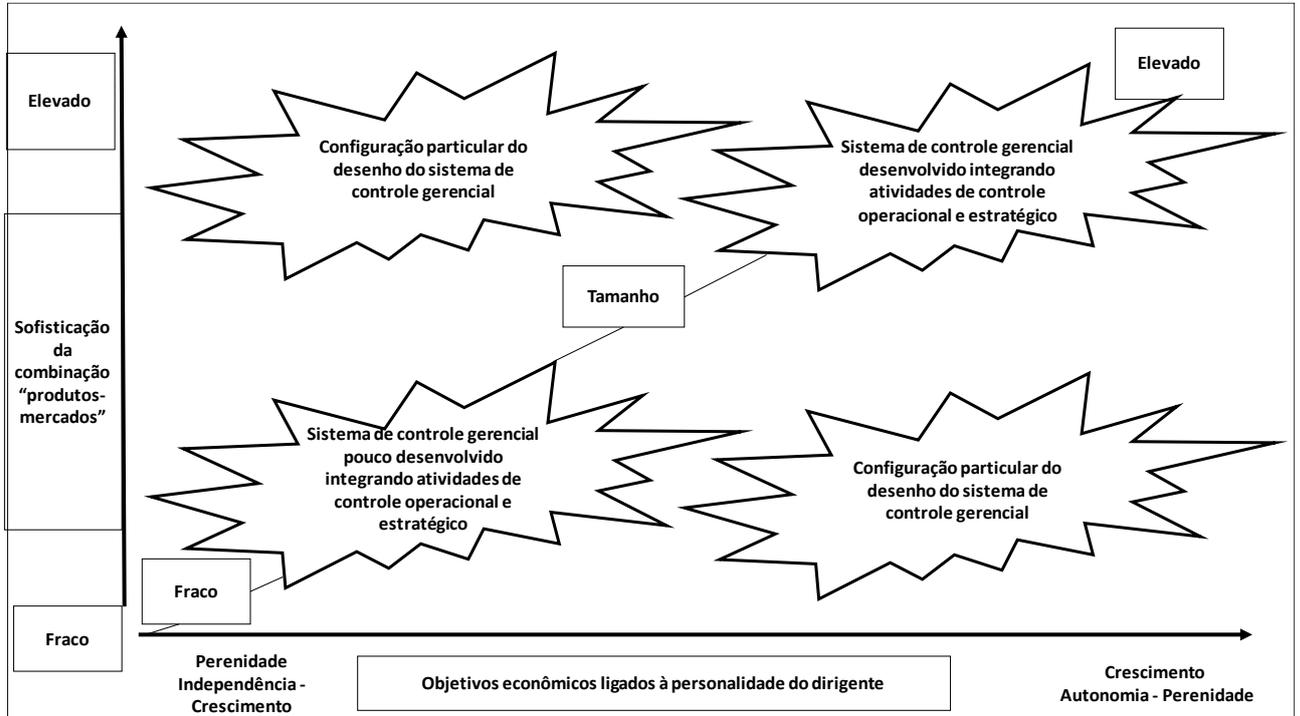
pesquisa. Os resultados mostram que os fatores ambientais, de pessoal e organizacionais influenciam fortemente a configuração da contabilidade gerencial e o desempenho das pequenas e médias.

## 2.2 Modelo de configuração do sistema de controle gerencial proposto por van caillie (2003)

A configuração do sistema de controle gerencial no contexto de micro e pequenas empresas é determinado, dentro de um paradigma contingencial, por três fatores, suscetíveis de serem representados graficamente por três eixos autônomos, apesar de não totalmente independentes (VAN CAILLIE, 2003) (Figura 1).

O primeiro eixo é constituído pelo tamanho da MPE, que reflete por si mesmo a dimensão dos recursos humanos, técnicos e financeiros disponíveis na empresa para elaborar e implementar o seu sistema de controle gerencial e que reflete também geralmente a complexidade da estrutura organizacional da MPE.

**Figura 1 – Determinantes do desenho do sistema de controle gerencial no contexto de MPEs**



Fonte: Própria Pesquisa

O segundo eixo consiste no grau de sofisticação da combinação "produtos - mercados" atendidos pela micro ou pequena empresa, tanto em termos de requisitos formulados pelos seus clientes como em termos de complexidade dos produtos e

serviços oferecidos (que, por sua vez, costumam ser sinônimos da complexidade das operações relacionadas com o processo de concepção, produção e distribuição).

Finalmente, o terceiro eixo é a natureza dos objetivos econômicos atribuídos à própria micro ou pequena empresa. É o fruto de uma profunda interação entre a personalidade do dirigente da MPE a sua equipe de gestão (em termos de valor, visão de gestão e experiência), pela missão ou pelos objetivos econômicos a longo prazo, daí decorrentes termos de sustentabilidade, independência/autonomia e crescimento e pelas escolhas estratégicas que irão então materializá-los.

A Figura 1 torna possível o destaque dos elementos essenciais que podem justificar uma configuração particular do sistema de controle gerencial dentro de um contexto específico da MPE. De fato, a figura também ajuda a explicar a multiplicidade de desenhos e modos de operação dos sistemas de controle gerencial encontrados no contexto das MPEs, uma vez confrontados com a realidade do campo.

Assim, se analisadas as configurações extremas do desenho do sistema de controle gerencial posicionadas na Figura 1, nota-se que quanto maior o tamanho da micro ou pequena empresa, maior o grau de sofisticação dos pares "produtos-mercados" é alta e quanto mais os objetivos refletindo as aspirações do dirigente são em primeiro lugar marcadas pelo selo de crescimento, o sistema de controle gerencial implementado é desenvolvido, integrando tanto as atividades de controle gerencial operacional focadas no controle de margens e mais atividades estratégicas de controle gerencial voltadas para o controle de ações e funcionários.

Por outro lado, quanto menor o tamanho da MPE, mais os pares "produtos-mercados" são padronizados e pouco diferenciados e os objetivos econômicos refletindo as aspirações do dirigente são marcadas com o selo da durabilidade da empresa no estrito respeito à sua autonomia, mais o grau de incerteza que envolve as atividades e os negócios é fraco e o risco resultante parece ser gerido de uma forma relativamente intuitiva e informal pelo proprietário-gerente com base na sua experiência e formação do passado.

