

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FABIANO MARCOS BAGATINI**

**INFORMAÇÕES FINANCEIRAS UTILIZADAS NA GESTÃO  
DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS  
FILIADAS À ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE  
CHAPECÓ**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**Fabiano Marcos Bagatini**

**INFORMAÇÕES FINANCEIRAS UTILIZADAS NA GESTÃO DE  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS FILIADAS À  
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CHAPECÓ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Administração.

Universidade Federal de Santa Catarina.  
Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Área de concentração em Custos e Finanças.

Orientador: Antonio Cezar Bornia, Dr.

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

B144i Bagatini, Fabiano Marcos

Informações financeiras utilizadas na gestão de pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó / Fabiano Marcos Bagatini ; orientador Antonio Cezar Bornia. – Florianópolis, 2007.  
114 f. ; tabs.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Pós-Graduação em Administração, 2007.

Inclui bibliografia

1. Pequenas e médias empresas – Chapecó (SC) – Administração.
2. Informações financeiras. 3. Gestão de empresas. I. Bornia, Antonio Cezar. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 65

**INFORMAÇÕES FINANCEIRAS UTILIZADAS NA GESTÃO DE PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS FILIADAS À ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E  
INDUSTRIAL DE CHAPECÓ**

**FABIANO MARCOS BAGATINI**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de Mestre em Administração na área de concentração em Custos e Finanças do curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 13 de Julho de 2007.

---

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.  
Coordenador do Programa

Apresentada à comissão examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
Orientador, Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. José Alonso Borba, Dr.  
Membro, Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Ernani Ott, Dr.  
Membro Externo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Dedico este trabalho a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram  
para que este sonho pudesse se tornar realidade.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade.

Ao professor Dr. Antonio Cezar Bornia pelas orientações concedidas.

Aos professores Dr. José Alonso Borba e Dr. Ernani Ott pelas valiosas contribuições efetuadas ao trabalho.

Aos colegas da Faculdade Concórdia – FACC pelo apoio e compreensão.

Aos gestores das empresas pesquisadas pela atenção dispensada.

À minha família pela ajuda, fundamental para que mais esta etapa pudesse ser concluída.

Em especial, a Ana Paula, noiva e futura esposa, pela paciência, dedicação, e incentivo dispensado para alcançar o objetivo de tornar-me mestre.

## RESUMO

BAGATINI, Fabiano Marcos. **Informações Financeiras utilizadas na gestão de pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó.** 2007. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Antonio Cezar Bornia, Dr.

Defesa: 13/06/2007

O presente trabalho busca identificar quais são as informações financeiras utilizadas no gerenciamento de empreendimentos industriais de pequeno e médio porte filiados à Associação Comercial e Industrial de Chapecó – ACIC. Trata-se de um estudo não experimental, predominantemente quantitativo, de caráter exploratório, descritivo e explicativo, sendo ainda um estudo *cross-sectional*. Identificou-se 53 empresas associadas a ACIC, no entanto, 29 gestores aceitaram participar da pesquisa. Foram realizadas entrevistas estruturadas com os gestores nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2007 e os resultados apontam que Controle de contas a pagar, Controle de contas a receber e Disponível são as informações financeiras mais utilizadas na gestão das empresas analisadas. Verifica-se ainda que as variáveis: grau de escolaridade do gestor, tempo de fundação das empresas, porte da empresa e área de formação do entrevistado não influenciam na utilização dos informes financeiros.

Palavras-chave: Gestão; Informações financeiras; Pequenas e médias empresas.

## ABSTRACT

BAGATINI, Fabiano Marcos. **Informações Financeiras utilizadas na gestão de pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó.** 2007. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Antonio Cezar Bornia, Dr.

