



CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS – CCHE

CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**LORENNALVES LIMA FREITAS**

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO COMO AUXÍLIO NA GESTÃO  
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SITUADAS NO CENTRO COMERCIAL DE  
SUMÉ – PB

MONTEIRO

2014

LORENNALVES LIMA FREITAS

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO COMO AUXÍLIO NA GESTÃO  
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SITUADAS NO CENTRO COMERCIAL DE  
SUMÉ - PB

Monografia submetida à coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, Campus VI Poeta Pinto do Monteiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Ms. Gilberto Franco de Lima Junior

MONTEIRO

2014

F862u Freitas, Lorena Alves Lima.

A utilização de indicadores de desempenho como auxílio na gestão de micro e pequenas empresas situadas no centro comercial de Sumé/PB [manuscrito] : / Lorena Alves Lima Freitas. - 2014.

53 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2014.

"Orientação: Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior, Departamento de Ciências Contábeis".

1. Micro e pequenas empresas. 2. Gestão. 3. Indicadores de desempenho. I. Título.

21. ed. CDD 657

LORENNALVES LIMA FREITAS

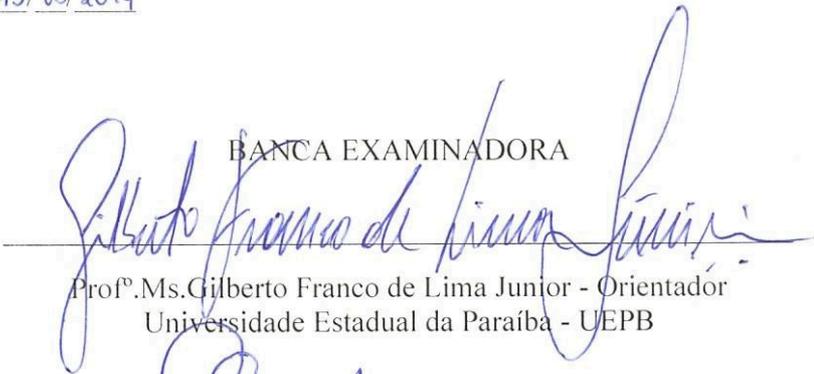
A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO COMO AUXÍLIO NA GESTÃO  
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SITUADAS NO CENTRO COMERCIAL DE  
SUMÉ - PB

Monografia submetida à coordenação do  
Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis  
da Universidade Estadual da Paraíba, Campus  
VI Poeta Pinto do Monteiro, como requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

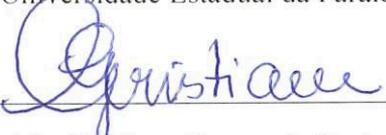
Orientador: Prof<sup>o</sup>. Ms. Gilberto Franco de  
Lima Junior

Aprovada em 19/03/2014

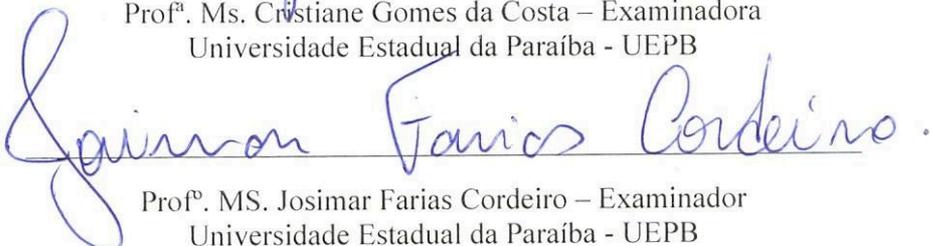
BANCA EXAMINADORA



Prof<sup>o</sup>. Ms. Gilberto Franco de Lima Junior - Orientador  
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB



Prof<sup>a</sup>. Ms. Cristiane Gomes da Costa – Examinadora  
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB



Prof<sup>o</sup>. MS. Josimar Farias Cordeiro – Examinador  
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

A meus pais Luiz e Verônica, pelo amor e por  
sempre acreditarem em mim.

A toda minha família, pelo apoio e incentivo.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, pelo dom da vida. Por estar sempre ao meu lado e por tudo aquilo que já realizou em minha vida. Obrigado por tudo, Senhor!

Aos meus pais, Luiz e Verônica, a quem tanto amo e tenho orgulho. Agradeço por estarem ao meu lado desde o início deste sonho, por me ensinarem desde sempre que a educação é a maior herança que alguém pode ter e pelo esforço que sempre fizeram para que eu pudesse chegar até aqui. Amo vocês!

As minhas irmãs, Alcira Larianne e Maria Luisa, por fazerem parte da minha vida e por sempre me alegrarem quando eu mais precisei. Obrigado meninas!

A minha avó Maria da Paz (*in memoriam*), pelo exemplo de mulher honesta e batalhadora. Tenho certeza que se estivesse viva estaria muito orgulhosa de mim. Saudades eternas.

Ao meu namorado, amigo, companheiro e confidente, Allan. Por que mesmo na distância sempre esteve presente durante todo esse processo, me dando força e incentivo. Muito obrigado, meu amor.

A toda minha família, pelo apoio. Alguns de longe, outros de perto, mas sempre me acompanhando e torcendo para tudo dar certo.

A todo o corpo docente do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VI, pelos conhecimentos proporcionados ao longo da graduação.

Em especial, agradeço ao meu orientador Prof. Gilberto Franco de Lima Júnior, por ter aceitado a orientação, pelos ensinamentos proporcionados durante esse período. Meu muito obrigado!

A professora Cristiane e ao professor Josimar, por terem aceitado o convite para participar da banca. Obrigado pelas contribuições para este trabalho.

Agradeço aos meus amigos, por estarem ao meu lado nos momentos de alegria e dificuldade.

Aos colegas e amigos que fiz na universidade, em especial: Cláudia Almeida, Hilva Ferreira, Ana Cristina, Nivalda Kellyane, Ana Paula e José Gabriel. Por todos os momentos que passamos juntos para chegarmos até aqui.

Aos meus colegas de trabalho, pelos conhecimentos e experiências que me foram transmitidos. Agradeço, ainda, ao contador Anchieta Barros pela oportunidade que me foi concedida e pelo exemplo de profissional.

A todos os empresários entrevistados que contribuíram para a realização dessa pesquisa, com informações essenciais para o enriquecimento desse trabalho. Obrigado!

**“O sucesso nasce do querer, da  
determinação e persistência em se chegar a  
um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo,  
quem busca e vence obstáculos, no mínimo  
fará coisas admiráveis.”**

*José de Alencar*

FREITAS, Lorena Alves Lima. **A utilização de indicadores de desempenho como auxílio na gestão de micro e pequenas empresas situadas no centro comercial de Sumé.**

Monografia submetida à coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, Campus VI Poeta Pinto do Monteiro. Monteiro, 2014.

## **RESUMO**

As Micro e Pequenas Empresas representam cerca de 99% dos 6 milhões de empreendimentos formais existentes no Brasil. São responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e representam 20% do Produto Interno Bruto brasileiro. Estes pequenos negócios encontram-se dentro de um mercado altamente competitivo. Apesar disso, muitos estudos têm constatado que grande parte dessas empresas não possui um sistema de gestão eficaz, fato que é umas das principais causas de mortalidade desse tipo de negócio, logo nos primeiros anos de atuação no mercado. Muitos são os sistemas de gestão desenvolvidos para auxiliarem os gestores na condução do seu negócio. A escolha de indicadores de desempenho surge com essa finalidade. O objetivo deste trabalho foi verificar como micro e pequenas empresas situadas no centro comercial do município de Sumé poderiam utilizar indicadores para mensurar seu desempenho. A pesquisa classifica-se como descritiva, com caráter exploratório, constitui-se em uma pesquisa quantitativa, com o levantamento de dados feito por meio de um questionário de pesquisa. A amostra da pesquisa corresponde a trinta e duas empresas pertencentes aos setores de comércio e serviço do centro comercial do município de Sumé. Os resultados revelaram que, as empresas que participaram da pesquisa, utilizam em média seis dos sete indicadores apresentados no trabalho. Porém não os utilizam para avaliar seu desempenho e não tem conhecimento de como isso poderia ser útil na gestão das mesmas.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas. Gestão. Indicadores de Desempenho.

FREITAS, Lorena Alves Lima. **The use of performance indicators as an aid in the management of micro and small enterprises located in downtown Sumé.** Monograph submitted to the coordination of Accounting Course, State University of Paraiba, Campus VI Poet Pinto Monteiro. Monteiro, 2014.

### **ABSTRACT**

Micro and Small Enterprises represent about 99 % of the 6 million existing formal enterprises in Brazil. Are responsible for 60 % of the 94 million jobs in the country and account for 20 % of Brazilian. These small businesses are in a highly competitive market. Nevertheless, many studies have found that most of these companies do not have an efficient management system, a fact that is a leading cause of mortality in this type of business, in the first years of operation in the market. Many management systems are developed to assist managers in conducting their business. The choice of performance indicators arises for this purpose. The objective of this work is to see how micro and small enterprises located in the commercial center of the city of Sumé could use indicators to measure its performance. The research is classified as descriptive and exploratory nature constitutes a quantitative survey with data collection done through a survey questionnaire. The sample survey correspond to thirty- two companies belonging to the trade and service sectors of the commercial center of the city of Sumé. The results revealed that companies that participated in the survey, on average control six of the seven indicators presented in the work. But do not use them to evaluate their performance and not aware of how this could be useful in the management of same.

**Keywords:** Micro and Small Enterprises, Management, Performance Indicators.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de empresas por porte no Brasil.....	18
Gráfico 2 – Tempo de formalização.....	29
Gráfico 3 – Tempo de experiência na atividade.....	30
Gráfico 4 – Composição dos postos de trabalho.....	31
Gráfico 5 – Faturamento mensal.....	32
Gráfico 6 – Posição do entrevistado na empresa.....	32
Gráfico 7 – Controle de Vendas.....	34
Gráfico 8 – Controle dos lucros.....	36
Gráfico 9 – Controle dos Estoques.....	39
Gráfico 10 – Controle do Endividamento.....	40
Gráfico 11 – Frequência do Controle de Liquidez.....	42
Gráfico 12 – Controle da Participação de Mercado.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das micro e pequenas empresas - Número de empregados.....	17
Quadro 2 – Classificação das micro e pequenas empresas - Faturamento.....	18
Quadro 3 – Indicadores utilizados na pesquisa.....	26
Quadro 4 – Empresas por segmento.....	28
Quadro 5 – Formalização das empresas.....	29
Quadro 6 – Postos de Trabalho.....	30
Quadro 7 – Sexo dos respondentes.....	33
Quadro 8 – Nível de Escolaridade.....	33
Quadro 9 – Indicadores.....	33
Quadro 10 – Frequência do controle das vendas.....	35
Quadro 11 – Avaliação do controle de vendas.....	35
Quadro 12 – Frequência do Controle do Lucro.....	36
Quadro 13 – Avaliação do Controle do Lucro.....	37
Quadro 14 – Controle do Fluxo de Caixa.....	37
Quadro 15 – Frequência do Controle do Fluxo de Caixa.....	38
Quadro 16 – Avaliação do Controle do Fluxo de Caixa.....	38
Quadro 17 – Frequência do Controle dos Estoques.....	39
Quadro 18 – Avaliação do Controle de Estoque.....	40
Quadro 19 – Frequência do Controle do Endividamento.....	41
Quadro 20 – Avaliação do Controle de Endividamento.....	41
Quadro 21 – Avaliação do Controle de Liquidez.....	42