Como resultado, o sistema de controle gerencial implementado é relativamente pouco desenvolvido, dificilmente integrando exclusivamente com as atividades de controle gerencial operacional. Entre esses dois extremos, há uma infinidade de situações que refletem tanto a multiplicidade quase infinita das próprias características de cada micro ou pequena empresa e o caráter único e peculiar de qualquer sistema de controle gerencial.

### 2.3 Configuração do sistema de controle gerencial das MPEs brasileiras

Os sistemas de controle gerencial ajudam aos gestores a saber como lidar com a empresa e sua direção para atingir seus objetivos estratégicos. Desta maneira, o controle gerencial foca sobretudo na execução da estratégia (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, p. 8). Com isso, o sistema de controle gerencial engloba todos os sistemas que os gerentes usam para certificar que as decisões e o comportamento dos submissos tenham coerência com os seus objetivos e as estratégias da empresa (MECHANT; VAN DER STEDE, 2007).

O intuito do SCG é motivar os proprietários a alcançar os objetivos da empresa, que várias vezes são heterogêneos sobretudo em relação ao tempo. Tem diversos conflitos, um deles é a inovação, que as empresas devem inovar cada vez mais para poder ter resultados no longo prazo, entretanto, tendo o controle de pensar nos recursos para poder sobreviver no curto prazo (OYADOMARI *et al*, 2010).

Com o uso do sistema, as MPEs brasileiras estão se desenvolvendo através das ferramentas para identificar os problemas e definir suas estratégias, fazendo com que alcance os seus objetivos e gerando assim resultados positivos. As ferramentas são de suma importância para a tomada de decisão das empresas (GIUSTINA, 2017).

De acordo com o estudo de Lima e Imoniana (2008, p. 43 *apud* GIUSTINA, 2017):

“são consideradas algumas ferramentas gerenciais para tomada de decisão das MPEs, como o controle orçamentário, controle de estoques, controles de venda, custos e despesas. Estes controles tornam a percepção econômica da empresa mais compreensível, visto que para os gestores, o planejamento com base nos dados obtidos da atividade da organização, fundamentam estratégias de mercado, nos quais objetivos são alcançados com maior segurança”.

Na visão de Defaveri e Baldissera (2016), estes controles acima descritos são os mais utilizados pelas MPEs, de forma que serão aplicados não apenas por o gestor principal, mas sim pelo controle geral quando se trata de pequenas empresas, nas quais a supervisão das atividades é feita de forma centralizada, assim como a estrutura organizacional. Entende-se, também, pela ótica e cultura organizacional personalista, voltada para fidelidade ao líder, o que pode acarretar em erros de gestão, por não levar em conta os usos de controles gerenciais, e sim a centralização organizacional. Em outros termos, os interesses da organização e os interesses particulares dos gestores devem ser heterogêneos. Assim, as MPEs devem observar

os controles gerencias acima citados, bem como a conscientização do empresário para sua utilização. Desse modo, orientando os rumos do negócio, independentemente de sua situação econômica.

### III PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa pode ser caracterizada como uma abordagem qualitativa, que segundo (PRODANOV; DE FREITAS, 2013, p.128) “o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados.”

Teve como objetivo de estudo a pesquisa descritiva, pois conforme Gil (2008, p.28), têm como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos, refere-se a uma pesquisa estudo de multicaso. De acordo com (TRIVIÑOS,1987 *apud* RAUPP BEUREN, 2006), os estudos de multicaseos difere do estudo comparativo de caso, pois proporciona ao pesquisador a possibilidade de estudar dois ou mais casos, sem a necessidade de alcançar objetivos de natureza comparativa.

#### 3.2 Estudo Multicaso

Nesse estudo foi pesquisado mais de um caso nos municípios de Monteiro, Sumé e Serra Branca do estado da Paraíba. Foi aplicado um questionário pessoalmente e via internet com quatro MPEs de cada cidade, onde suas atividades eram do tipo comercial e de serviço. As empresas A, B, C e D são do município de Monteiro. As empresas E, F, G e H são do município de Sumé. E as empresas I, J, K e L são do Município de Serra Branca.

Foram visitadas as cidades de Monteiro, Sumé e Serra Branca, onde abordava a economia que na qual consegui perceber que esses municípios possuíam um grande potencial desenvolvidos nas partes de agricultura e pecuária, que eram criados e produzidos pelo os próprios moradores das cidades citadas.

Inicialmente foi realizada uma pequena visita ao município de Monteiro. O município se estende por 1.009,90 Km<sup>2</sup>, sendo o maior município da Paraíba. Em 2009, sua população contava com 31.100 habitantes, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A sua economia destaca-se na agropecuária, no comércio, no setor de serviços e também no funcionalismo público.

O segundo encontro foi realizado no município de Sumé. O município se estende por 838,071 km<sup>2</sup> e contava com 16.872 habitantes no último censo. A densidade demográfica é de 17,16 habitantes por km<sup>2</sup> em seu território. A sua economia se destacou na criação de bovinos. Posteriormente, foram implantados com sucesso projetos de produção de farinha de mandioca, e em seguida foi plantado, por grupos de familiares de baixa renda, em meio às tradicionais culturas de subsistência, o feijão e o milho.

E por último o município de Serra Branca. Sua população segundo o IBGE em 2014 era de 13.637 habitantes e o município se estende por 738 km<sup>2</sup>. A sua economia baseia-se na agricultura, comércio e principalmente no funcionalismo público. Suas principais culturas são milho e feijão. Já na pecuária, é a criação de caprinos e ovinos. Há também uma pequena indústria de beneficiamento da castanha de caju na comunidade das Duas Serras que está localizada na zona rural. Teve um crescimento também na piscicultura artesanal que foi através da associação dos pescadores e na apicultura, com uma pequena produção.

### **3.3 Coleta e Tratamento dos dados**

Os dados foram coletados por meio de um questionário composto pela parte A e B, onde a parte B foi dividido por eixo 1, 2 e 3. A primeira parte (A) explora os dados pessoais e da empresa. Já na segunda parte (B), no eixo 1 explora o tamanho da empresa e suas características. No eixo 2, explora o grau de sofisticação das MPMEs. E por fim, no eixo 3, foi explorado a natureza dos objetivos econômicos das MPEs.