Defesa: 13/06/2007

The present work search to identify which are the financial informations utilized in management of undertakings industrials of small and medium companies filiated at Comercial and Industrial Association of Chapecó – ACIC. It is about a study not experimental, predominantely quantitative, of exploration, descrittive and explicative character, being still a study cross-sectional. Identified fifty-three companies associated with ACIC, however, twenty nine leaders accepted to participate of research. Structured interviews were realized with the leaders in the months of January and February of 2007 and the results show which Accounts Control to pay, Accounts Control to receive and Available are the financial informations more utilized in management of analized companies. Check still that the variables: leader school degree, time of foundation of companies, scale of company and area of formation of interviewee don' t influence in the use of financial information.

Key-words: Management; Financial Informations; Small and Medium Companies.



## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Tempo de constituição do empreendimento                     | 58 |
| Tabela 2 – Gestão da empresa   | 59 |
| Tabela 3 – Número de funcionários das empresas pesquisadas             | 60 |
| Tabela 4 – Imóvel onde a empresa está instalada                        | 61 |
| Tabela 5 – Idade dos administradores das empresas pesquisadas          | 62 |
| Tabela 6 – Tempo de experiência do gestor no ramo do negócio           | 63 |
| Tabela 7 – Tempo de atuação na gerência da empresa                     | 63 |
| Tabela 8 – Escolaridade dos gestores                                   | 64 |
| Tabela 9 – Curso de graduação dos gestores                             | 64 |
| Tabela 10 – Curso de pós-graduação dos gestores                        | 65 |
| Tabela 11 – Sexo dos administradores                                   | 65 |
| Tabela 12 – Informes financeiros disponibilizados aos gestores         | 67 |
| Tabela 13 – Como os informes financeiros são comunicados aos usuários  | 68 |
| Tabela 14 – Frequência de comunicação dos informes financeiros         | 70 |
| Tabela 15 – Frequência de análise dos informes financeiros comunicados | 73 |
| Tabela 16 – Informes financeiros utilizados na gestão da empresa       | 75 |
| Tabela 17 – Importância dos informes financeiros                       | 77 |
| Tabela 18 – Percepção quanto ao volume de informes disponíveis         | 78 |
| Tabela 19 – Porte da empresa x Idade dos gestores                      | 82 |
| Tabela 20 – Porte da empresa x Grau de escolaridade dos gestores.      | 83 |
| Tabela 21 – Porte da empresa x Sexo dos gestores.                      | 83 |
| Tabela 22 – Porte da empresa x Tempo de fundação                       | 84 |
| Tabela 23 – Porte da empresa x informes financeiros disponibilizados   | 85 |
| Tabela 24 – Grau de escolaridade x Informes financeiros utilizados     | 86 |
| Tabela 25 – Tempo de fundação x Informes financeiros utilizados        | 88 |
| Tabela 26 – Porte da empresa x Informes financeiros utilizados         | 89 |
| Tabela 27 – Área de formação x Informes financeiros utilizados         | 90 |

# SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO  | 12 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO                                    | 12 |
| 1.1.1 O Ambiente Competitivo Atual                      | 12 |
| 1.1.2 Associação Comercial e Industrial de Chapecó      | 13 |
| 1.2 PROBLEMA  | 14 |
| 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA                               | 16 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO                             | 17 |
| 1.5 ESTRUTURA   | 18 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA                                 | 20 |
| 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA                            | 20 |
| 2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS                          | 23 |
| 2.2.1 A Importância da Pequena e Média Empresa          | 27 |
| 2.2.2 Características da Pequena e Média Empresa        | 28 |
| 2.2.3 Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas        | 29 |
| 2.3 INFORMAÇÃO FINANCEIRA                               | 30 |
| 2.3.1 Tomada de Decisão                                 | 30 |
| 2.3.2 Dado e Informação                                 | 31 |
| 2.3.3 Instrumentos Específicos de Informação Financeira | 33 |
| 2.3.3.1 Capital de Giro                                 | 34 |
| 2.3.3.1.1 Administração das disponibilidades            | 36 |
| 2.3.3.1.2 Administração de contas a receber             | 37 |
| 2.3.3.1.3 Administração dos estoques                    | 38 |
| 2.3.3.1.4 Administração de contas a pagar               | 39 |
| 2.3.3.2 Levantamento de custos                          | 40 |
| 2.3.3.2.1 Custos Fixos                                  | 41 |
| 2.3.3.2.2 Custos Variáveis                              | 42 |
| 2.3.3.2.3 Custos Semivariáveis                          | 42 |
| 2.3.3.3 Formação e análise do preço de venda            | 43 |
| 2.3.3.4 Fluxo de Caixa                                  | 43 |
| 2.4 TRABALHOS CORRELATOS                                | 44 |