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1. Apresentação do Tema.....	11
1.2. Caracterização do Problema.....	12
1.3. Objetivos da Pesquisa.....	12
1.3.1. Objetivo Geral.....	12
1.3.2. Objetivos Específicos.....	12
1.4. Organização do Trabalho.....	13
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>14</b>
2.1. Caracterização da Pesquisa.....	14
2.2. Universo e Amostra da Pesquisa.....	14
2.3. Coleta e Tratamentos de Dados.....	15
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
3.1. Informação Contábil.....	16
3.1.1. Informação Contábil Financeira.....	17
3.1.2. Informação Contábil Gerencial.....	18
3.2. Definições de Micro e Pequenas Empresas.....	18
3.3. Contabilidade Gerencial.....	20
3.3.1. Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas.....	21
3.4. Avaliação de Desempenho Empresarial.....	22
3.5. Indicadores de Desempenho.....	23
3.5.1. Indicadores Utilizados na Pesquisa.....	26
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
4.1. Vendas.....	36
4.2. Lucros.....	38
4.3. Fluxo de Caixa.....	39
4.4. Estoque.....	41
4.5. Endividamento.....	42
4.6. Liquidez.....	43
4.7. Participação de Mercado.....	44
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>50</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Apresentação do Tema

No Brasil a grande maioria dos negócios existentes são classificados como micro e pequenas empresas e, por isso, são de extrema importância para a economia do país. Juntas as micro e pequenas empresas são as que mais geram empregos e riquezas para o nosso país.

Apesar disso, muitos estudos têm constatado que grande parte dessas empresas não possui um sistema de gestão eficaz, fato que é uma das principais causas de mortalidade desse tipo de negócio, logo nos primeiros anos de atuação no mercado.

Conforme estudos anteriores, as decisões tomadas na gestão do negócio são baseadas de acordo com a experiência que o proprietário acredita ter. Por falta de conhecimento ou, até mesmo, por falta de assessoria dos seus contadores, os pequenos empresários não sabem dos benefícios que podem alcançar através da utilização das informações geradas pela contabilidade.

A contabilidade é uma ciência que tem como principal função fornecer informações precisas para que as decisões sejam tomadas. Essas informações devem servir como ferramentas para gestão, auxiliando no controle, planejamento e execução das metas esperadas pela empresa. A utilização das informações contábeis para melhorar a gestão deveria ser uma prática rotineira, pois, muitas das práticas gerenciais utilizadas por grandes empresas podem ser adaptadas e aplicadas nos micro e pequenos negócios.

Empresas que desejam manter-se no mercado devem possuir um processo contínuo de avaliação de desempenho. A utilização de indicadores como ferramenta para medir o desempenho é uma prática que pode ser facilmente aplicada nas micro e pequenas empresas. Para tanto, é necessário à utilização de modelos ou sistemas de medição de desempenho.

Dentre tantos modelos, destaca-se o Balanced Scorecard e o Sistema de Gestão Econômica (GECON), que tem como premissa básica a realização do planejamento estratégico através da definição de metas e para cada meta serão estabelecidos indicadores que avaliem o desempenho.

Neste sentido, buscando mostrar a importância de um processo gerencial como forma de auxílio para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, a utilização de indicadores de

desempenho torna-se essencial para a definição das estratégias e, conseqüentemente, a otimização do resultado econômico.

## **1.2. Caracterização do Problema**

Ao observar a utilização de indicadores nos sistemas de avaliação de desempenho, notando que esse processo caracteriza-se como uma importante ferramenta de auxílio à tomada de decisão, decidiu-se observar como tal ferramenta pode ser utilizada em micros e pequenas empresas.

Para tanto, se faz necessário responder a seguinte questão: **Como micros e pequenas empresas situadas no centro comercial do município de Sumé poderiam utilizar indicadores na sua gestão?**

## **1.3. Objetivos da Pesquisa**

### **1.3.1. Objetivo Geral**

O objetivo principal deste trabalho é verificar como micro e pequenas empresas situadas no centro comercial do município de Sumé poderiam utilizar indicadores para mensurar seu desempenho.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Para atender ao objetivo geral deste trabalho, é de suma importância e essencialmente considerável, alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar os indicadores utilizados na pesquisa;
- Definir micro e pequenas empresas;
- Verificar a relevância dos resultados obtidos através da pesquisa.
- Verificar se há correlação entre a utilização de indicadores e o desempenho das micro e pequenas empresas.

#### **1.4. Organização do Trabalho**

O primeiro capítulo trata dos aspectos introdutórios do trabalho, mencionando a apresentação do tema, caracterização do problema, objetivo geral e específico, relevância da pesquisa, contribuições esperadas e organização do trabalho. No segundo capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa.

No terceiro capítulo consta a pesquisa teórica que sustentará este trabalho, relatando o conceito dos indicadores de desempenho, os indicadores utilizados na pesquisa, os conceitos e características de informação contábil, contabilidade gerencial. No quarto capítulo, encontram-se a análise e discussão dos resultados bem como as conclusões, limitações e sugestões.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1. Caracterização da Pesquisa**

Na elaboração deste trabalho foi utilizada como tipologia a pesquisa exploratória-descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com um problema e tem o objetivo de torná-lo explícito, aumentar o conhecimento acerca do fenômeno e sugerir um estudo superior.

Este tipo de pesquisa tem como finalidade proporcionar ao pesquisador o maior conhecimento possível sobre o tema estudado. Caracteriza-se pelo planejamento flexível, permitindo o estudo do tema sob diversos aspectos. Para Mattar (1996), pode ser usada para facilitar a elaboração de um questionário ou para servir de base a uma futura pesquisa, ajudando a formular hipóteses, ou na formulação mais precisa dos problemas de pesquisa.

Na pesquisa descritiva, de acordo com Beuren (2006), se faz pontual a descrição de um processo em uma organização empresarial, os aspectos ou comportamentos de uma determinada população, levantamento de opiniões e etc.

Esta pesquisa foi estruturada em duas partes: pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo. Segundo Gonçalves (2001), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto.

Quanto à abordagem classifica-se como pesquisa quantitativa, visto que, caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Ela também é usada para medir o mercado, estimar o potencial ou volume de um negócio e para medir o tamanho e a importância de segmentos de mercado.

### **2.2. Amostra da Pesquisa**

A amostra da pesquisa corresponde a trinta e duas empresas pertencentes aos setores de comércio e serviço do centro comercial do município de Sumé.

### **2.3. Coleta e Tratamento dos Dados**

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário, em seguida esses dados serão apresentados em quadros e gráficos, para que se realize a comparação e análise dos mesmos. Minayo (2004), diz que esta etapa tem a finalidade de estabelecer uma compreensão dos dados coletados e aplicar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. Informação Contábil

A partir da Revolução Industrial, com o avanço tecnológico ocorrido naquela época, houve também um avanço considerável da informação contábil. Com o crescente aumento da economia, tornou-se necessário a expansão dos negócios e, para tanto, a informação contábil tornou-se indispensável para a garantia de investimentos nas empresas.

Costa (2002), diz que a informação contábil é o produto da contabilidade e deve ser útil e relevante para quem irá utilizá-la como informação para a tomada de decisão. Ou seja, pode-se considerar que a informação fornecida pela contabilidade é uma importante ferramenta para que as empresas alcancem o sucesso esperado.

Nos termos legais, a Resolução n. 785/95 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) diz, que as informações geradas pela Contabilidade devem propiciar aos seus usuários base segura às suas decisões, pela compreensão do estado em que se encontra a entidade, seu desempenho, sua evolução, riscos e oportunidades que oferece.

O mesmo documento apresenta quatro atributos indispensáveis à informação contábil:

- Confiabilidade que é o atributo que o usuário aceite a informação contábil e a utilize como base de decisões;
- Tempestividade que se refere ao fato de a informação contábil deve chegar ao conhecimento do usuário em tempo hábil, a fim, de que este possa utilizá-la para seus fins;
- Compreensibilidade que se refere ao fato de que a informação contábil deve ser exposta na forma mais compreensível ao usuário a que se destine;
- Comparabilidade que deve possibilitar ao usuário o conhecimento da evolução de determinada informação ao longo do tempo.

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) através do CPC/00 em seu item 12 diz que:

O objetivo das demonstrações contábeis é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mudanças na posição financeira da entidade, que sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações e tomadas de decisão econômica.

A informação contábil passa a ser um auxílio não só no processo de tomada de decisão, mas também, no acompanhamento da evolução da entidade. Contribuindo, ainda mais, na superação das dificuldades e no alcance dos objetivos das empresas.

Padoveze (1994), diz que existem diversas classificações para a contabilidade, entre elas estão a Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial e a Contabilidade de Custos. Para cada ramo da contabilidade existem informações que são geradas de acordo com seus objetivos. Para este trabalho, vamos nos limitar as informações geradas pela Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial.

A principal diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial é que: a contabilidade financeira gera e fornece informações aos *usuários externos*, como acionistas, instituições financeiras, fornecedores. Já a contabilidade gerencial, gera e fornece informações aos *usuários internos* como funcionários, gerentes, executivos.

### **3.1.1. Informação Contábil Financeira**

Segundo Atkinson *et al* (2008), a informação contábil financeira comunica ao público externo as consequências das decisões e as melhorias de processos feitas por administradores e funcionários.

No planejamento das decisões a serem tomadas, os empresários tentam avaliar seus resultados através das demonstrações financeiras, elaboradas de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade, onde se pode identificar a condição financeira da empresa.

Para Sell (1986), a geração de informações através da contabilidade financeira está intimamente ligada às rotinas contábeis da empresa exigidas pela Legislação e muitas vezes não consegue atender às necessidades dos administradores.

Horngren (1986) acredita que a contabilidade não pode apenas atender às necessidades legais servindo basicamente às financeiras, pois assim sua utilidade para a administração praticamente desapareceria.

A contabilidade como uma ciência que é não tem como dever apenas cumprir as exigências impostas pela Legislação, pois uma das principais tarefas do contador é facilitar a compreensão das informações contábeis para os administradores, revelando a importância da contabilidade no processo de tomada de decisão.

### **3.1.2. Informação Contábil Gerencial**

Para Santos (2001), as informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias.

Atkinson et al (2008) comenta que:

A informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. Através de ferramentas que permitem uma interpretação dos números da empresa a contabilidade poderá executar o seu papel de gerar informações aos empresários para que este tome decisões mais acertadas e a tempo hábil.

Os relatórios gerados pela contabilidade gerencial devem conter o maior número possível de informações que possam ser utilizadas pelos administradores das empresas no planejamento e na tomada de decisão. Podem ser elaborados junto com os relatórios da contabilidade financeira ou de acordo com a necessidade da administração.