Os dados foram agrupados através do Microsoft Word, sendo elaborada as Tabelas da descrição do conteúdo das respostas dos pesquisadores. Diante disso, os dados da pesquisa foram analisados qualitativamente, tendo em vista as informações pessoais dos dirigentes e as informações das empresas, que na qual foram analisados através do questionário.

## IV ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Dados demográficos da empresa e perfil do dirigente-proprietário do negócio

A parte A do questionário da pesquisa buscou coletar dados demográficos da empresa e o perfil do dirigente-proprietário do negócio. Portanto, as Tabelas 1, 2 e 3 apresentam as informações evidenciadas junto com os participantes da pesquisa.

**Tabela 1: Empresas de Monteiro**

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Tempo de atuação no mercado	0 a 5 anos	0 a 5 anos	Mais de 15 anos	Mais de 15 anos
Atividade principal	Comércio e serviços	Serviços	Comércio	Comércio e serviços
Grau de instrução	Ensino superior	Ensino médio	Ensino fundamental	Ensino superior
Tempo de experiência no negócio	6 a 10 anos	11 a 15 anos	Mais de 15 anos	6 a 10 anos
Objetivo principal em relação ao negócio	Ter independência	Crescer	Crescer	Ter independência
Número de funcionários	4	1	4	8

Fonte: Própria Pesquisa

O resultado com os comerciantes do município de Monteiro mostrou que no tempo de atuação da empresa A e B variam entre 0 a 5 anos, já a empresa C e D demonstram que percentual é bem maior que a empresa A e B. Sendo assim, vem atuando no mercado a mais de 15 anos. Dentre as outras perguntas do questionário obtidos na cidade de Monteiro, vem a questão da atividade principal da empresa, que na empresa A e D foi relacionado a questão do comércio e do serviço, e na empresa B sua atividade foi do tipo de serviços e na empresa C, sua atividade foi o comércio. Os dados relativos ao grau de instrução mostram que A e D tem o rendimento escolar superior, já o B o rendimento é ensino médio e o C é ensino fundamental. Em seguida, os entrevistados foram questionados ao tempo de experiência no negócio, onde teve uma variação entre 6 a 10 anos A e D, 11 a 15 anos B e mais de 15 anos C. Essas empresas buscam um objetivo principal em relação ao seu negócio em que A e D buscam ter sua independência e B e C tem o objetivo de crescer. As empresas

mostraram o número de funcionários trabalhando no negócio que variam de 1 a 8 funcionários.

**Tabela 2: Empresas de Sumé**

<b>Questões</b>	<b>Empresa E</b>	<b>Empresa F</b>	<b>Empresa G</b>	<b>Empresa H</b>
<b>Tempo de atuação no mercado</b>	0 a 5 anos	11 a 15 anos	0 a 5 anos	0 a 5 anos
<b>Atividade principal</b>	Comércio	Comércio	Serviços	Serviços
<b>Grau de instrução</b>	Ensino superior	Ensino médio	Ensino médio	Ensino superior
<b>Tempo de experiência no negócio</b>	0 a 5 anos	11 a 15 anos	0 a 5 anos	0 a 5 anos
<b>Objetivo principal em relação ao negócio</b>	Crescer	Crescer	Crescer	Ter independência
<b>Número de funcionários</b>	3	10	1	4

Fonte: Própria Pesquisa

Foi preenchido um questionário via internet sobre as empresas de Sumé onde foi obtido as seguintes informações: as empresas E, G e H vem mostrando que o tempo de atuação no mercado é de 0 a 5 anos, já na empresa F o seu tempo é de 11 a 15 anos de atuação no mercado. Suas atividades principais são do tipo comercial nas empresas E e F e nas empresas G e H são do tipo de serviços. O grau de instrução nas empresas E e H são ensino superior, e na F e G o seu grau são o ensino médio. Em seguida, o tempo de experiência no negócio foi de 0 a 5 anos nas empresas E, G e H e na F é de 11 a 15 anos. Com o seu objetivo principal em relação ao seu negócio, as empresas E, F e G tem o objetivo de crescer no mercado e a empresa H é de independência. Essas empresas mostraram o número de funcionários atuando no negócio em que na E, 3 pessoas trabalham na empresa, na F são 10 funcionários e na G 1 funcionário e por fim na H com 4 funcionários.

**Tabela 3: Empresas de Serra Branca**

<b>Questões</b>	<b>Empresa I</b>	<b>Empresa J</b>	<b>Empresa K</b>	<b>Empresa L</b>
<b>Tempo de atuação no mercado</b>	0 a 5 anos	0 a 5 anos	0 a 5 anos	6 a 10 anos
<b>Atividade principal</b>	Comércio	Comércio	Serviços	Comércio
<b>Grau de instrução</b>	Ensino fundamental	Ensino fundamental	Ensino superior	Ensino superior

<b>Tempo de experiência no negócio</b>	0 a 5 anos	11 a 15 anos	6 a 10 anos	Mais de 15 anos
<b>Objetivo principal em relação ao negócio</b>	Ter independência	Crescer	Crescer	Ter autonomia
<b>Número de funcionários</b>	0	8	2	16

Fonte: Própria Pesquisa

Em seguida, foi debatido através da internet sobre o comércio de Serra Branca, onde as empresas I, J e K atuam no mercado entre 0 a 5 anos e a empresa L atua entre 6 a 10 anos. Em relação a suas atividades principais, a empresa I, J e L são do tipo comercial e a K é de serviços. E o seu grau de instrução em relação aos comerciantes das empresas I e J é de ensino fundamental, e a K e L é do tipo superior. Onde o seu tempo de experiência variam entre 0 a 5 anos na empresa I e na J foram entre 11 a 15 anos, já na K foi entre 6 a 10 anos e na L mais de 15 anos que atua no mercado. Com o objetivo principal para verificar o crescimento das empresas, onde foi relatado que a empresa I tem independência e as empresas J e K tem o objetivo de crescer e a L é ter autonomia. O número de funcionários que se adequam nessas empresas varia de 0 a 16 pessoas.

#### 4.2 Tamanho da empresa e características contingenciais

A parte B do questionário no eixo 1 buscou coletar o tamanho da empresa e suas características contingenciais. Dessa forma, as Tabelas 4, 5 e 6 apresentam as informações contidas pelos gestores participantes da pesquisa.

