



Revista Catarinense da Ciência Contábil

ISSN: 1808-3781

revista@crcsc.org.br

Conselho Regional de Contabilidade de

Santa Catarina

Brasil

Borba, José Alonso; Martendal, Thaise; Dal-Ri Murcia, Fernando  
Analisando a utilização da contabilidade nas empresas familiares de pequeno porte de  
Santa Catarina: um estudo múltiplo de casos

Revista Catarinense da Ciência Contábil, vol. 5, núm. 14, abril-julio, 2006, pp. 9-22  
Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina  
Florianópolis, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477549004002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **Analisando a utilização da contabilidade nas empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina: um estudo múltiplo de casos**

**José Alonso Borba**

Contador, Mestre em Contabilidade pela Fundação Getúlio Vargas – FGV

Doutor em Contabilidade pela Universidade de São Paulo – FEA/USP,

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

jalonso@cse.ufsc.br

**Thaise Martendal**

Bacharel em Ciências Contábeis pela UFSC

**Fernando Dal-Ri Murcia**

Graduado em Business Management pela Webber International University,

Babson Park (EUA), Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade

do Vale do Itajaí – UNIVALI, mestrando em Contabilidade pela UFSC

## **Resumo**

*Acredita-se que a contabilidade é fundamental para o processo de gestão das entidades. Entretanto existem indícios que a mesma não está sendo utilizada como base informacional para o processo decisório, principalmente nas empresas de pequeno porte. O objetivo desta pesquisa é evidenciar, através do perfil de quatro empresas familiares de pequeno porte do Estado de Santa Catarina, as informações que são*

- - - { Analisando a utilização da contabilidade nas empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina: um estudo múltiplo de casos

*utilizadas no processo de gestão e as necessidades informacionais dos gestores. Os resultados desta pesquisa evidenciam que as empresas analisadas possuem formas próprias de gerenciamento e isso se deve basicamente à experiência do administrador. A informação contábil não é utilizada para a tomada de decisão, sendo que seu uso limita-se a fins fiscais.*

**PALAVRAS-CHAVES:** Empresas familiares de pequeno porte. Informação contábil. Tomada de decisão. Santa Catarina.

---

\* Este artigo foi apresentado no VIII SEMEAD – Seminários em Administração, realizado nos dias 11 e 12 de agosto de 2005, na Universidade de São Paulo.

## 1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas vêm enfrentando sérios obstáculos na manutenção de suas atividades. Muitas vezes, por não perceber as novas perspectivas, elas acabam perdendo o seu espaço no mercado. Apesar disso, sabe-se que essas empresas desempenham um importante papel na economia mundial e principalmente no Brasil, com geração de empregos, equilíbrio na produção, maior oferta de produtos e desmantelamento do monopólio figurado pelas grandes empresas.

A ineficiência na administração das empresas surge, geralmente, como consequência da desqualificação profissional dos seus gestores e da forma conservadora de gestão. Resnik (1990, p. 3) afirma que uma administração eficiente é o fator determinante para a sobrevivência. Para este autor, a maioria dos fracassos está relacionada com a incompetência e com a experiência anterior inadequada.

Os empreendedores de pequenas empresas [aparentemente] iniciam as suas atividades, motivados pelo desejo de independência. Alguns indícios dizem que, na maioria dos casos, eles não fazem estudos preliminares sobre a viabilidade do negócio, por acharem desnecessário ou por acreditarem que profissionais especializados não possuem interesse pelo ramo em que atuam. Esse é um dos principais motivos das empresas, segundo o Sebrae, encerrarem suas atividades logo nos primeiros anos de vida. Aliada a este fator, existe a carência de informações oportunas a respeito das atividades empresariais, que apóiem a tomada de decisões e garantam a sobrevivência dessas empresas.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Para poder enfrentar esse novo contexto econômico os gestores precisam de um suporte informacional consistente, isto é, de infor-

mações que sejam geradas em tempo hábil, sejam relevantes e completas. Nesse sentido, a informação auxilia o processo decisório, reduzindo as incertezas. Padoveze (2002, p. 46) afirma que “uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão”.