|   |    |
|---|----|
| 3 METODOLOGIA   | 51 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO  | 51 |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA   | 52 |
| 3.3 HIPÓTESES DA PESQUISA   | 53 |
| 3.4 COLETA DE DADOS   | 54 |
| 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS  | 55 |
| 3.6 ANÁLISE DE DADOS  | 56 |
| 3.7 LIMITAÇÕES  | 56 |
| 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS   | 58 |
| 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS   | 58 |
| 4.1.1 Tempo de constituição do empreendimento                             | 58 |
| 4.1.2 Gestão da empresa   | 59 |
| 4.1.3 Número de funcionários  | 60 |
| 4.1.4 Imóvel onde a empresa está instalada                                | 60 |
| 4.1.5 Resumo do perfil das empresas pesquisadas                           | 61 |
| 4.2 PERFIL DOS GESTORES   | 62 |
| 4.2.1 Faixa etária dos gestores   | 62 |
| 4.2.2 Tempo de experiência do gestor no ramo do negócio                   | 62 |
| 4.2.3 Tempo de atuação do entrevistado na gerência da empresa             | 63 |
| 4.2.4 Escolaridade  | 64 |
| 4.2.5 Sexo  | 65 |
| 4.2.6 Resumo do perfil dos gestores                                       | 66 |
| 4.3 UTILIZAÇÃO DE INFORMES FINANCEIROS                                    | 66 |
| 4.3.1 Informes financeiros disponibilizados aos gestores                  | 66 |
| 4.3.2 Como os informes financeiros são comunicados aos gestores           | 68 |
| 4.3.3 Frequência de comunicação dos informes financeiros                  | 69 |
| 4.3.4 Frequência de análise dos informes financeiros comunicados          | 72 |
| 4.3.5 Informes financeiros efetivamente utilizados na gestão da empresa   | 75 |
| 4.3.6 Importância dos informes financeiros                                | 76 |
| 4.3.7 Volume de informes financeiros disponíveis para a gestão da empresa | 78 |
| 4.3.8 Outros informes financeiros relevantes.                             | 79 |
| 4.3.9 Resumo acerca dos informes financeiros                              | 80 |
| 4.4 ANÁLISE BIDIMENSIONAL   | 81 |
| 4.4.1 Porte da empresa x Perfil dos gestores                              | 82 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.4.2 Porte da empresa x Tempo de fundação do empreendimento | 84  |
| 4.4.3 Porte da empresa x Informes financeiros                | 85  |
| 4.4.4 Grau de escolaridade x Informes financeiros utilizados | 86  |
| 4.4.5 Tempo de fundação x Informes financeiros utilizados    | 87  |
| 4.4.6 Porte da empresa x Informes financeiros utilizados     | 88  |
| 4.4.7 Área de formação x Informes financeiros utilizados     | 90  |
| 4.5 COMPARAÇÃO COM TRABALHOS CORRELATOS                      | 91  |
| 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES                                 | 96  |
| 5.1 CONCLUSÕES   | 96  |
| 5.2 RECOMENDAÇÕES  | 104 |
| REFERÊNCIAS  | 105 |
| APÊNDICES  | 109 |

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contempla uma contextualização do assunto, um breve relato a respeito da Associação Comercial e Industrial de Chapecó, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos. Além disso, evidencia a justificativa, a delimitação do estudo e a organização do presente trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

### 1.1.1 O Ambiente Competitivo Atual

Segundo Ramos (1989), o modelo de sociedade atual, competitivo e dinâmico, foi desenvolvido há mais de 200 anos. Fazem parte deste modelo inúmeros elementos, destacando-se, entre eles, as empresas.