**Tabela 4: Empresas de Monteiro**

<b>Questões</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Tamanho da empresa</b>	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Pequena empresa
<b>Fonte de financiamento</b>	Dinheiro próprio	Dinheiro próprio	Outros	Dinheiro de terceiros
<b>Satisfação com os recursos humanos</b>	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente
<b>Satisfação com os recursos tecnológicos</b>	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Mais insuficiente do que suficiente

<b>Satisfação com os recursos técnicos</b>	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente
<b>Satisfação com os recursos intangíveis</b>	Mais suficiente do que insuficiente	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente	Mais suficiente do que insuficiente
<b>Complexidade da estrutura</b>	A empresa funciona considerando-se as suas partes	A empresa funciona como um todo	A empresa funciona como um todo	A empresa funciona como um todo

Fonte: Própria Pesquisa

Essa seção apresenta a informação do tamanho das empresas e suas características obtidas pelos gestores participantes da pesquisa. Pode-se observar na Tabela 4 a classificação das empresas conforme o seu tamanho. No município de Monteiro, a empresa A B e C são microempresas, e a D é uma pequena empresa. Em relação a fonte de financiamento do negócio, as empresas A e B criou com dinheiro próprio, já a C recorreu a outros meios e a D foi através de terceiros. As empresas A e C avaliou o recurso humano da empresa mais suficiente do que insuficiente, e na B e D são suficientes. Com isso, as empresas A, B e C são satisfeitos com os recursos tecnológicos de suas empresas, e a D é mais insuficiente do que suficiente. Com relação aos seus recursos técnicos do negócio, as empresas A e C são mais suficientes do que insuficientes, já a empresa B é suficiente e por fim na empresa D é insuficiente. As empresas avaliaram seus recursos intangíveis mais suficiente do que insuficiente (A, B e D), e a C considerou suficiente. O seu grau de complexidade nas empresas B, C e D funcionam como um todo, e na empresa A funciona considerando-se suas partes.

Tabela 5: Empresas de Sumé

Questões	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H
<b>Tamanho da empresa</b>	Pequena empresa	Pequena empresa	Microempresa	Microempresa
<b>Fonte de financiamento</b>	Dinheiro próprio	Dinheiro próprio	Dinheiro próprio	Dinheiro de terceiros
<b>Satisfação com os recursos humanos</b>	Suficiente	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente	Suficiente
<b>Satisfação com os recursos tecnológicos</b>	Mais suficiente do que insuficiente	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente	Suficiente
<b>Satisfação com os recursos técnicos</b>	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente

<b>Satisfação com os recursos intangíveis</b>	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente	Mais insuficiente do que suficiente	Suficiente
<b>Complexidade da estrutura</b>	A empresa funciona como um todo	A empresa funciona considerando-se as suas partes	A empresa funciona como um todo	A empresa funciona como um todo

Fonte: Própria Pesquisa

Na Tabela 5 pode-se observar que no município de Sumé, as empresas E e F se classificaram como pequena empresa e a G e H como microempresa; e sua fonte de financiamento foi ambas (E, F, G) com dinheiro próprio, já na empresa H sua fonte foi de terceiros. A satisfação com relação aos recursos humanos da empresa é que nas empresas E, G e H o seu negócio é suficiente e na F é mais suficiente do que insuficiente. Os seus recursos tecnológicos são mais suficientes do que insuficiente nas empresas E e F, já as empresas G e H são suficientes. A empresa E avaliou que os seus recursos técnicos são mais insuficientes do que suficiente e já as empresas F, G e H classificaram como suficiente a sua forma de armazenar suas informações. Portanto, a forma de como foi avaliada o recurso intangível da empresa E é mais suficiente do que insuficiente, a F e H são suficientes e a G é mais insuficiente do que suficiente. Por fim, o grau de complexidade das empresas E, G e H funcionam como um todo, já a empresa F funciona considerando-se suas partes.

**Tabela 6: Empresas de Serra Branca**

<b>Questões</b>	<b>Empresa I</b>	<b>Empresa J</b>	<b>Empresa K</b>	<b>Empresa L</b>
<b>Tamanho da empresa</b>	Microempreendedor individual	Pequena empresa	Microempresa	Microempresa
<b>Fonte de financiamento</b>	Dinheiro próprio	Dinheiro de terceiros	Dinheiro próprio	Dinheiro próprio; dinheiro de terceiros e dinheiro do banco
<b>Satisfação com os recursos humanos</b>	Insuficiente	Suficiente	Insuficiente	Suficiente
<b>Satisfação com os recursos tecnológicos</b>	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Mais insuficiente do que suficiente
<b>Satisfação com os recursos técnicos</b>	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente	Suficiente	Mais insuficiente do que suficiente
<b>Satisfação com os recursos intangíveis</b>	Mais suficiente do que insuficiente	Suficiente	Suficiente	Mais suficiente do que insuficiente
<b>Complexidade da estrutura</b>	A empresa funciona como um todo	A empresa funciona como um todo	A empresa funciona como um todo	A empresa funciona como um todo

**Fonte: Própria Pesquisa**

Na Tabela 6, no município de Serra Branca, a empresa I se classificou como microempreendedor individual e a J como pequena empresa, já as empresas K e L se classificaram como microempresa, conforme o seu número de funcionários. As empresas I e K criou o seu negócio com dinheiro próprio, e a empresa J recorreu a dinheiro de terceiros, e a empresa L apelou-se pelo o dinheiro próprio, de terceiros e de banco. Quanto a satisfação aos recursos humanos da empresa, as empresas I e K consideraram insuficiente o seu número de funcionário para atender a demanda, já as empresas J e L consideram suficientes. Com os seus recursos tecnológicos as empresas I, J e K consideram suficientes, e a empresa L determinou que é mais insuficiente do que suficiente. Em relação aos recursos técnicos, a empresa I avaliou suas formas de informação mais suficiente do que insuficiente, já na J e K os seus meios de informação é suficiente e na L é mais insuficiente do que suficiente. Portanto, os seus recursos intangíveis nas empresas I e L são mais suficientes do que insuficiente, pois é em relação a suas marcas, imagem da empresa, e por fim as empresas J e K, avaliou os seus recursos como suficientes. Com base no grau de complexidade da estrutura da empresa, ambas I, J, K e L funcionam como um todo.