Nas empresas familiares, principalmente naquelas de pequeno porte, os empreendedores desenvolvem o papel de gestores e suas decisões empresariais acabam sendo tomadas com base na intuição. “Geralmente a estrutura administrativa é mínima, na convicção de que a papelada representa apenas uma despesa gerada por exigências legais e tributárias” (RODIL, 2002). Há dificuldade na geração e captação de informações que sustentem o processo de gestão. Neste contexto, a Contabilidade é vista como de fundamental importância para o processo, pois é ela que procura demonstrar a real situação patrimonial das empresas, orientando os planejamentos e estratégias.

Acredita-se que sem as informações contábeis o empresário não possui segurança para investir e não tendo certeza, apenas arrisca. Existem indícios de que a Contabilidade não está sendo utilizada como base informacional para o processo decisório, principalmente nas pequenas empresas. Isto motiva o surgimento da seguinte questão - problema: Qual o perfil das empresas familiares de pequeno porte, que tipo de informações são utilizadas e quais as necessidades informacionais relacionadas ao processo de gestão?

Desta maneira o objetivo da pesquisa é evidenciar, através do perfil de quatro empresas familiares de pequeno porte do Estado de Santa Catarina, algumas características próprias, as informações que são utilizadas no processo de gestão e as necessidades informacionais dos gestores.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Alguns autores classificam as empresas familiares como sendo aquelas constituídas por parentes, nas quais há o envolvimento de duas ou mais pessoas da família na atuação de suas atividades. "Falar de empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros da família na vida e funcionamento dessa empresa" (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997, p. 135). A idéia é de que um membro da família constitua um negócio e nesse processo envolva seus parentes mais próximos. Como por exemplo, tem-se um estabelecimento comercial, onde o pai gerencia a loja, a mãe cuida do caixa e os filhos fazem o atendimento.

Essa seria a forma mais simples encontrada para conceituar a empresa familiar, porém existem outros conceitos para essas empresas. Para Lodi (1998, p. 6), "o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes... Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não familiar". Sob esse enfoque, o simples envolvimento de familiares na constituição e nos primeiros anos de vida da empresa não pode caracterizá-la como familiar, pois não houve a perpetuação da família nos negócios. Sendo assim, a hereditariedade passa a ser um critério de classificação para essas empresas.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

As Empresas Familiares possuem fortes características que as diferenciam das demais formas de organização empresarial. Segundo Bernhoeft (1987, p. 31), a empresa familiar é muito mais do que o grau de parentesco envolvido e os pontos que a caracterizam são:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relaciona-

mentos e decisões da organização;

- Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação ("vestir a camisa"), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho etc.
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Pode-se perceber que algumas das características citadas pelo autor não são exclusivas das empresas familiares, mas podem ser mais fortes nessas empresas devido ao vínculo existente. É muito mais provável que um colaborador se esforce mais no seu trabalho quando possui uma forte relação afetiva com os dirigentes e principalmente quando ele é um membro da família.

#### 3.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

As empresas devidamente registradas, no Brasil, até o ano de 2001, alcançavam 4,63 milhões de unidades. Desse total, 99,2% são representadas por micro e pequenas empresas e apenas 0,3% são de grande porte, conforme dados do SEBRAE. Ressalta-se, ainda, segundo esses dados, que da população empregada em empresas formais, 56,1% estão alocados em micro e pequenas empresas.

Depreende-se desse fato, que as pequenas

empresas representam a maior parte das empresas formais instaladas no Brasil, constituindo a base da economia nacional. Possuem fortes características que as diferenciam das médias e das de grande porte. A empresa de pequeno porte é conhecida como aquela onde existe um único nível de hierarquia, sendo todas as suas atividades controladas e dirigi-

das pelo próprio empreendedor. A origem de capital provém, geralmente, da economia familiar, de empréstimos obtidos por linhas especiais, ou de algum dos sócios.

Pode - se ainda sintetizar algumas características das empresas de pequeno porte de forma comparativa às das grandes empresas, como se demonstra na figura 1 abaixo.