Porém, em anos recentes, diversos fatores, tais como a internacionalização das economias – promovida particularmente pelo processo de globalização – e o avanço tecnológico, contribuíram para intensificar as transformações ambientais e acirrar ainda mais as disputas entre as organizações.

No Brasil, a abertura do mercado interno para novos mercados externos foi uma transformação que teve início com o ex-presidente Fernando Collor de Mello, situação que se intensificou nos anos que se seguiram. Esta nova realidade externa e interna tem provocado reflexos diretamente sobre a gestão dos negócios.

Gomes; Gomes e Almeida (2002, p. 14) discorrem que “no mundo atual (real), particularmente no ambiente empresarial, em um mercado globalizado cada vez mais competitivo, buscamos tomar decisões mais rápidas, corretas e abrangentes.”

Deste modo, as transformações em geral impõem aos administradores a necessidade de revisão e ajuste da postura gerencial adotada, objetivando aproveitar as oportunidades e superar os desafios que surgem em função das mudanças.

Neste contexto, para muitos autores, entre eles Padoveze (2002), a informação passa a desempenhar um papel relevante. O autor afirma que o valor da informação reside no fato de que ela deve reduzir a incerteza na tomada de decisão, ao mesmo tempo em que procura aumentar a qualidade da decisão.

Assim, por meio da informação, os administradores podem tomar conhecimento da situação da empresa sob sua responsabilidade, identificar a situação de seus concorrentes e antecipar possíveis mudanças.

Atualmente, com frequência, pequenos e médios executivos encontram-se diante de desafios que exigem a necessidade de tomar rápidas decisões, relativas a problemas que envolvem decidir o volume de compras a ser efetuado; o nível de matérias-primas, de estoque em processos e em produtos acabados; o volume da carteira de duplicatas a receber; o caixa necessário para financiar o ciclo operacional da empresa, entre outros.

Assim, decidir baseado em informações – particularmente financeiras – tende a auxiliar na superação das dificuldades encontradas em qualquer empreendimento de pequeno e médio porte. Para tanto, faz-se necessário informações seguras, confiáveis e disponibilizadas ao tomador de decisão em tempo hábil.

### 1.1.2 Associação Comercial e Industrial de Chapecó

A Associação Comercial e Industrial de Chapecó - ACIC é uma entidade empresarial representativa do comércio, da indústria, da prestação de serviços, dos profissionais liberais e da agropecuária. Reúne cerca de 800 associados que representam 85% da força econômica do município de Chapecó.

A Associação cumpre a missão de representar os segmentos econômicos do município, estimulando a livre iniciativa e atuando como agente de inovações e mudanças.

Promove atividades associativas e eventos de interesse da classe empresarial, orienta os associados em questões técnico-administrativas e jurídicas, incentiva o aprimoramento das técnicas empresariais, mantém intercâmbios com entidades afins, empresas privadas e instituições educacionais e tecnológicas, nacionais e internacionais.

Além disto, coopera com os poderes públicos nas ações pertinentes ao livre exercício das atividades empresariais e promove, no país e no exterior, o nome de Chapecó, os estabelecimentos, os bens gerados e os serviços prestados no município.

Em suma, a ACIC busca, através de ações concretas, incrementar o desenvolvimento econômico, social e político do município, atendendo as expectativas dos associados, parceiros e da sociedade.