#### **4.3 Grau de sofisticação “produtos-mercados” oferecidos MPMEs**

O eixo 2 da parte B do questionário, evidencia o grau de sofisticação dos produtos-mercados oferecidos pelas micro, pequena e média empresas, como pode-se ver nas Tabelas 7, 8 e 9.

**Tabela 7: Empresas de Monteiro**

<b>Questões</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Sofisticação e mercados atendidos</b>	Médio grau de sofisticação			
<b>Exigências dos clientes em relação aos produtos ou serviços</b>	Médio grau de exigência	Médio grau de exigência	Alto grau de exigência	Médio grau de exigência

**Fonte: Própria Pesquisa**

Na Tabela 7, as empresas de Monteiro A, B, C e D obtiveram um grau médio de sofisticação. Em relação ao grau de exigência dos clientes, as empresas A, B e D obtiveram um médio grau e a empresa C, um alto grau de exigência.

**Tabela 8: Empresas de Sumé**

<b>Questões</b>	<b>Empresa E</b>	<b>Empresa F</b>	<b>Empresa G</b>	<b>Empresa H</b>
<b>Sofisticação e mercados atendidos</b>	Médio grau de sofisticação			
<b>Exigências dos clientes em relação aos produtos ou serviços</b>	Médio grau de exigência	Médio grau de exigência	Alto grau de exigência	Alto grau de exigência

Fonte: Própria Pesquisa

Com base nessas informações, pode-se observar na Tabela 8 que as empresas de Sumé E, F, G e H apresentaram um médio grau de sofisticação. Já com relação ao grau de exigência dos clientes, as empresas E e F obtiveram um médio grau e as empresas G e H possuem um alto grau.

**Tabela 9: Empresas de Serra Branca**

<b>Questões</b>	<b>Empresa I</b>	<b>Empresa J</b>	<b>Empresa K</b>	<b>Empresa L</b>
<b>Sofisticação e mercados atendidos</b>	Alto grau de sofisticação	Alto grau de sofisticação	Médio grau de sofisticação	Pouco grau de sofisticação
<b>Exigências dos clientes em relação aos produtos ou serviços</b>	Pouco grau de exigência	Alto grau de exigência	Médio grau de exigência	Pouco grau de exigência

Fonte: Própria Pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 9, as empresas de Serra Branca, I e J, obtiveram um alto grau de sofisticação dos produtos e mercados atendidos pela empresa. Já a empresa K teve um médio grau, e a L possuiu pouco grau de sofisticação. Diante disso, as empresas I e L possuíram pouco grau de exigência em relação aos produtos ou serviços, já a empresa J tem um alto grau exigência dos clientes e na K, obteve um médio grau.

#### 4.4 Natureza dos objetivos econômicos atribuídos à micro, pequena ou média empresa.

No eixo 3 do questionário, buscou verificar a natureza dos objetivos econômicos atribuídos à micro, pequena ou média empresa. Portanto, as Tabelas 10, 11 e 12 mostram as seguintes respostas.

**Tabela 10: Empresas de Monteiro**

<b>Questões</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Circunstância da criação do negócio</b>	Formação técnica	Outros	Outros	Outros
<b>Valores do empresário</b>	Perseverança e vontade de trabalhar	Flexibilidade	Vontade de trabalhar	Flexibilidade
<b>Percepção gerencial do negócio</b>	Administro com base em experiências passadas	Administro com base em informações obtidas da minha curiosidade	Administro com base em experiências passadas	Administro com base em experiências passadas; em intuição e em informações obtidas da minha curiosidade
<b>Missão do negócio</b>	Satisfazer a necessidade da população	Construir um império no negócio	Outros	Satisfazer a necessidade da população
<b>Objetivos econômicos de longo prazo</b>	Obter equilíbrio financeiro	Ser o negócio que mais cresce no meu setor	Obter maior retorno do investimento	Obter equilíbrio financeiro
<b>Estratégia do negócio</b>	Oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes	Oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes	Oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes	Oferecer sempre produtos ou serviços mais baratos do que os concorrentes e oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes

Fonte: Própria Pesquisa

A Tabela 10 mostra a circunstância que a empresa A teve da criação do seu negócio foi a formação técnica, já as empresas B, C e D responderam outros. Com base nos valores dos empresários, a empresa A se identificou com a perseverança e vontade de trabalhar, na B e D o proprietário se identificou com a flexibilidade e na empresa C, o seu valor foi a vontade de trabalhar. E com a sua forma de gerenciar o negócio, as empresas A e C administram com base nas experiências passadas, a empresa B é administrada com base em informações obtidas na curiosidade e a

empresa D administra com base em experiências passadas, na intuição e nas informações obtidas pela a curiosidade. A missão dos negócios dos proprietários das empresas A e D buscam satisfazer a necessidade da população, na B o proprietário quer construir um império no seu negócio e a empresa C possui outra missão. Portanto, as empresas A e D obtém um equilíbrio financeiro em relação aos seus objetivos econômicos de longo prazo, já na empresa B o seu objetivo é de ser o negócio que mais cresce no setor e a empresa C é de obter um maior retorno de investimento. Por fim, a estratégia dos negócios das empresas A, B e C é de oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes e a empresa D respondeu que oferece sempre produtos ou serviços mais baratos do que os concorrentes e também oferece sempre produtos que se diferenciam dos concorrentes.