Para Miotto (2008), os relatórios da contabilidade gerencial devem atender primeiramente à necessidades tais como informação, planejamento e controle, para que o contador gerencial determine as ações que devem ser realizadas.

Iudícibus (2008) comenta que um contador com mentalidade gerencial vai utilizar as variações da contabilidade, até o extremo grau possível de detalhe, para discernir quais as áreas que merecem uma investigação maior, por causa das variações apuradas.

As informações contábeis gerenciais devem atender as necessidades de todos os usuários internos, desde os funcionários até os executivos. Para tanto, o conteúdo dessas informações devem ser adequadas de acordo com as características próprias de cada usuário e de cada departamento.

### **3.2. Definições de Micro e Pequenas Empresas**

Não existe uma clara definição do que é microempresa ou uma empresa de pequeno porte, normalmente, cada país utiliza critérios específicos, de acordo com suas características

e com a intenção de classificação. No Brasil as classificações mais utilizadas estão de acordo com a faixa de faturamento e o número de empregados. Para este trabalho serão abordadas as definições dadas pelo SEBRAE e pelo Simples Nacional.

O critério do número de pessoas ocupadas é considerado o de mais fácil entendimento e mensuração e vem sendo utilizado pelo SEBRAE, como parâmetro de determinação do tamanho das empresas.

Conforme o SEBRAE (2011), as MPE podem ser classificadas da seguinte forma:

**Quadro 1 – Classificação das micro e pequenas empresas – Número de empregados**

<b>Porte/Setor</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49

Fonte: Site Sebrae.

O Simples Nacional e o Art. 3º da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas classificam as MPE de acordo com sua formação jurídica e seu faturamento anual:

**Quadro 2 – Classificação das micro e pequenas empresas - Faturamento**

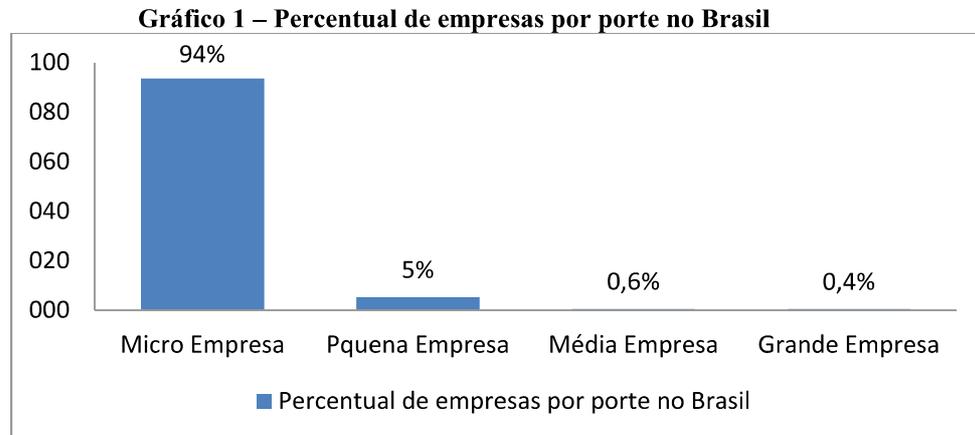
<b>Porte</b>	<b>Faturamento</b>
Microempresa	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Pequena Empresa	Receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00

Fonte: Site Receita Federal.

Pode-se notar a partir do que foi apresentado acima que os tipos de classificações dadas as MPE diferem-se quanto ao número de empregados (classificação adotada pelo Sebrae) e faturamento anual (Simples Nacional e Lei Geral). Estas diferenças podem ser atribuídas às finalidades com que essas instituições pretendem interagir com tais empresas. Podendo-se observar que o Sebrae é uma instituição de apoio e incentivo as micro e pequenas empresas e busca auxiliar gestores e empreendedores oferecendo apoio e capacitação aos mesmos desde a abertura, legalização e manutenção destas empresas, adotando em sua classificação a quantidade de pessoas ocupadas na empresa de acordo com o setor. Já o Simples Nacional e a Lei Geral oferecem apoio as MPE no que diz respeito à legalização e tributação destas empresas, classificando-as então pelo faturamento e tipo jurídico.

As MPE's são de vital importância para a economia brasileira. Segundo o SEBRAE (2011), no Brasil, no ano de 2009, o total de empresas formais, alcançou aproximadamente,

7,43 milhões de unidades e 96,3% desse total é composto por microempresas. Em conjunto, as micro e pequenas empresas representam 99% do total.



Fonte: Alguns dados sobre Micro e pequenas Empresas – SEBRAE/RJ – 2011

Além disso, ainda segundo o Sebrae (2011), as micro e pequenas empresas possuem uma grande participação no número de empregos gerados no Brasil. No ano de 2009, representaram 40,01% do total de empregos formais gerados nos mais diversos setores.

Na Paraíba, de 2006 para 2010, o número de micro e pequenas empresas triplicaram de 21,4 mil para 81,8 mil empreendimentos, segundo dados da Junta Comercial do Estado e do Portal do Empreendedor. Além disso, do total de 18,1 mil postos de trabalho criados em 2010, mais de 14,4 mil, o que equivale a 79,72% foram gerados dos pequenos negócios.

### 3.3. Contabilidade Gerencial

Até a primeira metade do século XX, os processos de tomada de decisão apresentavam-se de forma complexa e, eram solucionados com a utilização basicamente da matemática. Porém, em muitos casos apenas a utilização dessa ferramenta trazia grandes limitações e riscos. A partir da década de 50, quando os militares da Segunda Guerra Mundial passaram a utilizar outros métodos para solucionar os problemas logístico-militares, a pesquisa operacional passou a ganhar mais ênfase.

Segundo Padoveze (1999), o campo da atividade organizacional abarcado pela contabilidade gerencial foi desenvolvido através de quatro estágios reconhecíveis.

- Estágio 1 – antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;
- Estágio 2 – por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;
- Estágio 3 – por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;
- Estágio 4 – por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional.

Um dos principais objetivos da contabilidade gerencial é saber como melhor interpretar os resultados das empresas e, assim, gerar informações úteis para a tomada de decisão.

Iudícibus (2008) diz que, de maneira geral, todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial.

Para Atkinson *et al* (2008), a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização.

A contabilidade gerencial tem por finalidade, *facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão*. É um auxílio para os administradores ou empresários nesses processos, proporcionando um melhor gerenciamento. Além de proporcionar uma melhor visão das falhas existentes.

### **3.3.1. Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas**

Segundo Silva (2002), uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento. De acordo com o autor, pode-se dizer que independente do porte da empresa a contabilidade se faz essencial para a sua sobrevivência.

Oliveira (2005) diz que a contabilidade gerencial fornece as informações claras, precisas e objetivas para a tomada de decisão. Portanto, esse ramo da contabilidade também se torna uma ferramenta indispensável para apoiar o micro e pequeno empresário em suas decisões gerenciais e, conseqüentemente, aumentar a eficácia do seu desempenho.

Porém, as micro e pequenas empresas na maioria das vezes não se utilizam de apoio contábil para a administração dos seus negócios, uma vez que os contadores, apenas cumprem as obrigações fiscais e acessórias impostas pela legislação e pouco fazem para auxiliar a administração com informações úteis.

Grande parte dos pequenos empresários também não dá valor para a contabilidade como um instrumento de auxílio na tomada de decisão, eles enxergam a contabilidade apenas como um método para resolver os problemas burocráticos e fiscais e o contador é a pessoa que cuida de tudo isso.

Pompermaier (1999) afirma que todas as teorias e práticas conhecidas, desenvolvidas e executadas nas grandes instituições, podem ser aplicadas nas pequenas e médias empresas, com algumas ou muitas adaptações.

Segundo Almeida (apud Kassai, 1997), não é fundamental que os micro e pequenos empresários tenham um conhecimento profundo de técnicas administrativas e contábeis para garantir uma boa gestão, dada a simplicidade de funcionamento da empresa.

Com as adaptações necessárias das práticas utilizadas nas grandes empresas e com o reconhecimento de sua utilidade por parte do empresário, a contabilidade gerencial, poderá se tornar uma importante ferramenta para a sobrevivência e desenvolvimento da pequena empresa.

#### **3.4. Avaliação de Desempenho Empresarial**

Para alguns autores a avaliação de desempenho teve duas fases principais. A primeira fase teve início por volta dos anos de 1880 e enfatizou as medidas financeiras como lucro, investimento e produtividade. A segunda fase começou nos primeiros anos da década de 80 como resultado das mudanças no mercado mundial. Como conseqüências dessas mudanças, surge a necessidade de desenvolver novos sistemas de medição de desempenho.

Segundo Catelli (2001), o termo avaliação refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, sendo que valor pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração).

Para Slack et al. (1997), medida de desempenho é o processo de quantificar a ação, onde medida significa o processo de quantificação e o desempenho é presumido como derivado de ações tomadas pela administração da organização em questão.

Os sistemas de avaliação de desempenho servem para mensurar a efetividade da estratégia adotada e do processo gestão empresarial. Para tanto, são basicamente constituídos de indicadores de desempenho, que qualificam e quantificam suas atividades.

Existem vários modelos de avaliação que utilizam indicadores como ferramenta principal para a mensuração do desempenho. Para este trabalho, foram tomados por base, alguns indicadores utilizados em dois modelos: o Balanced Scorecard e o GECON.

No Balanced Scorecard, os indicadores são vinculados ao desempenho e à estratégia da organização. Seu principal objetivo é o equilíbrio entre as medidas financeiras e não-financeiras para que, assim, as empresas encontrem a estratégia mais adequada e tenham capacidade de gerar valores econômicos futuros.

Quanto ao Gecon, seu principal objetivo é otimizar os resultados econômicos por meio da melhoria da produtividade e da eficiência empresarial. Utilizando-se de indicadores para mensurar o resultado financeiro e operacional das mais diversas atividades existentes na organização.

Enquanto que, no Balanced Scorecard, o foco está centrado em quatro perspectivas básicas: financeira, processos internos, clientes e aprendizado e conhecimento. No GECON, o foco está centrado no desempenho do resultado econômico gerado pela atividade da empresa.

### **3.5. Indicadores de Desempenho**

Para atingir os objetivos e estratégias definidos para qualquer empresa, faz-se necessário que suas atividades passem por determinados tipos de avaliação, com o intuito de obter indicadores (referenciais). Os indicadores são instrumentos de auxílio para que se possa mensurar e avaliar o desempenho dos resultados alcançados pela entidade. Estes indicadores podem ser aplicados sob diferentes aspectos, de acordo com as necessidades da empresa ou de alguma estratégia específica. Por sua vez, Padoveze (1994) comenta que:

Indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatiza os esforços corretivos nas direções necessárias.

Segundo Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003), os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitarem o planejamento de ações visando melhorias de desempenho.

No processo de tomada de decisão, a estruturação de indicadores de desempenho se torna uma necessidade para a escolha das melhores opções para a empresa. Para tanto, é necessário saber o que medir e o que avaliar de acordo com as atividades realizadas pela entidade.