## 1.2 PROBLEMA

A sociedade atual está fundamentada no sistema capitalista. Assim, recursos financeiros podem ser considerados elementos necessários para mover quase que a totalidade das organizações. Não importa o porte da instituição, o setor em que atua, os produtos que oferece aos clientes, sem dinheiro a empresa poderá encontrar-se em uma situação difícil.

Se os recursos financeiros são os responsáveis por movimentar os empreendimentos, o sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de informações que comuniquem a real situação financeira da empresa.

Assaf Neto (2006) cita que as informações financeiras podem assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de alocação dos recursos de capital da empresa, assim como proporcionar o gerenciamento destes recursos de forma a manter a saúde financeira do empreendimento.

No entanto, acontecimentos diários tendem a afetar a posição financeira do negócio. As entradas e saídas de caixa, representadas, por exemplo, pelo pagamento de fornecedores ou o recebimento de duplicatas, assim como a decisão de investir em máquinas, móveis ou veículos, são procedimentos que tendem a gerar efeito positivo ou negativo sobre as finanças da empresa.

Deste modo, convém ao gestor estar familiarizado e compreender as informações financeiras decorrentes da execução das atividades rotineiras do empreendimento. Estas informações podem auxiliá-lo na gestão diária do negócio.

Pesquisa desenvolvida por Dal Vesco (2000) em 244 microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense, concluiu que os instrumentos de informação econômico-financeira – particularmente fluxo de caixa, controle de estoque e formação do preço de venda – são pouco utilizados na gestão destes empreendimentos.

Trabalho semelhante produzido por Drechsel (2002) envolvendo 40 micro e pequenas empresas do setor de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba – estado do Paraná – informou que estas têm utilizado os informes econômico-financeiros em sua gestão, particularmente os controles financeiros básicos, representados pelo controle de contas a pagar e controle de contas a receber. O autor afirmou que algumas empresas pesquisadas utilizam apenas os informes básicos pelo fato de desconhecerem os demais instrumentos de informação.

A falta de conhecimento acerca dos informes financeiros, levando a não utilização dos mesmos, pode ser creditada ao perfil do administrador. Seguindo este raciocínio, o grau de instrução, bem como a área de formação do administrador da pequena e média empresa, pode ser o diferencial entre o uso efetivo ou não das informações financeiras.

Além disso, outras variáveis, entre elas o tempo de constituição das empresas e o tamanho das mesmas também podem contribuir para a utilização ou não dos informes financeiros.

A princípio, pode-se imaginar que os gestores de empreendimentos de médio porte necessitem de um volume de informações financeiras em maior quantidade do que os de pequenos negócios. Assim como em empresas com maior tempo de fundação, talvez mais bem estruturadas, os gestores tendem a dispor de um número maior de informes financeiros.

O desconhecimento das informações financeiras pode levar a alocação ineficiente dos recursos da empresa. Neste sentido, Assaf Neto (2006) discorre que vem sendo observado nos últimos tempos períodos de escassez de capital e encarecimento das taxas de juros. Particularmente, no que tange ao pequeno e médio empreendimento, Souza (1995, p. 26) cita que estes extratos de empresas

dispõem, em geral, de pouco capital próprio, algumas vezes associados a um alto grau de endividamento, suas possibilidades de obter financiamento são extremamente reduzidas, limitando-se a linhas de crédito de curto prazo e altos custos.

E Soifer (2002, p. 110) afirma que “quase sempre capital é um dos bens mais escassos entre as pequenas e médias empresas do país”.

A fragilidade financeira dos pequenos e médios empreendimentos aumenta as conseqüências negativas quando há equívocos por parte dos gestores. Assim,



fazer uso de informações financeiras para tomar decisões cresce em importância à medida que pode afetar a continuidade da empresa.

A informação – sobretudo financeira – deste modo parece ser relevante para o processo de gestão. Uma administração eficaz e consistente, adequada à realidade do negócio com a qual a empresa atua, pode auxiliar no gerenciamento e possivelmente na sobrevivência organizacional, pois as decisões e ações conscientes, tomadas em nível financeiro, produzem efeitos importantes em, virtualmente, todas as operações da empresa.