**Figura 1 - Características de diferenciação das pequenas empresas**

| Característica           | Grandes Empresas                         | Pequenas Empresas            |
|--------------------------|------------------------------------------|------------------------------|
| Adaptabilidade           | Pequena                                  | Grande                       |
| Administração            | Profissional                             | Pessoal ou Familiar          |
| Decisão                  | Centralizada                             | Descentralizada              |
| Estrutura                | Organizada                               | Informal                     |
| Flexibilidade            | Pequena                                  | Grande                       |
| Forma Jurídica           | Sociedade Anônima                        | Limitada                     |
| Idade Média              | Alta                                     | Pequena                      |
| Níveis Hierárquicos      | Muito                                    | Poucos                       |
| Nº de Funcionários       | Muitos                                   | Poucos                       |
| Nº de Produtos           | Grande                                   | Pequeno                      |
| Recursos Financeiros     | Abundante                                | Escassos                     |
| Sistema de Informação    | Complexos, formalizados e informatizados | Simples, informais e manuais |
| Utilização de Tecnologia | Alta                                     | Baixa (Artesanal)            |

Fonte: adaptado KASSAI (1997, p. 5)

Costuma-se classificar o porte das empresas, segundo requisitos quantitativos. A Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e atribui critérios de classificação para elas. Em 31 de março de 2004, o decreto nº 5.028 altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da referida lei:

Art. 1...

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos);

II - empresa de pequeno porte é a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Essa classificação é feita através do faturamento bruto obtido com as transações realizadas dentro de determinado ano e visa faci-

litar o tratamento jurídico dessas empresas em relação aos aspectos trabalhistas, previdenciários, tributários, creditícios, etc.

Outra forma de classificar as empresas por

tamanho, tendo como base o faturamento, é encontrada no Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES, conforme demonstrado na figura 2 abaixo.

**Figura 2 - Classificação das empresas de acordo com a receita bruta**

| Faturamento                               | Tamanho         |
|-------------------------------------------|-----------------|
| Até R\$ 1.200.000,00                      | Micro Empresa   |
| De R\$ 1.200.000,01 Até R\$ 10.500.000,00 | Pequena Empresa |
| De R\$ 10.500.000,01 Até 60.000.000,00    | Média Empresa   |
| Mais de R\$ 60.000.000,01                 | Grande Empresa  |

Fonte: [www.bnDES.gov.br](http://www.bnDES.gov.br)

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE - classifica as em-

presas conforme o número de empregados, como se demonstra na figura 3 abaixo.

**Figura 3 - Classificação de empresas por número de empregados**

| Porte   | Indústria    | Comércio e Serviços |
|---------|--------------|---------------------|
| Micro   | 01-19        | 01-09               |
| Pequena | 20-99        | 10-49               |
| Média   | 100-499      | 50-99               |
| Grande  | Acima de 500 | Acima de 100        |

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Essa metodologia classifica o porte da empresa de acordo com o número de empregados e de acordo com a atividade exercida. Aqui o porte da empresa independe do faturamento obtido, sendo quantificado através da mão-de-obra empregada.

### **3.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**

Todos os anos muitas empresas nascem. Pessoas motivadas por necessidade ou desejo de realização pessoal abrem seus próprios negócios, que geralmente começam pequenos. São esses empreendedores que movem a mai-

or parte da economia do mundo. E se souberem administrar os negócios garantirão a continuidade das suas ações. Contudo, muitas dessas empresas morrem logo nos primeiros anos de vida. Os problemas começam a surgir quando se pode perceber que as práticas gerenciais adotadas não asseguram o sucesso da empresa. O fato de ser um bom vendedor não garante o seu sucesso como empresário (FORTES, p. 2). É importante entender que a constituição de uma empresa requer qualificação, empenho e estudo, para não transformar o sonho em frustração. A figura 4 demonstra a taxa de mortalidade dessas empresas nos primeiros anos de vida.

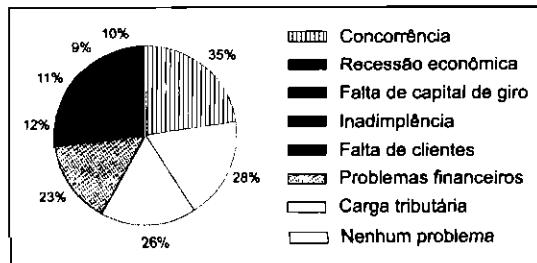
**Figura 4 - Taxa de mortalidade por região e Brasil (%)**

| Ano de Constituição | Regiões (%) |      |          |       |              | Brasil |
|---------------------|-------------|------|----------|-------|--------------|--------|
|                     | Sudeste     | Sul  | Nordeste | Norte | Centro Oeste |        |
| 2002                | 48,9        | 52,9 | 46,7     | 47,5  | 49,4         | 49,4   |
| 2001                | 56,7        | 60,1 | 53,4     | 51,6  | 54,6         | 56,4   |
| 2000                | 61,1        | 58,9 | 62,7     | 53,4  | 53,9         | 59,9   |

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Para as empresas constituídas há mais de quatro anos (2000) a taxa de mortalidade é de 59,9%, para aquelas com três anos (2001) o índice é de 56,4% e para as organizações com dois anos (2002) a taxa de mortalidade é um pouco mais baixa de 49,4. Mas são índices altos que representam a fragilidade desses empreendimentos.