Segundo Warrack *et al.* (*apud* ZILBER; FISCHMANN, 2002, p. 4), a utilidade dos indicadores de desempenho deve-se as seguintes razões:

- Eles permitem comparar os resultados com padrões previamente estabelecidos;
- Avaliam quantitativamente o nível de desempenho de resultados desejados, sejam eles de natureza quantitativa ou qualitativa;
- Oferecem a oportunidade de serem tratados como alvo de permanente desafio.

Miranda e Silva (2002) afirmam que os indicadores de desempenho desejáveis estão relacionados à definição das mensurações que devem ser consideradas, onde devem ser identificados os atributos de desempenho relevantes que serão adotados como referência de avaliação.

De acordo com Gonçalves (2002), todas as empresas necessitam de um sistema de avaliação de desempenho. Por isso, a definição dos indicadores é uma ação útil para o auxílio dos gestores no acompanhamento do progresso do seu negócio.

A avaliação por meio de indicadores de desempenho permite a comparação com resultados obtidos anteriormente, buscando, sempre que for necessário, corrigir os erros e falhas encontradas, e aperfeiçoar, cada vez mais, as técnicas utilizadas no controle das atividades de uma entidade.

Miranda e Silva (2002) classificam os indicadores em três grupos:

- Financeiros tradicionais;
- Não-financeiros tradicionais;

- Não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros).

Os indicadores financeiros tradicionais são aqueles que foram mais utilizados nas empresas quando, para a tomada de decisão, só eram consideradas as informações financeiras geradas pela contabilidade. Com a evolução da tecnologia e o aumento da competitividade as empresas passaram a considerar também indicadores não-financeiros. Porém esses indicadores (financeiros e não-financeiros) podem ser considerados tradicionais, uma vez que já estão presentes na literatura e já são utilizados pelas empresas há muito tempo.

Assim, surge o terceiro grupo de indicadores que são os não-tradicionais e podem ser financeiros e não financeiros. Segundo Kaplan e Norton (1996), o novo conjunto de indicadores deve dar importância aos aspectos estratégicos da empresa e não apenas aos operacionais. Como consequência, amplia e forma considerável, a visão do negócio da empresa. Portanto, essa classificação tem o objetivo de identificar os novos indicadores que estão sendo utilizados pelas empresas e como estão sendo feitos seus controles.

Macedo e Silva (2004) destacam que os métodos que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, já que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas as naturezas. Porém, também é de fundamental importância para as empresas considerar indicadores não-tradicionais, como indicadores sociais e ambientais, que auxiliem no controle da qualidade do que a entidade está ofertando aos seus consumidores e, a sociedade como um todo.

Quando se trata de indicadores de desempenho existem várias abordagens a serem estudadas. Porém, para este trabalho optou-se por indicadores, possivelmente utilizados pelas empresas citadas, evidenciando os controles realizados sobre cada um deles e a sua utilização como ferramenta para avaliar o desempenho.

No Balanced Scorecard, segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores são determinados de acordo com as metas de quatro perspectivas que traduzem a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. São elas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e, perspectiva do aprendizado e crescimento.

Cada perspectiva tem sua meta traçada, para cada meta são determinados indicadores para avaliar o seu desempenho e esses indicadores são responsáveis pelo acompanhamento da estratégia das empresas.

O sistema de gestão no modelo Gecon, segundo Catelli (2001) diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, e nas responsabilidades de seus gestores.

Para Lima (1998), a entidade que utiliza o Gecon deverá segregar o sistema de avaliação de desempenho em módulos. A partir dessa segregação, a entidade pode elaborar seus indicadores para avaliar o seu desempenho estratégico.

Os indicadores utilizados na pesquisa foram elaborados a partir de perspectivas que se adequam a realidade das empresas estudadas. A perspectiva financeira permite a mensuração da lucratividade, da participação de mercado, da geração de fluxo de caixa, entre outros. A perspectiva de processos internos está relacionada à satisfação do cliente e a realização dos objetivos financeiros da empresa.

### **3.5.1. Indicadores Utilizados na Pesquisa**

Definir indicadores que possam medir os resultados das atividades de uma entidade passou a ser de extrema importância para o sucesso destas. Mas, para que essa avaliação possa acontecer de maneira correta, faz-se necessário saber determinar o que medir, quais indicadores são mais relevantes e quais fundamentos serão utilizados nessa mensuração.

Brown (2005) diz que o termo resultado refere-se aos efeitos das atividades produzidas pela organização no atendimento aos requisitos de seu modelo de gestão. A avaliação dos resultados através de indicadores de desempenho serve para verificar se a empresa está, de fato, atingindo seus objetivos ou não.

São várias as sistemáticas de indicadores existentes. Para este trabalho foram escolhidos alguns indicadores de acordo com a realidade econômica do centro comercial do município onde se situam as empresas pesquisadas, o município de Sumé, localizado no cariri ocidental do Estado da Paraíba. Portanto, a maioria dos indicadores utilizados na pesquisa tem como base as demonstrações contábeis (demonstrações financeiras), uma vez que esses relatórios, na maioria das vezes, são a única fonte de informação que podem dar suporte para a tomada de decisão.

As informações financeiras sobre o patrimônio das organizações são apresentadas através de demonstrações financeiras que são geradas pela contabilidade. Dentre estas

demonstrações destaca-se o Balanço Patrimonial (BP); a Demonstração de Resultado (DRE) e a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC).

Segundo Matarazzo (1995), as demonstrações financeiras compreendem todas as operações realizadas por uma organização, traduzidas em moedas e organizadas de acordo com as normas e técnicas contábeis. Há uma grande quantidade de informações contidas nessas demonstrações que podem ser utilizadas como indicadores de desempenho das empresas.

Blatt (2001) diz que através das demonstrações financeiras é possível avaliar o desempenho passado, presente e projetado da empresa, seja comparando com padrões do seu ramo de atuação ou em uma análise de série temporal. A contabilidade gerencial sempre utiliza-se de indicadores baseados nas demonstrações financeiras como auxílio na gestão dos negócios.

Os principais índices financeiros utilizados podem ser separados em cinco grupos, são eles:

1. Índices de Estrutura de Capital – Blatt (2001) diz que são indicadores financeiros que demonstram o nível de endividamento da empresa, informando se a empresa se utiliza mais de recursos próprios ou de recursos de terceiros. São extraídos do Balanço Patrimonial e avaliam a segurança oferecida pela empresa aos capitais de terceiros.
2. Índices de Liquidez ou Solvência – Matarazzo (1995) diz que são indicadores que demonstram a base da situação financeira da empresa, sendo um sinalizador da capacidade de pagamento da empresa.
3. Índices de Rentabilidade ou Lucratividade – Ribeiro (2001) diz que são indicadores que servem para medir a capacidade econômica da organização, evidenciando o grau de êxito econômico obtido pelo capital investido. Avaliam o desempenho global da empresa, em termos de capacidade de gerar lucros.
4. Índices de Rotação ou de Atividades ou de Prazos Médios – Ribeiro (2001) diz que são indicadores que evidenciam o tempo necessário para renovação dos elementos do ativo. Identificam, basicamente, a política de compra, venda e estocagem da empresa.
5. Necessidade de Capital de Giro – Blatt (2001) diz que são indicadores que evidenciam a falta de Ativos Circulantes Operacionais em relação aos Passivos Circulantes Operacionais. Identificando as compras, os estoques, as vendas, o recebimento de

duplicatas e o pagamento de fornecedores, salários, impostos e outros encargos operacionais.

A quadro a seguir apresenta os indicadores evidenciados na pesquisa e o que eles representam:

**Quadro 3 – Indicadores utilizados na pesquisa**

<b>INDICADORES</b>	<b>O QUE REPRESENTAM</b>
Vendas	Demonstra como a empresa controla o volume das receitas obtidas, através das vendas.
Lucro	Demonstra como a empresa controla o que lucrou em relação às vendas realizadas.
Endividamento	Demonstra como a empresa controla suas dívidas, sejam elas, com terceiros ou fornecedores.
Fluxo de Caixa	Demonstra como a empresa controla o seu ciclo financeiro, ou seja, o que entra ou sai do caixa.
Liquidez	Demonstra como a empresa controla sua capacidade quanto ao pagamento das dívidas com seus próprios recursos.
Estoques	Demonstra como a empresa controla a renovação do seu estoque.
Participação de Mercado	Demonstra como a empresa controla seu comportamento no setor de atuação.

Fonte: Elaboração própria.

Entre os indicadores relacionados ao desempenho do controle das vendas, existem alguns que são mais utilizados por micro e pequenas empresas. Segundo Iudícibus (2008), o controle das vendas deve ser adequado de acordo com o objetivo de lucro da empresa a fim de verificar se o desempenho foi ou não satisfatório. Acompanhando o desempenho das vendas através de um indicador podem-se obter resultados sobre a taxa de crescimento da receita, sobre a evolução das vendas por produto, além de, obter resultados referentes a outros indicadores como o lucro, o fluxo de caixa e o prazo de recebimento de vendas.

O controle sobre o lucro e a rentabilidade do ativo, podem ser classificados como indicadores relacionados ao lucro. Uma vez que, através desse tipo de controle, pode-se verificar o desempenho da empresa quanto ao lucro por produto e ao lucro do empreendimento como um todo. Além do que, realizando esse tipo de controle pode-se encontrar a margem líquida da empresa, ou seja, o percentual de cada valor de venda que restou após a dedução de todas as despesas.

Entre os indicadores relacionados ao endividamento, a composição do endividamento e a participação de capital de terceiros, são os mais frequentes na medição do desempenho. Tais índices buscam evidenciar a situação financeira da entidade e como se encontra seu nível de endividamento, pode-se saber quanto à empresa utiliza de recursos de terceiros ou de

recursos dos proprietários (capital próprio) e também quanto dos recursos de terceiros vencem em curto e em longo prazo.

Os indicadores de desempenho que são referentes ao fluxo de caixa estão relacionados ao recebimento das vendas e ao pagamento das compras. Quando relacionado ao retorno sobre vendas é uma medida para determinar a capacidade de gerar caixa em diferentes volumes de vendas. Uma vez que, esses tipos de indicadores, buscam evidenciar o desempenho do controle do dinheiro que entra e que sai da empresa.

O controle da liquidez representa o instrumento de medida da capacidade da empresa em honrar seus compromissos de curto e longo prazo. Refere-se também à capacidade da empresa de converter certos ativos em caixa, de acordo com suas necessidades mais urgentes. Os índices de liquidez geral, corrente e seca podem ser considerados indicadores de desempenho da liquidez da empresa e buscam evidenciar como está a situação da empresa, em determinado período, para pagar suas obrigações.

O controle do volume do estoque, das datas de entradas, das datas de saídas são alguns indicadores de desempenho desse item. Possibilitando o controle e a renovação necessária para cada período. O acompanhamento deste indicador é fundamental, pois possibilita saber os custos que poderão incorrer sobre os produtos estocados. A gestão racional dos estoques é necessária para a competitividade de qualquer entidade.