**Tabela 11: Empresas de Sumé**

<b>Questões</b>	<b>Empresa E</b>	<b>Empresa F</b>	<b>Empresa G</b>	<b>Empresa H</b>
<b>Circunstância da criação do negócio</b>	Vontade de empreender	Vontade de empreender	Vontade de empreender	Vontade de empreender
<b>Valores do empresário</b>	Liderança	Inovador, criatividade, liderança, perseverança e vontade de trabalhar	Facilitador	Facilitador, Inovador, Criatividade, Liderança, Perseverança, Flexibilidade e Vontade de trabalhar
<b>Percepção gerencial do negócio</b>	Administro com base em informações obtidas da minha curiosidade	Administro com base em experiências passadas	Administro com base em experiências passadas	Administro com base em experiências passadas
<b>Missão do negócio</b>	Satisfazer a necessidade da população	Ganhar dinheiro pessoalmente e construir um império no negócio	Satisfazer a necessidade da população	Satisfazer a necessidade da população
<b>Objetivos econômicos de longo prazo</b>	Ser o negócio que mais cresce no meu setor	Ser o negócio que mais cresce no meu setor	Obter maior retorno do investimento	Ser o negócio que mais cresce no meu setor
<b>Estratégia do negócio</b>	Oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes	Oferecer sempre produtos ou serviços mais baratos do que os concorrentes e oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes	Oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes	Oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes

**Fonte: Própria Pesquisa**

A Tabela 11 mostra as circunstâncias que motivaram a criação das empresas E, F, G e H de Sumé, que buscaram a vontade de empreender no negócio, já os valores do empresário na empresa E foi de liderança e a empresa F os seus valores pessoais são inovador, criatividade, liderança, perseverança e vontade de trabalhar, na empresa G os seus valores é de facilitador e por fim, os valores da empresa H são facilitador, inovador, criatividade, liderança, perseverança, flexibilidade e vontade de trabalhar. Diante disso, a percepção gerencial do negócio na empresa E vem administrando com base em informações obtidas da minha curiosidade, e as empresas F, G e H vem administrando com base em experiências passadas. Com relação a missão do negócio, as empresas E, G e H vem satisfazendo a necessidade da população e a empresa F vem buscando ganhar dinheiro pessoalmente e construir um império no seu negócio. Com tudo isso, os objetivos econômicos de longo prazo das empresas E, F e H buscam ser o negócio que mais cresce no meu setor, já a empresa G tem o objetivo de obter maior retorno de investimento. Já a estratégia do negócio das empresas E, G e H buscam oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam os dos concorrentes e na empresa F vem oferecendo sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes e também oferece sempre produtos ou serviços mais baratos do que os concorrentes.

**Tabela 12: Empresas de Serra Branca**

<b>Questões</b>	<b>Empresa I</b>	<b>Empresa J</b>	<b>Empresa K</b>	<b>Empresa L</b>
<b>Circunstância da criação do negócio</b>	Vontade de empreender	Vontade de empreender	Formação técnica	Outros
<b>Valores do empresário</b>	Inovador e vontade de trabalhar	Facilitador, inovador, criatividade, liderança, perseverança, flexibilidade e vontade de trabalhar	Facilitador, inovador, criatividade, liderança, perseverança, flexibilidade e vontade de trabalhar	Perseverança, flexibilidade e vontade de trabalhar
<b>Percepção gerencial do negócio</b>	Administro com base em experiências passadas	Administro com base em experiências passadas	Administro com base em experiências passadas	Administro com base em experiências passadas; em intuição e em informações vindas do contador

<b>Missão do negócio</b>	Outros	Satisfazer a necessidade da população	Satisfazer a necessidade da população	Ganhar dinheiro pessoalmente e satisfazer a necessidade da população
<b>Objetivos econômicos de longo prazo</b>	Outros	Ser o negócio que mais cresce no meu setor	Ser o negócio que mais cresce no meu setor	Obter maior retorno do investimento
<b>Estratégia do negócio</b>	Oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes	Oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes	Oferecer sempre produtos ou serviços mais baratos do que os concorrentes e oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes	Oferecer sempre produtos ou serviços mais baratos do que os concorrentes e oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes

Fonte: Própria Pesquisa

Com base nas circunstâncias da criação do negócio, a Tabela 12 mostra que as empresas I e J da cidade de Serra Branca buscaram a motivação de vontade de empreender nos seus negócios. Já na empresa K, a motivação foi a formação técnica e na L foi debatido outros tipos de motivações. Em relação aos valores do empresário, a empresa I possui valores Inovadores e vontade de trabalhar; já nas empresas J e K os seus valores pessoais são: facilitador, inovador, criatividade, liderança, perseverança, flexibilidade e vontade de trabalhar; e os valores da empresa L são: perseverança, flexibilidade e vontade de trabalhar. Sobre a percepção gerencial do negócio, todas as empresas (I, J, K e L) administram com base em experiências passadas e a empresa L também administra com base em informações vindo do contador. A empresa I possui outras missões com relação ao seu negócio; as empresas J, K e L vem satisfazendo a necessidade da população, e também a empresa L vem buscando ganhar dinheiro. Com isso, a empresa I possui outros objetivos econômicos de longo prazo, já nas empresas J e K, os seus objetivos é ser o negócio que mais cresce no setor, e por fim, a empresa L busca obter maior retorno de investimento e também obter equilíbrio financeiro. Portanto, a estratégia do negócio das empresas I, J, K e L buscam oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes; as empresas K e L também oferecem sempre produtos ou serviços mais baratos do que os dos concorrentes.

#### 4.5 Discussão dos resultados

A análise dos resultados da pesquisa juntamente com o modelo proposto por Van Caillie (2003) mostra que apenas as empresas I e J apresentam um alto grau de sofisticação de mercado e quanto as exigências dos clientes, as empresas I e L apresentam pouco grau com relação aos produtos e serviços. Em relação à circunstância da criação do negócio, prevaleceu a vontade de empreender e quanto aos valores do empresário, destacaram-se inovador, facilitador, criatividade, liderança, perseverança, flexibilidade e vontade de trabalhar. No que se refere à percepção gerencial do negócio, a maioria administra com base em experiências passadas e a principal estratégia do negócio é oferecer sempre produtos de qualidade que se diferenciam dos concorrentes.

Com base no desenho da Figura 1, percebe-se que as micro e pequenas empresas investigadas nos municípios do Cariri paraibano corroboram nos seguintes aspectos: (i) quanto menor o tamanho da micro ou pequena, mais os pares "produtos-mercados" são padronizados e pouco diferenciados; (ii) os objetivos econômicos refletem as aspirações do dirigente que são marcadas com o selo da durabilidade da empresa no estrito respeito à sua autonomia, (iii) mais o grau de incerteza que envolve as atividades e os negócios é fraco e o risco resultante parece ser gerido de uma forma relativamente intuitiva e informal pelo proprietário-gerente com base na sua experiência e formação do passado. Diante disso, constatou-se que o sistema de controle gerencial implementado pelas MPEs investigadas é relativamente pouco desenvolvido, e dificilmente integrando exclusivamente com as atividades de controle gerencial operacional. Entre os dois extremos do desenho, pode-se perceber que há uma infinidade de situações que refletem tanto a multiplicidade quase infinita das próprias características de cada micro ou pequena empresa como também o caráter único e peculiar de qualquer sistema de controle gerencial.