Os antigos proprietários atribuem como principais motivos para o encerramento das atividades a falta de controle gerencial, causas econômicas conjunturais e a tributação (Relatório de Pesquisa, SEBRAE, 2004), o que demonstra a ausência de preparo administrativo para gerenciar os negócios, uma vez que não há planejamento para adequar as atividades da empresa à situação econômica atual e às leis tributárias. A má gerência provoca o encerramento das atividades e não o governo, a concorrência e a falta de capital. A figura seguinte complementa os fatores apontados pelos empresários como os maiores problemas enfrentados na manutenção de suas atividades.

**Figura 5 - Problemas enfrentados pelas pequenas empresas**

Fonte: adaptado SOUZA (2001)

O maior problema detectado é a concorrência, o que demonstra o despreparo gerencial dos empresários, uma vez que esse fator é superado por gestores que se ajustam às novas tendências e procuram conhecer a realidade externa à sua empresa. Muitos deles se perdem com as preocupações operacionais, com o nível de vendas e a produção necessária para atender àquela demanda inicial. E esquecem de manter atualizadas as informações realmente relevantes para a tomada de decisões.

#### 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como exploratória porque "buscou-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro, constituindo questões importantes para conclusão da pesquisa" (RAUPP e BEUREN, 2003, p. 80). O método utilizado foi o de estudo de múltiplos casos, mas, sem a intenção de generalizar as conclusões obtidas. O enfoque esteve voltado às empresas estudadas e as análises realizadas baseiam-se nelas. Em relação ao estudo de múltiplos casos, Gil (2002, p. 139) explica que ele "proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade". Isso porque é possível conhecer um maior número de casos, não se limitando às peculiaridades de uma só empresa.

O estudo foi realizado em quatro empre-

sas familiares de pequeno porte, cujas razões sociais foram omitidas. Entende-se por empresa familiar aquelas nas quais há o envolvimento de mais de um membro da família na execução dos negócios. A classificação como de pequeno porte foi estabelecida pelo número de empregados, de acordo com o enquadramento utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Sendo assim, as organizações estudadas são comerciais e possuem mais de dez e menos de quarenta de nove funcionários. E à medida que foram encontradas empresas que se enquadravam nos padrões estabelecidos realizaram-se as entrevistas.

Com o propósito de responder ao problema em estudo, a pesquisa envolveu entrevistas estruturadas, isto é, realizadas através da aplicação de questionários *in loco*. As entrevistas foram realizadas com o fundador da organização, ou na falta deste, com aquele que toma as principais decisões, o gestor. "Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos" (GIL, 2002, p. 141).

A pesquisa empregou a abordagem qualitativa para a coleta e análise de dados, isso porque há uma maior facilidade para descrever os fatos pesquisados, proporcionando um aprofundamento em relação ao tema abordado. Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é ampliar o conhecimento acerca do tema, os dados coletados foram apresentados qualitativamente, visando demonstrar de forma elucidativa as características das empresas, objeto do estudo, para, assim, gerar hipóteses que respondam à pergunta formulada.

Este trabalho tem como finalidade servir

como uma fonte de pesquisa que auxilie na continuidade das ações das empresas familiares de pequeno porte. Nota-se, contudo, que soluções conclusivas e que tenham validade para todas as empresas se tornam inviáveis devido às limitações da pesquisa. Uma limitação encontrada nesta pesquisa é o fato de haver diferentes formas para a classificação de empresas de pequeno porte, o que pode ocorrer pelo faturamento e número de empregados, entre outras formas. Outra limitação verificada refere-se à aplicação do estudo em quatro empresas familiares de pequeno porte, o que não permite fazer generalizações a respeito das conclusões da pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste trabalho, apresenta-se as características de quatro empresas familiares de pequeno porte, o papel da contabilidade no processo de gestão, bem como as necessidades encontradas pelos gestores na manutenção de suas atividades. E, dessa forma, chega-se às especificidades que devem ser observadas pelos profissionais da Contabilidade, para oferecer aos dirigentes dessas empresas as informações contábeis necessárias para administrar de forma eficaz a organização.