Os indicadores relacionados com a participação no mercado identificam a proporção de negócios em um determinado mercado, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido. Possibilitando a empresa o controle do desempenho da sua posição no mercado em relação aos seus concorrentes.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário, suas questões foram transcritas e digitadas em planilha eletrônica para facilitar a obtenção dos dados e sua análise. Na primeira parte do questionário buscou-se traçar um perfil para a empresa, na segunda parte buscou-se traçar um perfil para o entrevistado, enquanto que, na terceira parte evidenciaram-se os indicadores de desempenho utilizados na pesquisa e como seu controle é realizado. O questionário foi aplicado em 32 (trinta e duas) empresas situadas no centro comercial da cidade de Sumé/PB.

Através das respostas da primeira questão, pode-se destacar que, das 32 empresas respondentes, 91% atuam no segmento de comércio e 9% atuam no segmento de serviços, não se registrando nenhuma empresa que atue no segmento de indústria. Conforme demonstrado na quadro 1.

**Quadro 4 – Empresas por segmento**

Qual o segmento que atua?		
Indústria	0%	0
Comércio	91%	29
Serviço	9%	3
TOTAL	100%	32

Fonte: Elaboração da autora

Observa-se que o principal ramo de atividade é o comércio, uma vez que, é uma das maiores fontes de renda e de emprego para a cidade, sendo o serviço o segmento com a minoria das empresas. Além disso, pode-se verificar que, assim como em outras regiões, a grande maioria dos empresários opta por abrir negócios em segmentos que já foram testados e que, conseqüentemente, possuem uma alta concorrência.

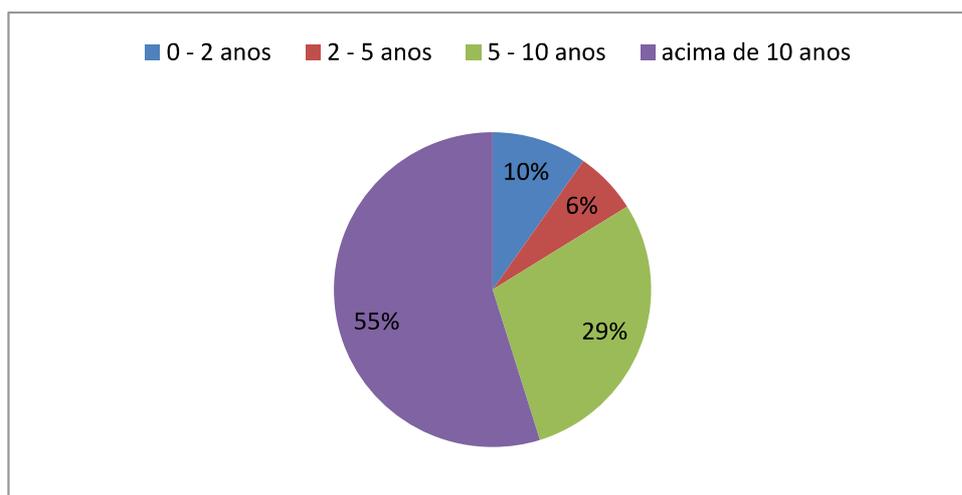
Na Quadro 5 pode-se observar que, do total da amostra pesquisada apenas 3% das empresas, o que equivale a uma empresa do total, não se encontra devidamente formalizada. Enquanto que, o restante que equivale a 97%, se encontram devidamente constituídas. Além disso, destaca-se que as empresas que se encontram formalizadas, estão classificadas em apenas dois tipos de natureza jurídica: empresário individual ou sociedade limitada.

**Quadro 5 – Formalização das empresas**

A atividade econômica é formalizada?		
Sim	97%	31
Não	3%	1
TOTAL	100%	32

Fonte: Elaboração da autora

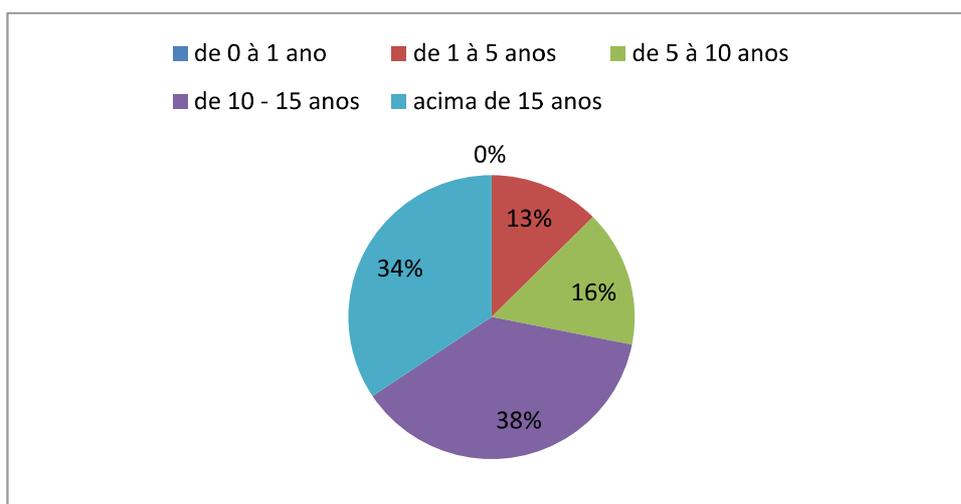
Sobre o tempo de formalização das empresas observa-se que de acordo com os resultados obtidos, das 31 empresas que estão devidamente formalizadas, 55% dessas se encontram formalizadas a mais de 10 anos, 29% entre 5 e 10 anos, 10% entre 0 e 2 anos e, apenas, 6% das empresas se encontram formalizadas entre 2 e 5 anos. No gráfico abaixo, pode-se observar esses resultados.

**Gráfico 2 – Tempo de formalização**

Fonte: Elaboração da autora

Na questão 3 foi analisado o tempo de experiência no ramo de atividade das empresas, pode-se observar no gráfico abaixo, que 38% delas possuem entre 10 e 15 anos de experiência e 34% possuem mais de 15 anos de experiência no ramo que atuam.

Pode-se verificar que a maioria das empresas tem tradição no mercado, porém observa-se também que, em grande parte das empresas, o tempo de formalização é inferior ao tempo de experiência na atividade o que indica que as empresas iniciam suas atividades informalmente, para depois de algum tempo se formalizarem.

**Gráfico 3 – Tempo de experiência na atividade**

Fonte: Elaboração da autora.

Quanto aos postos de trabalho gerados, buscou-se identificar a situação dos empregados que se encontram desenvolvendo atividades na empresa. Em seguida verificou-se como é formada a composição desses empregados, conforme evidenciado na quadro 6 e no gráfico 4.

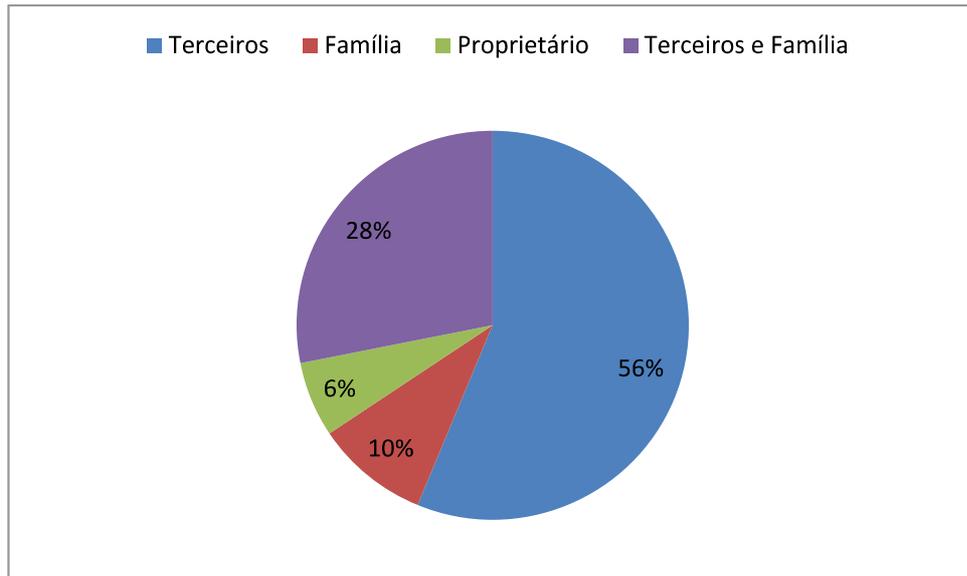
**Quadro 6 – Postos de Trabalho**

Postos de trabalho que a empresa proporciona		
Formais	69%	22
Informais	6%	2
Formais e Informais	25%	8
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Diante dos resultados encontrados nos quadros, pode-se perceber que em 22 empresas todos os empregados se encontram devidamente registrados, em 2 empresas os empregados não são registrados e em 8 empresas existem empregados formais e informais. Apesar dos empregos informais, essas empresas são responsáveis por boa parte das vagas e ocupações existentes na cidade.

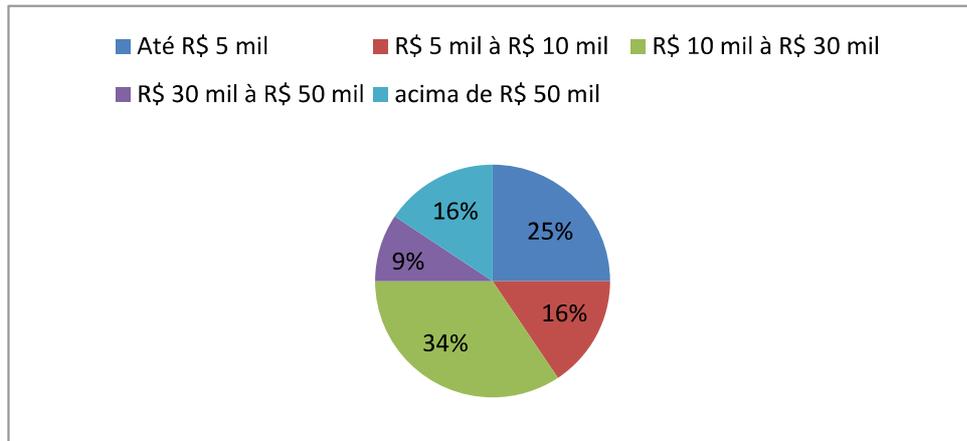
**Gráfico 4 – Composição dos postos de trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora

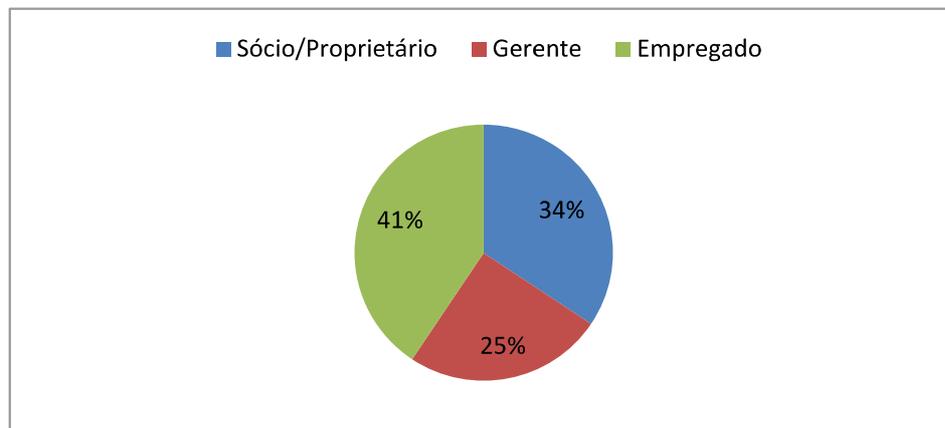
Sobre a composição dos postos de trabalho, pode-se perceber que em 56% das empresas o quadro de empregados é composto só por terceiros, em 28% das empresas é composto por terceiros e pessoas da família, em 10% é composto apenas por pessoas da família e em 6% é composto apenas pelo proprietário. Observou-se ainda que a composição do quadro de funcionários muda de acordo com o tamanho das empresas. Empresas menores e, conseqüentemente, com um menor faturamento são formadas só pelo proprietário ou só por pessoas da família e as empresas maiores tem em seu quadro de funcionários apenas terceiros ou terceiros e familiares.