Em resumo, a investigação do modelo de Van Caillie (2003) em micro e pequenas empresas do Cariri paraibano mostrou algumas diferenças nos resultados encontrados neste estudo quando comparados com os encontrados nas empresas de Canadá, Bélgica e França. Particularmente, descobriu-se nos micros e pequenos empresários do Cariri paraibano objetivos econômicos que se alinham ao outro extremo do modelo, isto é, o lado mais desenvolvido do sistema de controle gerencial. Pode ser que a amostra da pesquisa tenha influenciado nisso já que na amostra de

Van Caillie (2003), predominou mais pequenas e médias empresas. Também, as necessidades e as preferências variam de acordo com a cultura e o ambiente de cada país.

Com base na literatura, pode-se perceber que os dirigentes das MPEs investigadas de municípios do cariri paraibano não tem conhecimento com uma estrutura sofisticada de controle gerencial, pois é onde os familiares, empregados e proprietários sofrem com essa ausência de controle gerencial. Principalmente, com relação as MPEs, onde o controle gerencial é feito de forma simples e com uma estrutura acessível. Diante disso, o modelo de Van Caillie se resultada em três fatores, que na qual se tornam totalmente independentes, onde o primeiro é pelo tamanho da MPE, que visão a dimensão dos recursos humanos, técnicos e financeiros que estão disponíveis na empresa. Já o segundo, consiste no grau de sofisticação dos produtos – mercados, onde são atendidos pela micro ou pequena empresa. E, chegando ao terceiro, onde os objetivos econômicos são atribuídos a própria micro ou pequena empresa.

## V CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar os fatores determinantes da configuração dos sistemas de controle gerencial de micro e pequenas empresas de municípios do Cariri paraibano a luz do modelo proposto por Van Caillie (2003), onde a maior parte das empresas não possuem conhecimentos na configuração do sistema de controle gerencial. Diante disso, a maioria dos gestores administram pelas recordações passadas e também pelas suas intuições. Mesmo assim, a maior parte das MPEs investigadas mostraram interesse em adquirir conhecimentos e tecnologias futuras.

Observa-se que as empresas sentem necessidade de informações e conhecimento sobre a importância de um contador para reorganizar o seu negócio, independentemente do tamanho da sua empresa. Com tudo isso, os gestores das empresas, só solicitam o contador quando fiscalizações batem no seu negócio. Portanto, o profissional de contabilidade tem que buscar a essas empresas para que possam mostrar e melhorar o desempenho do negócio nas empresas. Além disso, constatou-se que o sistema de controle gerencial implementado pelas MPEs investigadas é relativamente pouco desenvolvido, dificilmente integrando exclusivamente com as atividades de controle gerencial operacional. Em resumo, a investigação do modelo de Van Caillie (2003) em micro e pequenas empresas do Cariri paraibano mostrou algumas diferenças nos resultados encontrados neste estudo quando comparados com os encontrados nas empresas de Canadá, Bélgica e França. Particularmente, descobriu-se nos micros e pequenos empresários do Cariri paraibano objetivos econômicos que se alinham ao outro extremo do modelo, isto é, o lado mais desenvolvido do sistema de controle gerencial. Pode ser que a amostra da pesquisa tenha influenciado nisso já que na amostra de Van Caillie (2003), predominou mais pequenas e médias empresas. Também, as necessidades e as preferências variam de acordo com a cultura e o ambiente de cada país.

Recomenda-se para pesquisas futuras analisar a influência dos fatores pessoais psicológicos na configuração dos sistemas de controle gerencial e a inclusão de outras variáveis contingenciais locais do Brasil. Também, seria interessante aumentar o tamanho da amostra e realizar um estudo quantitativo a fim de verificar a realidade em um contexto populacional no país.

## REFERÊNCIAS

ALBANEZ, Tatiana; BONIZIO, Roni Cleber. A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2007.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.

CAMARA, E. C; ANDALÉCIO, A. M. L. Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n.3, 2012.

CAMPOS, Bruno Rodrigues; GÁUDIO, Andre Eugenio de Goes Monteiro. A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 66, 2014.

CANECA, Roberta Lira et al. A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. **Pensar contábil**, v. 11, n. 43, 2009.

DE CARVALHO, José Ribamar Marques; DAS DORES LIMA, Maria. Práticas Gerenciais em MPE's do comércio de confecções da cidade de Sousa–PB. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)**, v. 5, n. 3, 2011.

DEFAVERI, I. R., BALDISSERA, J. F. **A influência dos sistemas de controle gerencial na tomada de decisão dos gestores de MPES**. Ribeirão Preto. São Paulo, 2016.

DE OLIVEIRA, José Roberto Cajaíba; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Características Comportamentais Empreendedoras em Proprietários de MPE's Longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 15, n. 5, 2014.

DOS SANTOS, Vanderlei et al. Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 8, n. 24, p. 41-58, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIUSTINA, Felipe Andre Della et al. **Características de gestão, controles gerenciais e de desempenho de empresas MPES do ramo alimentício**. 2017.

LAVIA LÓPEZ, Oro; HIEBL, Martin RW. Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. **Journal of Management Accounting Research**, v. 27, n. 1, p. 81-119, 2014.

LEONE, NMCPG. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 1, p. 28-48, 2008.

MERCHANT, K. A. & VAN DER STEDE, W. A. (2007) **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives** (2<sup>nd</sup> ed.). Harlow: FT Prentice-Hall.

NISIYAMA, Edelcio Koitiro; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 106-125, 2012.

NOGUEIRA, Leandro Antônio Xisto et al. Micro e pequenas empresas. **Revista Diálogos: Economia e Sociedade**, v. 2, n. 1, p. 78-91, 2018.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, E. de O. Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. **ENEGEP, XXI., Salvador. Bahia**, 2001.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 21-34, 2010.