### 5.1 APRESENTAÇÃO DO PERFIL DAS EMPRESAS

A primeira empresa, objeto de estudo, caracteriza-se como familiar devido à relação existente entre os sócios, que são os pais e os filhos. Exerce como atividade principal o comércio atacadista de aço e seus derivados, mas também presta serviços. Os produtos comercializados e os serviços oferecidos são disponibilizados à indústria e a empresas de construção civil. Constituem-se de três lojas, sendo duas delas situadas em Florianópolis

e a outra em Brusque.

A segunda empresa analisada também mantém como sócios os pais e filhos, sendo estes os que administram os negócios da família. O ramo explorado é o comércio de móveis em geral, através de três lojas, onde são vendidos móveis planejados e para decoração. Duas lojas estão situadas em São José e a outra em Florianópolis.

O terceiro caso pesquisado trata-se de uma empresa comercial que atua no ramo de agropecuária e *pet shop*, onde são oferecidos aproximadamente quatro mil e quinhentos itens de produtos aos clientes. Compõe-se de duas lojas, estando a matriz situada em São José e a filial em Florianópolis. A sua gestão caracteriza-se como familiar, pois se encontra na segunda geração na linha sucessória, sendo esta representada pelos filhos dos fundadores.

O quarto e último caso pesquisado atua no ramo de comércio de tintas e acessórios, disponibilizando, aos seus clientes, aproximadamente seiscentos itens. Possui no total cinco lojas, quatro delas estão localizadas na cidade de Florianópolis e uma em Balneário Camboriú. A sociedade é gerenciada pelos pais e o filho.

## 5.2 ANÁLISE DOS CASOS

Ao pesquisar as quatro empresas familiares de pequeno porte, foi possível perceber que elas possuem processos de gestão únicos, que estão vinculados à experiência e valores do empresário. Toda empresa tem um modelo de gestão próprio, constituído através do conjunto de crenças e valores necessários para gerenciá-la. Esse modelo pode estar formalizado ou não, mas, independentemente disso, é ele que estipula as regras de condução das atividades empresariais.

Nas quatro organizações estudadas, há centralização das decisões na pessoa do empreendedor e apenas os assuntos mais relevantes, como aqueles que envolvem maiores investimentos, são discutidos com os membros da família. Alguns outros assuntos são discutidos com os funcionários e com pessoas que atuam no ramo, mas a decisão final cabe sempre ao proprietário.

Além disso, nenhum dos empreendedores buscou orientação profissional antes de iniciar as atividades empresariais, principalmente pelo fato de já possuirem experiência anterior, ou por já terem adquirido o negócio funcionando. Na teoria, diz-se que "o bom empreendedor é aquele que não tenta fazer tudo sozinho, ele procura orientação e assistência junto a outros especialistas, associações ou sindicatos" (PALETTA, 2001, p. 20). Pôde-se observar, com base nos casos estudados, que na prática, a tendência é o oposto.

O nível de profissionalização dessas empresas é baixo, tendo em vista que existem poucos procedimentos formais na execução das atividades. Grande parte das decisões é tomada com base na intuição dos gestores, sobretudo aquelas que envolvem maiores investimentos. E a diretoria é formada apenas por membros familiares, independendo do conhecimento que possuem para tal.

Esses fatores se explicam devido ao porte das empresas estudadas, que é pequeno. dessa forma, pela estrutura organizacional simplificada e pouco aporte de capital, os empreendedores acabam desenvolvendo a maioria das atividades gerenciais, independente da experiência que possuam, conforme já citado.

Algumas características pertinentes ao processo de gestão dessas empresas são apresentadas na figura 6.