Através da questão 5 procurou-se verificar o faturamento mensal das empresas. Do total da amostra, 34% das empresas faturam entre 10 e 30 mil reais por mês, 25% faturam até 5 mil reais por mês, 16% faturam de 5 a 10 mil reais mensais, também 16% faturam mais de 50 mil reais e 9% faturam entre 30 e 50 mil reais mensais. Conforme pode-se verificar no gráfico abaixo.

**Gráfico 5 – Faturamento mensal**

Fonte: Elaborado pela autora

A questão 6 apresenta dados necessários para traçar o perfil do entrevistado evidenciando sua posição na empresa, o sexo e o nível de escolaridade. No gráfico abaixo, pode-se conferir o resultado das posições ocupadas pelos entrevistados.

**Gráfico 6 – Posição do entrevistado na empresa**

Fonte: Elaborada pela autora

Analisando os resultados encontrados no gráfico 5, pode-se concluir que em 41% das empresas o entrevistado é apenas empregado, em 34% é sócio ou proprietário e em 25% é gerente. O que pode-se observar também, foi que na maioria das empresas em que o respondente é apenas um empregado, ele também desempenha o papel de gerente, sendo a pessoa de confiança do proprietário. Sobre o gênero dos entrevistados, 50% são do sexo masculino e 50% do sexo feminino, conforme a quadro a seguir.

**Quadro 7 – Gênero dos respondentes**

Gênero:		
Feminino	50%	16
Masculino	50%	16
TOTAL	100%	32

Fonte: Elaborada pela autora

Sobre o nível de escolaridade dos respondentes, pode-se concluir que a maioria tem no mínimo o ensino médio completo, em seguida aqueles que têm nível superior incompleto, porém, ainda estão cursando suas faculdades, logo depois, aqueles que possuem o nível superior completo e, ainda, aquele que possui pós-graduação. Dos 8 respondentes que possuem o nível superior completo, 7 são sócios ou proprietários da empresa. Os resultados desta questão encontram-se no quadro a seguir.

**Quadro 8 – Nível de Escolaridade**

Nível Escolar:		
Fundamental Incompleto	0%	0
Fundamental Completo	0%	0
Médio Incompleto	0%	0
Médio Completo	44%	14
Superior Incompleto	28%	9
Superior Completo	25%	8
Pós-Graduado	3%	1
TOTAL	100%	32

Fonte: Elaborado pela autora

Das 32 empresas pesquisadas, todas responderam que fazem o controle dos indicadores financeiros, porém o que pode-se observar é que, esse controle é feito apenas como forma de acompanhar como se encontram as finanças da empresa e não são utilizados como uma ferramenta para avaliar o seu desempenho. Foram apresentados 7 indicadores, verificando em quais a empresa realiza controle, conforme o quadro a seguir.

**Quadro 9 – Indicadores**

Qual(is) do(s) indicador(es) a empresa realiza controle?		
Vendas	100%	32
Lucro	97%	31
Fluxo de Caixa	90%	29
Estoques	84%	27
Endividamento	87%	28
Liquidez	69%	22
Participação no Mercado	56%	18

Fonte: Elaborado pela autora

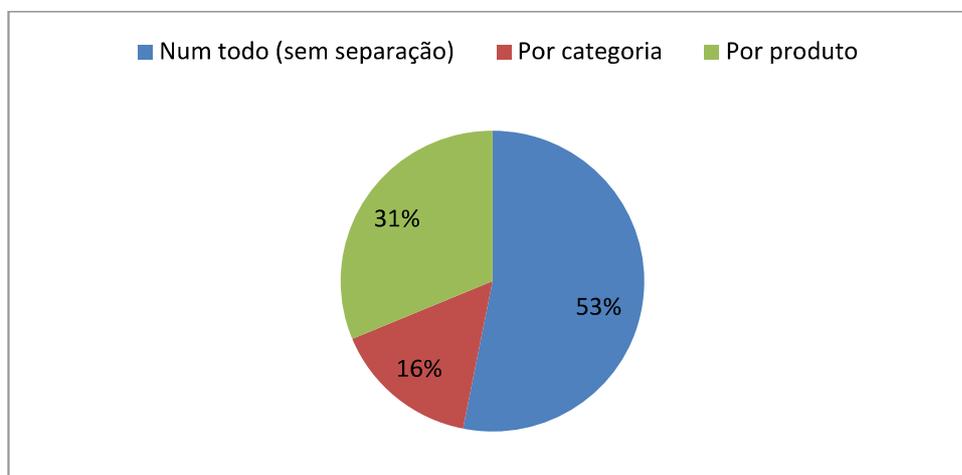
Como pode-se observar, 100% das empresas realizam o controle de vendas, 97% delas realizam o controle do lucro, 90% realizam o controle do fluxo de caixa, 84% realizam o controle dos estoques, 87% controlam seu endividamento, 69% controlam sua liquidez, apenas 56% controlam sua participação no mercado. Quando, na realidade, todas as empresas deveriam realizar controle em todos os indicadores e utilizar os resultados encontrados na sua gestão.

#### 4.1. Vendas

Através da questão 9 procurou-se observar como a empresa controla o comportamento das vendas, evidenciando a frequência que é feito o controle e a avaliação do respondente sobre esse controle. Dentre os indicadores que deveriam ser utilizados na gestão, este é visto como sendo de suma importância, pois é uma medida que permite ter uma previsão para todas as áreas da empresa.

A quadro 9 demonstra que 17 empresas, representando 53% das empresas pesquisadas, controlam suas vendas num todo, ou seja, não se tem um controle sobre as venda por produto ou por categoria de produto. Apenas 10 empresas, que representam 31% das empresas pesquisadas, controlam suas vendas por produto. E 5 empresas, que equivalem a 16% do total pesquisado, controlam suas vendas por categoria de produto. Através desses resultados, pode-se observar que a maioria das empresas não tem um controle eficiente sobre suas vendas.

Gráfico 7 – Controle de Vendas



Fonte: Elaborado pela autora

No quadro 10, pode-se visualizar com que frequência é feito o controle das vendas. Em seguida, no quadro 11, verifica-se a avaliação do entrevistado sobre o controle das vendas.

**Quadro 10 – Frequência do controle das vendas**

Qual a Frequência:		
Semanal	41%	13
Mensal	59%	19
Bimestral	0%	0
Trimestral	0%	0
Semestral	0%	0
Anual	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode-se observar, 59% das empresas controlam suas vendas mensalmente e 41% controlam semanalmente. Na maioria dos casos, esse controle só é realizado para obter informações que serão enviadas para o contador e que são necessárias para as obrigações fiscais.

**Quadro 11 – Avaliação do controle de vendas**

Qual sua avaliação?		
Ótimo	28%	9
Bom	59%	19
Razoável	9%	3
Fraco	3%	1
Péssimo	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>

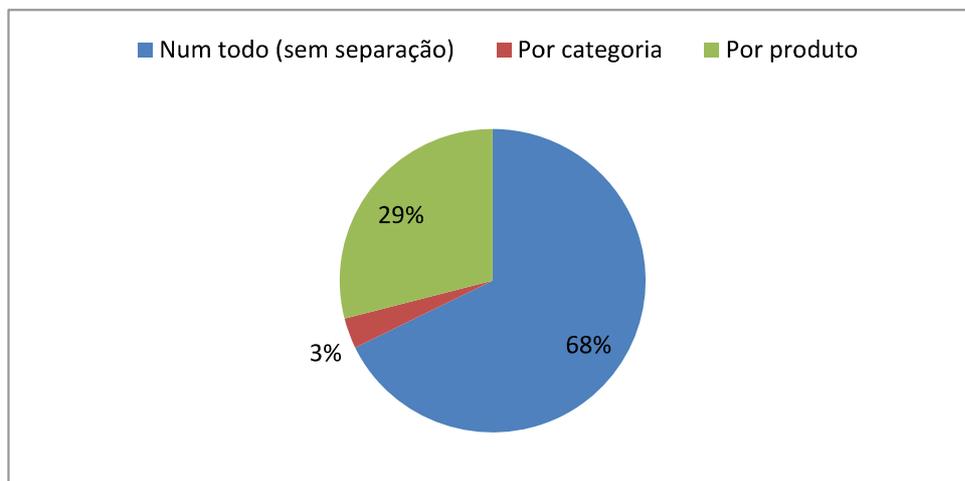
Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos respondentes acha que o controle feito sobre as vendas é bom, o que evidencia o baixo grau de conhecimento sobre o controle de indicadores que pode mensurar o desempenho da empresa. Porém, uma única empresa acha que o controle é fraco, uma vez que, segundo o respondente, a empresa está se reorganizando, recomeçando, para assim melhorar sua gestão.

## 4.2. Lucro

Através da questão 10 procurou-se observar como as empresas realizam o controle dos seus lucros. O controle do lucro pode ser classificado como um índice de rentabilidade, pois permite avaliar os lucros da empresa, em relação às vendas, aos ativos e aos investimentos. Este índice é alvo de muitos estudos, uma vez que, para as empresas sobreviverem e alcançarem posições no mercado precisam ser lucrativas. Das 32 empresas, 31 controlam seus lucros, a única empresa que não controla o lucro afirmou que, por ser uma filial, o lucro é controlado na matriz que é em outra cidade. Na quadro 12, pode-se observar como é feito esse controle.

Gráfico 8 – Controle dos lucros



Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se observar, 66% das empresas controlam seus lucros num todo, 28% fazem esse controle por produto e 3% controlam seus lucros por categoria. O controle deste índice deve ser feito de forma que, através dele, se possa ter conhecimento da rentabilidade gerada pela empresa.

Nas quadros a seguir, pode-se observar com que frequência é controlado o lucro e a avaliação do respondente sobre esse controle.

**Quadro 12 – Frequência do Controle do Lucro**

Qual a Frequência:		
Semanal	19%	6
Mensal	81%	25
Bimestral	0%	0
Trimestral	0%	0
Semestral	0%	0
Anual	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 13 – Avaliação do Controle do Lucro**

Qual sua avaliação?		
Ótimo	26%	8
Bom	58%	18
Razoável	13%	4
Fraco	3%	1
Péssimo	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

O que se pode concluir com a pesquisa sobre o controle do lucro é que, segundo relato dos respondentes, esse controle seja ele num todo ou por produto, é feito pelo proprietário da empresa. Na maioria dos casos, é feito mensalmente e só depois que se é apurado as vendas. O controle do lucro é uma importante medida de desempenho que pode ser comparada ano a ano, para acompanhar a evolução da empresa.