PEDROSO, José Pedro Penteadó; MASSUKADO-NAKATANI, Márcia Shizue; MUSSI, Fabrício Baron. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 10, n. 4, 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MONTEIRO. **Aspectos geográficos**. Disponível em: <<https://www.monteiro.pb.gov.br/portal/a-cidade/aspectos-geograficos>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

PREFEITURA DE SERRA BRANCA. **História de Serra Branca**. Disponível em: <<http://www.serrabranca.pb.gov.br/historia/>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

PREFEITURA DE SUMÉ. **História de Sumé**. Disponível em: <<http://www.sume.pb.gov.br/historia/>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico- 2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

PROJETO UNICAMPO. **A cidade de Sumé**. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br/~unicampo/sume.htm>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE, S. B. (2014). **Anuário das Pesquisas sobre as Micro e Pequenas Empresas 2013**. Brasília: SEBRAE. Acesso em: 21 de outubro de 2018.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista de Administração Eletrônica**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-25, 2008.

VAN CAILLIE, Didier. L'exercice du contrôle de gestion en contexte PME: étude comparée des cas français, canadien et belge. In: **Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion**. 2003. p. CD-Rom.

WERNKE, Rodney; JUNGES, Ivone. Influência dos fatores contingenciais nos níveis de utilização e de importância atribuída à planilha de custos por pequenas empresas comerciais. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2017.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

<b>PARTE A – DADOS DEMOGRÁFICOS DA EMPRESA E PERFIL DO DIRIGENTE-PROPRIETÁRIO DO NEGÓCIO</b>
--

1) Quanto tempo a empresa atua no mercado?  
 0 a 5 anos     de 6 a 10 anos     de 11 a 15 anos     Mais de 15 anos

2) Qual a principal atividade da sua empresa?  
 Comércio     Serviços     Indústria     Mista: \_\_\_\_\_

3) Qual o seu grau de instrução?  
 Ensino Fundamental     Ensino Médio     Ensino superior

4) Qual o seu tempo de experiência no negócio?  
 0 a 5 anos     de 6 a 10 anos     de 11 a 15 anos     Mais de 15 anos

5) Qual o seu principal objetivo em relação ao negócio?  
 Crescer     Ter autonomia     Ter independência

Outros: \_\_\_\_\_

6) Quantos funcionários trabalham no negócio?  
 Resposta: \_\_\_\_\_

<b>PARTE B – CONFIGURAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL DAS MPMEs</b>
--

<b>EIXO 1 – Tamanho da empresa e características contingenciais</b>
---

**Questão 1:** Marque com X a opção correspondente à classificação da sua empresa de acordo com o seu porte ou tamanho:

Microempreendedor Individual	<input type="checkbox"/>
Microempresa	<input type="checkbox"/>
Pequena empresa	<input type="checkbox"/>
Média empresa	<input type="checkbox"/>

**Questão 2:** Quando o negócio foi criado, você recorreu a:

- Dinheiro próprio  
 Dinheiro de terceiros  
 Dinheiro do banco  
 Outros: \_\_\_\_\_

**Questão 3:** Como você avalia o recurso humano da empresa (número de funcionários) para atender as demandas?

- Suficiente  
 Mais suficiente do que insuficiente  
 Mais insuficiente do que suficiente

Insuficiente

**Questão 4:** Como você avalia o recurso tecnológico da empresa (máquinas, equipamentos, computadores etc.)?

- Suficiente  
 Mais suficiente do que insuficiente  
 Mais insuficiente do que suficiente  
 Insuficiente

**Questão 5:** Como você avalia o recurso técnico da empresa (sistemas de informações, banco de dados, planilhas, Caderneta de anotações etc.)?

- Suficiente  
 Mais suficiente do que insuficiente  
 Mais insuficiente do que suficiente  
 Insuficiente

**Questão 6:** Como você avalia o recurso intangível da empresa (marcas, imagem, reputação, ponto etc.)?

- Suficiente  
 Mais suficiente do que insuficiente  
 Mais insuficiente do que suficiente  
 Insuficiente

**Questão 7:** Qual é o grau de complexidade da estrutura da sua empresa?

- A empresa funciona como um todo  
 A empresa funciona considerando-se as suas partes (unidades, setores, áreas etc.)  
 Outros: \_\_\_\_\_

<b>EIXO 2 - Grau de sofisticação “produtos-mercados” oferecidos pela micro, pequena ou média empresa.</b>
---

**Questão 8:** Qual é o grau de sofisticação dos produtos e mercados atendidos pela empresa?

- Alto grau de sofisticação  
 Médio grau de sofisticação  
 Pouco grau de sofisticação  
 Nenhum grau de sofisticação.

**Questão 9:** Qual é o grau de exigência dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa (por ex. sinônimo de qualidade do produto)?

- Alto grau de exigência  
 Médio grau de exigência  
 Pouco grau de exigência  
 Nenhum grau de exigência.

<b>EIXO 3 – Natureza dos objetivos econômicos atribuídos à micro, pequena ou média empresa.</b>
---

**Questão 10:** Quais circunstâncias motivaram a criação do negócio?

- Vontade de empreender
- Limitações como empregado
- Desempregado
- Formação técnica
- Aposentadoria
- Outros

**Questão 11:** Entre os valores listados abaixo, aponte os que se identificam com a sua pessoa.

- Facilitador
- Inovador
- Criatividade
- Liderança
- Perseverança
- Flexibilidade
- Vontade de trabalhar

**Questão 12:** Qual a sua gerencial sobre o negócio?

- Administro com base em experiências passadas
- Administro com base em intuição
- Administro com base em informações vindo do contador
- Administro com base em informações obtidas através da minha curiosidade
- Outros \_\_\_\_\_

**Questão 13:** Qual a missão do seu negócio?

- Ganhar dinheiro pessoalmente
- Satisfazer as necessidades da população oferecendo produtos ou serviços de que necessitam a qualquer momento e qualquer contexto
- Construir um império no negócio
- Outros: \_\_\_\_\_

**Questão 14:** Qual (is) são os objetivos econômicos de longo prazo da empresa?

- Ser o negócio com maior fatia do mercado
- Ser o negócio que mais cresce no meu setor
- Obter maior retorno do investimento
- Obter equilíbrio financeiro (conseguir pagar as contas)
- Outros \_\_\_\_\_

**Questão 15:** Qual das seguintes estratégias é levada em conta no funcionamento do seu negócio?

- Oferecer sempre produtos ou serviços mais baratos do que os concorrentes.
- Oferecer sempre produtos que se diferenciam os dos concorrentes (por ex. qualidade)
- Ambos