Figura 6 – Características das empresas familiares de pequeno porte

| <b>Quesitos</b>         | <b>1ª Empresa</b>                                                   | <b>2ª Empresa</b>                                                   | <b>3ª Empresa</b>                                                     | <b>4ª Empresa</b>                                                  |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Dificuldades apontadas  | Concorrência Fornecedores                                           | Inícios das atividades                                              | Situação econômica e fiscal                                           | Ínicio das atividades Concorrência Negociação preços               |
| Segredo do sucesso      | Conhecer o mercado<br>Ética profissional<br>Capital de giro         | Sinceridade e honestidade<br>Motivação<br>Marketing<br>Inovação     | Honestidade<br>Acompanhar a concorrência                              | Administração eficiente<br>Honestidade<br>Funcionários competentes |
| Indicadores de sucesso  | Disponibilidade Financeira                                          | Prêmio <i>Top de Marcas</i><br>Melhor padrão de vida                | Rotatividade de estoques<br>Disponibilidade financeira<br>Lucro       | Manutenção das atividades<br>Crescimento nas vendas                |
| Planejamento            | Compra de produtos                                                  | Previsão de vendas                                                  | Informal                                                              | Informal                                                           |
| Controle                | Caixa Estoque                                                       | Faturamento bruto                                                   | Caixa<br>Estoque                                                      | Pedidos de produtos<br>Caixa<br>Contas a pagar e receber           |
| Relatórios utilizados   | Contas a pagar e a receber<br>Controle de estoque<br>Fluxo de caixa | Controle das vendas                                                 | Controle de estoque<br>Fluxo de caixa                                 | Idem controle<br>Evolução patrimonial<br>Evolução lucros           |
| Informações utilizadas  | Leituras em jornais e revistas                                      | Concorrência<br>Leituras em revistas e jornais<br>Noticiários da TV | Leituras de revistas e jornais<br>Conversas com profissionais do ramo | Mercado                                                            |
| Principais necessidades | Controles internos<br>Informações atualizadas                       | Informações atualizadas                                             | Controle gerencial<br>Redução de erros no processo decisório          | Informações atualizadas                                            |

**Fonte:** autores do artigo

Essa figura demonstra as diferenças existentes na administração das empresas estudadas, bem como a opinião dos empresários sobre alguns aspectos referentes à manutenção das atividades empresariais. É importante lembrar que essas empresas já atuam no mercado há mais de oito anos, sendo que uma

delas já existe há vinte e nove anos, o que demonstra tratar-se de organizações consolidadas no mercado.

Dentre as principais dificuldades encontradas para a manutenção das atividades estão a concorrência, o relacionamento com os fornecedores e a situação econômica e fiscal do

país. Apesar de representarem fatores externos, independentes da vontade do gestor, as situações citadas são contornáveis através de uma administração eficiente. Uma outra dificuldade apontada pelos entrevistados foi com relação ao início das atividades, um fator interno, que pode ser resolvido com o auxílio de especialistas.

Para sobreviver diante desse cenário, na opinião dos gestores, é preciso trabalhar com honestidade, para adquirir a confiança dos seus clientes, acompanhar as inovações da concorrência, possuir uma boa equipe de funcionários, dentre outros fatos. Assim sendo, as empresas buscam permanentemente se adequar às tendências do mercado, para não perderem o seu espaço. Apenas um dos entrevistados se reportou à administração eficiente, como meio para alcançar os objetivos. dessa forma, visualiza-se que a atenção da maioria dos empreendedores está voltada para as atividades fins, não atribuem importância aos processos internos de gerenciamento.

No item, indicadores de sucesso, não houve um consenso entre os entrevistados. Cada um deles apresentou diferentes interpretações para quantificar o sucesso empresarial. Entre eles, pode-se destacar a disponibilidade financeira, lucro, melhor padrão de vida e, principalmente, a manutenção das atividades da empresa. Esse último indicador é de suma importância, tendo em vista que os demais só serão alcançados se a empresa estiver consolidada no mercado.

Dentro do processo de gestão, não foi detectada a etapa de planejamento, que representa um fundamental instrumento administrativo. Através dela se procura estabelecer uma situação futura desejada e os meios para alcançá-la. Das empresas analisadas duas não fazem qualquer tipo de previsão e entre as demais, uma realiza planejamento de compra de produtos e a outra faz um planejamento

de vendas, demonstrando que em empresas de pequeno porte não há preocupação por parte dos gestores e nem estrutura para aplicar o planejamento.

Apesar de simplificados, existem, nessas organizações, alguns sistemas de controle das atividades, mas é evidente que este processo não é utilizado como complemento da etapa de planejamento, pois esta não ocorre. O controle acontece como forma de obter informações para a tomada de decisões. Tanto que os relatórios utilizados para tomá-las, foram, na maioria, os mesmos citados como as formas de controle exercidas. Dentre os relatórios mencionados estão o fluxo de caixa, o controle de estoques, o controle das vendas e contas a pagar e a receber. O controle é um meio de se obter e utilizar a informação para guiar a ação dos gestores.