#### **4.3. Fluxo de caixa**

Através da questão 11 procurou-se observar como é realizado o controle do fluxo de caixa. Com este indicador a empresa será capaz de verificar a capacidade de pagamento para determinado período, se há possibilidade de investimentos, se programarem para fazer determinada compra, enfim é quem determina a saúde financeira da empresa e está intimamente ligado aos indicadores de vendas, uma vez que, quanto maior as vendas melhor o indicativo de fluxo de caixa. Considerando que das 32 empresas pesquisadas, 29 controlam o fluxo de caixa, pode-se observar que em grande parte das empresas o controle é feito em um caixa geral, sendo este item controlado em caixa individual apenas nos supermercados e em algumas lojas de móveis. O quadro a seguir mostra os resultados da pesquisa.

**Quadro 14 – Controle do Fluxo de Caixa**

FLUXO DE CAIXA – Como a empresa controla o comportamento (crescimento) deste item?		
Caixa Geral	83%	24
Caixa Individual	17%	5
TOTAL	100%	29

Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a frequência em que é feito o controle do fluxo de caixa, em 76% das empresas esse controle é feito semanalmente, enquanto que, em 24% é mensalmente. Observou-se que, na maioria das empresas, a única prática que se tem para controlar o fluxo de caixa é a atualização do quadro de contas a pagar e contas a receber, ou seja, não se faz uma avaliação mais detalhada sobre os itens que compõem esse indicador.

**Quadro 15 – Frequência do Controle do Fluxo de Caixa**

Qual a Frequência?		
Semanal	76%	22
Mensal	24%	7
Bimestral	0%	0
Trimestral	0%	0
Semestral	0%	0
Anual	0%	0
TOTAL	100%	29

Fonte: Elaborado pela autora

Um fluxo de caixa bem projetado pode se tornar uma importante ferramenta de auxílio na gestão, pois, em comparação com resultados anteriores, é possível obter uma base sobre as quantias a receber e a pagar. Sobre a avaliação dos respondentes quanto ao controle do fluxo de caixa, pode-se observar os resultados na quadro a seguir.

**Quadro 16 – Avaliação do Controle do Fluxo de Caixa**

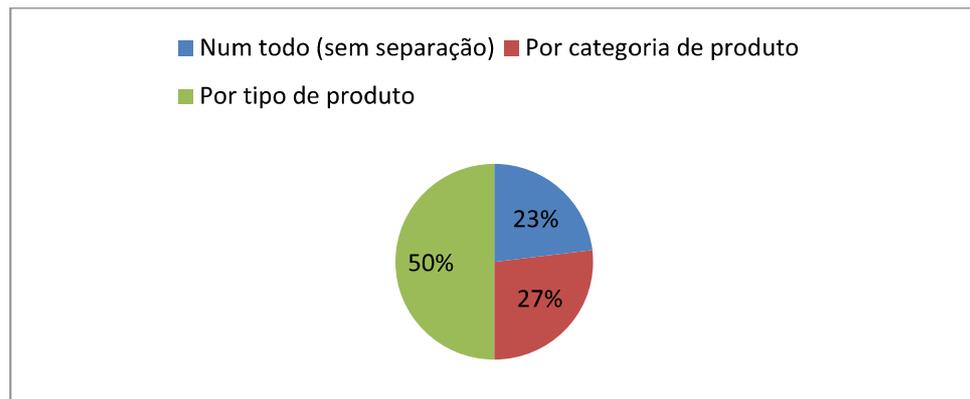
Qual sua avaliação?		
Ótimo	31%	9
Bom	55%	16
Razoável	14%	4
Fraco	0%	0
Péssimo	0%	0
TOTAL	100%	29

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.4. Estoque

Através da questão 12 procurou-se observar como a empresa controla seu estoque, considerando que das 32 empresas apenas 26 realizam o controle do estoque. Conforme o gráfico a seguir.

**Gráfico 9 – Controle dos Estoques**



Fonte: Elaborado pela autora

Como se pode observar 50% das empresas controlam o estoque de acordo com o tipo de produto, 27% delas controlam por categoria de produto e 23% controla num todo. Manter os estoques em um nível adequado é muito importante, pois estoques em quantidades elevadas podem gerar custos muito altos, enquanto que, estoques em baixa quantidade podem acabar não atendendo a demanda. As empresas devem ter uma política de estoques eficiente, para assim, poder controlar seus gastos e aumentar sua lucratividade.

Sobre a frequência com que o estoque é controlado, a quadro a seguir mostra os resultados obtidos. Pode-se observar que 50% das empresas controla o estoque semanalmente, 35% controla mensalmente, 8% faz esse controle bimestralmente e outros 8% faz o controle trimestralmente.

**Quadro 17 – Frequência do Controle dos Estoques**

Qual a Frequência:		
Semanal	50%	13
Mensal	35%	9
Bimestral	8%	2
Trimestral	8%	2
Semestral	0%	0
Anual	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A avaliação dos respondentes sobre o controle dos estoques encontra-se no quadro a seguir.

**Quadro 18 – Avaliação do Controle de Estoque**

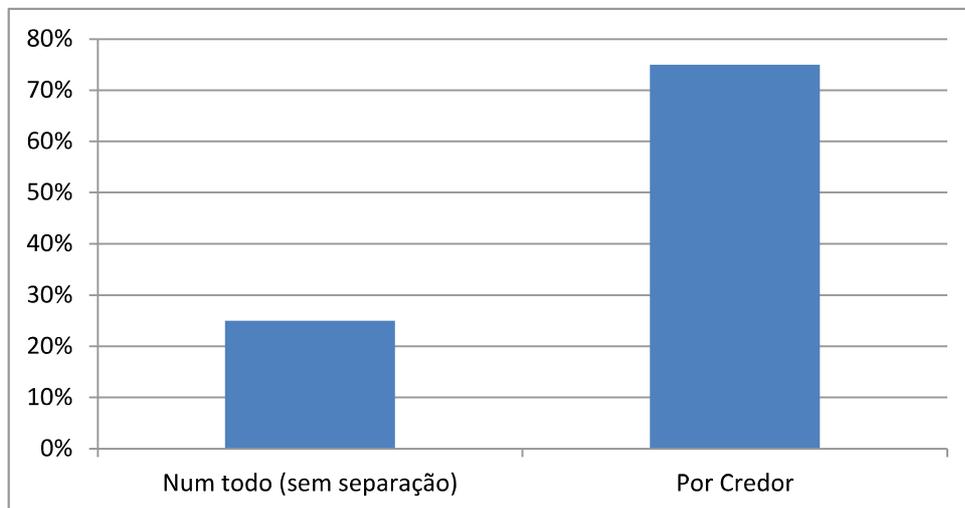
Qual sua avaliação?		
Ótimo	27%	7
Bom	54%	14
Razoável	15%	4
Fraco	4%	1
Péssimo	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5. Endividamento

Através da questão 13 procurou-se observar como é feito o controle do endividamento, considerando que das 32 empresas pesquisadas 28 controlam o seu endividamento. No quadro abaixo, encontra-se o resultado da pesquisa.

**Gráfico 10 – Controle do Endividamento**



Fonte: Elaborado pela autora

Como pode-se observar, 75% das empresas controla o endividamento por credor e 25% controla num todo. O controle dos compromissos da empresa é muito importante para se ter noção do desembolso de recursos necessário para cumprir suas obrigações. Através dele pode-se identificar a forma com que os recursos de terceiros são utilizados pela empresa e a sua participação em relação ao capital próprio. Indica o total de dinheiro de terceiros que é utilizado para gerar lucro.

Sobre a frequência com que é feito esse controle, 61% das empresas controla o seu endividamento mensalmente e 39% controla semanalmente. Esse controle deve ser feito de acordo com a necessidade da empresa, ou seja, de acordo com as datas de pagamento das suas obrigações com terceiros.

**Quadro 19 – Frequência do Controle do Endividamento**

Qual a Frequência:		
Semanal	39%	11
Mensal	61%	17
Bimestral	0%	0
Trimestral	0%	0
Semestral	0%	0
Anual	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>

Fonte: Elaborado pela autora

No quadro a seguir, pode-se observar o resultado da avaliação dos respondentes sobre o controle do endividamento.

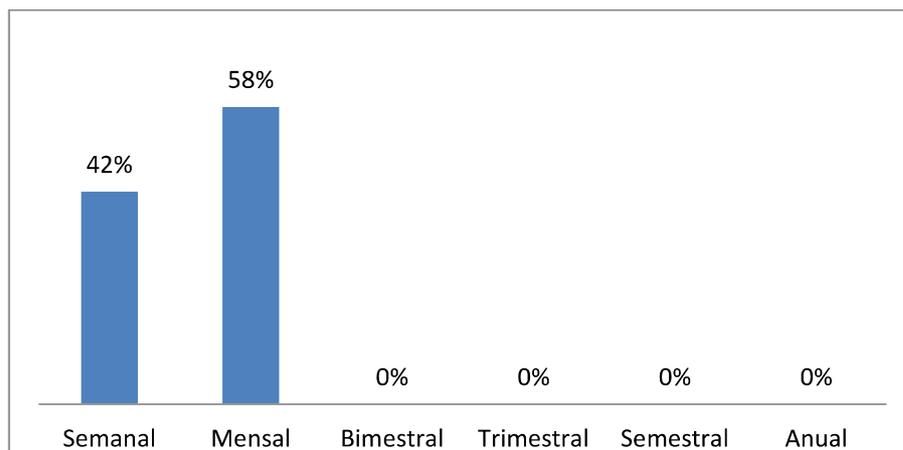
**Quadro 20 – Avaliação do Controle de Endividamento**

Qual sua avaliação?		
Ótimo	25%	7
Bom	71%	20
Razoável	4%	1
Fraco	0%	0
Péssimo	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>

Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.6. Liquidez**

Através da questão 14 procurou-se observar como é feito o controle da liquidez, considerando que das 32 empresas pesquisadas apenas 24 empresas controlam sua liquidez. No quadro a seguir, pode-se observar com que frequência é realizado esse controle.

**Gráfico 11 – Frequência do Controle de Liquidez**

Fonte: Elaborado pela autora

O controle da liquidez é necessário para conhecer a capacidade financeira para saldar os compromissos, no curto prazo. Procura medir quão sólida é a base financeira da empresa. Ou seja, empresas com bons índices de liquidez provavelmente tem condições de pagar suas dívidas. Através dos resultados encontrados, verificou-se que nem todas as empresas têm esse controle e as que têm, na maioria das vezes, tem um controle superficial, o que aumenta a possibilidade de se precisar de capital de terceiros para cumprir suas obrigações.

Na quadro a seguir, os resultados sobre a avaliação dos respondentes em relação ao controle de liquidez.

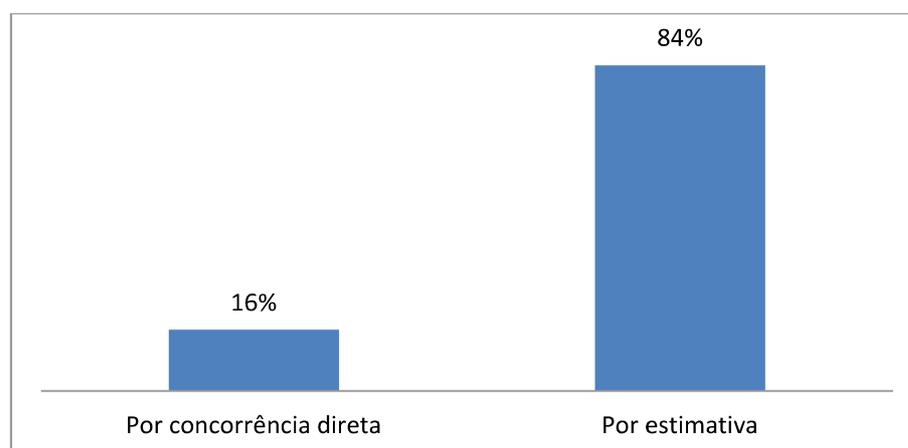
**Quadro 21 – Avaliação do Controle de Liquidez**

Qual sua avaliação?		
Ótimo	22%	5
Bom	70%	16
Razoável	9%	2
Fraco	0%	0
Péssimo	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.7. Participação de Mercado

Através da questão 15 procurou-se observar como é feito o controle da participação de mercado, considerando que das 32 empresas pesquisadas apenas 19 controlam este item. Na quadro a seguir, os resultados encontrados.

**Gráfico 12 – Controle da Participação de Mercado**

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode-se observar apenas 16% das empresa, que equivale a 3 empresas se preocupam com a concorrência direta para tomar decisões como o preço final oferecido, por exemplo. A maioria das empresas não tem interesse em saber informações sobre a concorrência, porém como se sabe, esse é um dos principais fatores que causam a falência das micro e pequenas empresas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo consistiu em analisar como poderiam ser utilizados os indicadores de desempenho pelas micro e pequenas empresas situadas no centro comercial da cidade de Sumé. Para tanto, perseguiu-se os seguintes objetivos específicos: apresentar fundamentos teóricos sobre o tema estudado; caracterizar os indicadores utilizados na pesquisa; definir micro e pequenas empresas e verificar a relevância dos resultados obtidos através da pesquisa.

Considerando que, o alto grau de competitividade e as constantes mudanças ocorridas no cenário mundial e local fazem com que as empresas e seus gestores adotem medidas que possam auxiliá-los na condução dos negócios. Observou-se que, as empresas fazem o controle dos indicadores, porém não os utilizam para avaliar seu desempenho e não tem conhecimento de como isso poderia ser útil na gestão das mesmas.

Os resultados revelaram que, as empresas que participaram da pesquisa, controlam em média seis dos sete indicadores apresentados no trabalho. O único indicador que é monitorado por todas as empresas são as vendas.

Entretanto, é importante que o empreendedor, mesmo que de micro e pequenas empresas, possua uma visão clara do seu negócio. Para isso, é necessário definir metas, formalizar os princípios que vão orientar seu comportamento empresarial, buscar informações sobre o setor de atuação e sobre a concorrência, e assim, obter uma base para definir os indicadores que irão acompanhar o desempenho da empresa ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BLATT, Adriano. **Análise de Balanços: Estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BROWN, M. G. **Winning score: how to and implemente winning scorecards**. Portland, Oregon: Productivity Press, 2005.
- CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 00 – Pronunciamento Conceitual Básico – Estrutura Conceitual para Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis**. Disponível em: [http://www.cpc.org.br/pdf/pronunciamento\\_conceitual.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/pronunciamento_conceitual.pdf). Acesso em: 18 de novembro de 2013.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 785 de 28 de julho de 1995**. Aprova a NBC T 1 – das características da informação contábil.
- COSTA, Raquel. **A contribuição da ciência contábil para a preservação do meio ambiente**. Disponível em: <http://www.especiais.valoronline.com.br>. 2002. Acesso em: 30 de setembro 2013.
- Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, E. M. **Iniciação à pesquisa científica**. 2 ed. Campinas: Alínea.2001.
- GONÇALVES, J. P. **Desempenho Organizacional Seminário Econômico**. São Paulo, n. 815, 2002.
- HORNGREN, Charles Thomas. **Contabilidade de custos: um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas, 1986.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JUCEP – Junta Comercial do Estado da Paraíba. *Estatística*. Disponível em: <http://www.jucep.pb.gov.br/index.php/estatisticas>. Acesso em: 17 de novembro de 2013.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, Silvia. **As empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. São Paulo: 1997. Dissertação de Mestrado, FEA/USP.

LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. 2006. Disponível em: [http://leigeral.sp.sebrae.com.br/publicacoes/apresentacao\\_lei\\_geral\\_supersimples.pdf](http://leigeral.sp.sebrae.com.br/publicacoes/apresentacao_lei_geral_supersimples.pdf). Acesso em: 25 de novembro de 2013.

LIMA, Iran S. **Contribuição ao estudo da eficácia na aplicação do contrato de gestão nas empresas estatais**. 1998. 365p. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria). Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; SILVA, Fabricia de Farias da. **Análise de desempenho organizacional, utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MIOTTO, Neivandra. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas**. In: Revista Eletrônica Lato Sensu, Unicentro, n.5, 2008.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

OLIVEIRA, Marilisa Montoani de. **Contabilidade gerencial: a aplicação na gestão de microempresas e empresas de pequeno porte**. 2005. Monografia. Universidade de Taubaté. 2005.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

PADOVEZE, Clóvis L. **O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor**. In: Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, n.21, 1999.

POMPERMAYER, Cleonice B. **Sistemas de Gestão de Custos: dificuldades na implantação**. Rev. FAE, Curitiba, v.2, n.3, set./dez., 1999, p.21-28.

RIBEIRO, Osni M. **Estrutura e análise de balanços: Fácil**. 6. Ed. 2ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2001.

RODRIGUES, Luis Henrique; SCHUCH, Cristiano; PANTALEÃO, Kuis Henrique. **Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores a teoria das restrições e o Balanced Scorecard.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais.** Atibais: ANPAD, 2003.

SÁ, Antonio Lopes de. **História geral das doutrinas da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Elisângela Fernandes dos. **A importância da contabilidade como instrumento de apoio a gestão de micro e pequenas empresas.** São Paulo, 2001. Disponível em <http://sitecontabeis.ufba.br/artigos/artigo3.doc>. Acesso em: 03 nov. 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas: critério de avaliação 2006.** Brasília: Sebrae, 2005.

SELL, Graciele Kieser. **Uma sistemática para inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas.** 5. Ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.

SLACK, N. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

ZILBER, Moisés Ari, FISCHMANN, Adalberto. **A Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência.** In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1, 2002, Salvador. **Anais.** Salvador, ANPAD, 2002.

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA**

Nome do Respondente:

Cargo:

**PARTE 1 – PERFIL DA EMPRESA**

1. Há quanto tempo à empresa atua no mercado?  
 De 0 a 1 ano  
 De 1 a 5 anos  
 De 5 a 10 anos  
 Mais de 10 anos
  
2. Qual o segmento da empresa? E o ramo de atividade?  
 Indústria  
 Comércio  
 Serviço

---

3. A empresa está devidamente registrada, possui CNPJ e Inscrição Estadual?  
 Sim       Não
  
4. Quantos empregados a empresa possui?  
 De 0 a 5 empregados  
 De 5 a 10 empregados  
 Mais de 10 empregados
  
5. Todos possuem registro na carteira de trabalho? Se não, quantos possuem e quantos não?  
 Sim       Não

---

6. Enumere as alternativas abaixo, de 1 a 4, de acordo com as principais funções da contabilidade para a sua empresa:

- ( ) Cumprir obrigações do setor fiscal e pessoal
- ( ) Fornecer informações sobre o patrimônio da empresa
- ( ) Avaliar o desempenho financeiro da empresa
- ( ) Importante ferramenta de auxílio na tomada de decisão.

## PARTE 2 – ASPECTOS RELATIVOS À MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA

1. Indicador é um instrumento de medida de desempenho utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos.

No quadro abaixo estão citados alguns indicadores de desempenho financeiro. Verifique se sua empresa utiliza algum desses indicadores, assinalando com um “X” a coluna “Utiliza ou Não Utiliza”. Se utilizar, indique também, com que frequência a empresa monitora esses indicadores:

INDICADORES	UTILIZA	NÃO UTILIZA	Diário	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
Crescimento de Vendas								
Lucro sobre as Vendas								
Retorno sobre Capital Investido								
Lucro por Produto								
Fluxo de Caixa								
Índice de Liquidez								
Rotatividade ou Giro dos Estoques								
Prazo Médio de Pagamento das Compras								
Prazo Médio de Recebimento das Vendas								
Nível de Endividamento								
Participação de Mercado								
Lucro por Cliente								

2. Comparando o faturamento (vendas) de sua empresa, do início do 1º semestre com o início do 2º, assinale uma das alternativas abaixo:

- ( ) As vendas diminuíram
- ( ) Permaneceram estáveis
- ( ) As vendas aumentaram
- ( ) Não sei informar

3. Como é feita a Formação do Preço de Venda dos produtos?
- Aplicando uma margem de lucro em cima do custo unitário do produto, considerando as despesas para sua obtenção.
  - É feito de forma esporádica, considerando o custo unitário do produto e o preço vigente do mercado.
  - Avaliando a Margem de Contribuição dos produtos.
4. A empresa possui informações sobre o setor que atua e seus principais concorrentes?
- Sim     Não
5. Os índices de liquidez são de grande utilidade para que se possa descobrir a quantidade, a qualidade da dívida e o grau de endividamento da empresa.  
Sobre as dívidas da empresa:
- São pagas à vista
  - São pagas a prazo
  - Depende do valor
6. Sobre as vendas da empresa:
- A maioria é a vista
  - A maioria é a prazo
  - Existe uma equivalência
7. A empresa já fez algum financiamento?
- Sim     Não
8. Toda empresa, independente do seu tamanho, necessita de um controle de caixa.  
Como é feito o controle de caixa na empresa?
- Apenas para entradas e saídas
  - Para as datas de pagamento das compras e de recebimento das vendas.
  - Não é feito controle de caixa

9. A empresa possui uma política de crédito que relacione as datas de recebimento com as datas de pagamentos?  
( ) Sim ( ) Não
10. A empresa costuma comparar seus resultados com outras empresas do mesmo setor?  
( ) Sim ( ) Não
11. Como é feito o monitoramento do estoque na empresa?  
( ) Controle Permanente, através de um sistema de informação ou de Fichas de Controle Estoque, monitorando individualmente a quantidade de mercadorias.  
  
( ) Controle Periódico, a medida que o estoque vai esvaziando é feito um novo pedido da mercadoria.  
  
( ) Não é feito o controle de estoque.
12. Com que frequência é feito o controle de estoque?  
( ) Anualmente  
  
( ) Trimestralmente  
  
( ) Mensalmente  
  
( ) Semanalmente