Para complementar a base informational que sustenta o processo de tomada de decisões, os gestores procuram se manter atualizados através de leituras de jornais e revistas, noticiários da televisão, conversas com profissionais do ramo e pesquisas de mercado. Não buscam orientação profissional para auxiliar na execução das atividades. Todas as decisões são tomadas com base nos conhecimentos dos gestores.

Conseqüentemente, a Contabilidade não participa do gerenciamento das empresas. O seu papel se limita ao fiscal e societário. Sob a ótica dos empreendedores, a Contabilidade é importante para cumprir as exigências legais impostas pelo governo e para informar a respeito das formas menos onerosas para recolhimento dos impostos.

Diante do exposto, as principais necessidades apontadas pelos gestores dizem respeito a informações atualizadas, controles internos e auxílio profissional, para que evitem erros dentro do processo de gestão. Essas pequenas empresas não dispõem de informações

precisas sobre o andamento dos seus negócios, isto é, falta um maior controle das atividades administrativas, uma vez que a gestão está voltada ao controle de produção e vendas, ao faturamento bruto, ao caixa e ao controle das contas a pagar e receber. Somese a isso, a necessidade que sentem os dirigentes de informações que englobem os fatores externos, como concorrência, economia, oportunidades e ameaças, para, assim, obter uma base segura que sustente o processo decisório.

## 6 CONCLUSÕES

A maioria das empresas existentes no Brasil são de micro e pequeno porte. Dessa forma é preciso conhecer algumas das características delas, as informações que utilizam e, ainda, as necessidades informacionais relacionadas ao processo de gestão. Só assim, os profissionais da Contabilidade poderão participar mais ativamente da gestão das pequenas empresas, subsidiando os dirigentes com informações contábeis e não-contábeis.

Percebeu-se que o processo decisório, nessas organizações, acontece de forma simples, com base nos conhecimentos do proprietário. São utilizados poucos controles formais das atividades. A administração está mais voltada para o controle de vendas, estoque, caixa e lucros, não proporcionando uma base sólida e segura para a tomada de decisões dos gestores. A busca por informações a respeito do mercado e economia se dá pelos próprios empresários, através de leituras de revistas e jornais, noticiários da televisão e conversas com os funcionários ou pessoas que atuam no mesmo ramo, sendo as mais importantes aquelas informações que se referem à concorrência.

A participação da contabilidade nessas empresas se restringe ao cumprimento das leis fiscais e societárias. Não há participação no

gerenciamento das atividades da empresa, uma vez que todos os contatos realizados entre os gestores e o contador acontecem para resolver rotinas contábeis. Assim, a contabilidade deixa de oferecer auxílio no processo de gestão das organizações, pois se limita a operacionalização de técnicas contábeis obrigatorias.

Além disso, constatou-se que alguns gestores mantêm registros próprios das mutações patrimoniais e dos lucros auferidos. Ao final de cada exercício eles podem confrontar o resultado gerado pela Contabilidade com os seus e, dessa forma, conhecer a verdadeira situação da empresa. Através dos casos estudados é possível perceber que o papel da Contabilidade no processo decisório das pequenas empresas familiares é diferente daquele sustentado nos referenciais teóricos. Os Contadores não estão oferecendo informações fidedignas sobre as operações da empresa e muito menos sobre o ambiente externo à organização.

Verificando-se o perfil das empresas familiares de pequeno porte estudadas, pode-se inferir que ele corresponde às experiências e conhecimentos dos seus gestores. E assim, cada uma das organizações pesquisadas mostrou possuir um sistema de gestão próprio. A partir desses dados é possível implementar um sistema de informações contábil-gerenciais, que se ajuste às necessidades e ao perfil dessas empresas, tendo em vista que um adequado gerenciamento do sistema de informações é de fundamental importância para garantir a continuidade delas no mercado. Uma vez que competitividade dos negócios e as constantes mudanças no ambiente empresarial exigem um melhor desempenho e controle gerencial, sugere-se para trabalhos futuros sobre o tema:

- que sejam criados e/ou utilizados instrumentos gerenciais para apoiar o processo decisório das empresas familiares de pequeno porte, com base nas características e

- anseios delas;
- um maior aprofundamento sobre as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas para a manutenção das suas atividades, principalmente no que diz respeito à burocracia existente no Brasil e
  - que sejam pesquisados os principais motivos que levam as pequenas empresas familiares a encerrarem suas atividades, em geral precocemente.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCÂNTARA, Eurípedes; SILVA, Chrystiane. O Brasil entre os piores do mundo. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 1838, 28 jan. 2004.
- BARROS, Betania Tanure de. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON, 1987.
- BETHLEM, Agrícola. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. 2004. Disponível em: [www.bnDES.gov.br](http://www.bnDES.gov.br). Acesso em: 16 set. 2004.
- BRASIL. **Lei nº 9841 de 05 de outubro de 1999**. Dispõe sobre o estatuto da microempresa e empresa de pequeno porte. Presidência da República. Disponível em: [www.presidencia.gov.br](http://www.presidencia.gov.br). Acesso em: 15 set. 2004.
- CASTRO, Luis Carlos; MORAIS, Maristela Regina; CRUBELLATE, João Marcelo. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório**. Encontro da ANPAD, 2001. Disponível em: [www.anpad.org.br/enanpad](http://www.anpad.org.br/enanpad). Acesso em: 20 set 2004.
- DANTAS, Vera. **Desafio das pequenas é serem mais competitivas**: Sebrae e MBC lançam projeto de cooperação para orientar empresários. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 13 jan. 2004. Disponível em: [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br). Acesso em: 22.10.2004
- DEITOS, Maria Lucia Melo de Souza. Conhecer as especificidades das pequenas e médias empresas: uma necessidade que se impõe ao contador. **Revista do Conselho Regional do Paraná**. Curitiba, nº 136, 2003. Disponível em: [www.crcpr.org.br](http://www.crcpr.org.br). Acesso em: 30 ago. 2004.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. Os desafios da empresa familiar para o contador moderno. **CRCSC & Você**. Florianópolis, v. 1, nº1, p. 41-62, mar/2002.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Pequenas e médias empresas: estrutura e funcionamento**. Portal de Relações Públicas e Transmarketing. Disponível em [www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/administracaoemarketing](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/administracaoemarketing). Acesso em 07.09.2004.
- GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Mosaico, 1979.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUERREIRO, Reinaldo. **A Meta da empresa**: seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1996.
- HANSEN, Jens Erik. A evolução da contabilidade: da idade média à regulamentação americana. **Revista brasileira de contabilidade**. Brasília, n. 134, p. 79-91, mar/abr. 2002.
- KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Cadernos de estudos Fipecafi**. São Paulo, v. 9, nº 15, p. 60-74, jan/ jun. 1997. Disponível em: [www.fipecafi.com.br](http://www.fipecafi.com.br). Acesso em: 20 set 2004.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU.

- - - - - Analisando a utilização da contabilidade nas empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina: um estudo múltiplo de casos

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOISMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSCOVE, Stephen A., SIMKIN, Mark G., BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. Tradução Gení G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. O desafio da continuidade. **HSM Management**, São Paulo, n. 41, nov./dez. 2003. Disponível em: [www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br). Acesso em 15 set. 2004.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PALETTA, Marco Antônio. **Vamos abrir uma pequena empresa: um guia prático para abertura de novos negócios**. São Paulo: Alínea, 2001.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: Catelli, Armando (coordenador). **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

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

RODIL, Ricardo Julio. A utilização da contabilidade na PME. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, 12 ago. 2002. Disponível em: [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br). Acesso em: 22.10.2004.

SANTANA, Gisele Mirian Alves de et. al. **Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas**. Seminários em Administração FEA - USP. São Paulo, ano VII, ago/2004. Disponível em: [www.eadfea.usp.br/Semead](http://www.eadfea.usp.br/Semead). Acesso em: 15 nov. 2004.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2004. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em: 10 set. 2004.

----- **Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília, Ago. 2004. Disponível em: [www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas/index.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/index.asp). Acesso em: 03 set. 2004.

SOUZA, Luiz Carlos de. Pequenas empresas se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais. **Revista do Conselho Regional do Paraná**. Curitiba, n 129, 2001. Disponível em: [www.crcpr.org.br](http://www.crcpr.org.br). Acesso em: 30 ago. 2004.