Desta forma, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa.

**Quais são as informações financeiras utilizadas na gestão das pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó?**

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral do presente estudo consiste em identificar as informações financeiras utilizadas na gestão de pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó.

A partir da definição do objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar o perfil das empresas que fazem parte da pesquisa;
- b) identificar o perfil dos administradores destas empresas;
- c) verificar quais são os informes financeiros disponibilizados à administração das empresas envolvidas na pesquisa;
- d) verificar como os informes financeiros são disponibilizados aos usuários e qual a periodicidade;
- e) pesquisar qual a frequência de análise dos informes;
- f) identificar entre os informes disponibilizados, quais são efetivamente utilizados no processo de gestão destas empresas;

- g) averiguar o grau de importância atribuído aos informes financeiros contemplados nesta pesquisa;
- h) comparar o perfil dos gestores de pequenas e médias empresas;
- i) observar a relação entre o grau de escolaridade do gestor e a utilização dos informes financeiros;
- j) investigar se há relação entre o tempo de fundação das empresas e a utilização dos informes financeiros;
- k) verificar a relação entre o porte da empresa e os informes financeiros utilizados;
- l) observar se há relação entre a área de formação do administrador da empresa e a utilização dos informes financeiros;
- m) comparar os resultados com trabalhos correlatos.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Souza (1995) elenca várias justificativas para o estudo das pequenas e médias empresas, destacando-se:

- estímulo à capacidade empreendedora;
- contribuição para a geração de novos empregos, seja pelo crescimento das empresas de pequeno e médio porte, seja pelo surgimento de novas;
- efeito amortecedor dos impactos do desemprego; e
- manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões.

Pequenos e médios empreendimentos são responsáveis pela geração de oportunidades, bem como alocação de uma parcela considerável da mão-de-obra disponível. Neste sentido, estudá-las parece perfeitamente justificável. (SOUZA, 1995).

A importância da pequena e média empresa na economia nacional como fonte geradora de postos de trabalho e arrecadação de impostos, é verificada quando se analisam dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) divulgadas pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Nele, as empresas de pequeno e médio porte nos anos de 2001 e 2002 criaram quase 900.000 (novecentos mil) empregos no país. No mesmo período as grandes empresas geraram 600.000 (seiscentos mil). Entre 1995 e 2000, as informações são

ainda mais contundentes, empresas com menos de cem funcionários criaram 21 vezes mais vagas do que as maiores.

Contudo, apesar dos esforços no sentido da manutenção e desenvolvimento das pequenas e médias empresas, ainda é grande o número de empreendimentos que fracassam nos primeiros anos de vida.

Sabe-se que o ambiente no qual este extrato de empresas está inserido é marcado por constantes transformações. A estas mudanças pode ser atribuída uma parcela das dificuldades – particularmente na tomada de decisão – enfrentada pelo gestor e que pode levar ao insucesso organizacional.

A pouca ou nenhuma utilização dos informes financeiros, por parte dos gestores no dia-a-dia da empresa, também pode ser responsável pelo fracasso de inúmeros empreendimentos.

Neste sentido, a relevância teórica deste estudo justifica-se pelo fato de encontrar junto à literatura disponível poucas pesquisas que apresentem dados acerca dos informes financeiros utilizados pelas empresas – em particular pequenas e médias – no processo de gestão.

Deste modo, acredita-se que este trabalho servirá como instrumento de consulta para empreendedores de pequeno e médio porte, como fonte de pesquisas acadêmicas, bem como sugerindo trabalhos futuros neste extrato de empresas em outras regiões.

Como contribuição prática, este trabalho pretende fornecer aos gestores das empresas pesquisadas, bem como de organizações similares, elementos para que as mesmas identifiquem a relevância da utilização de informações financeiras na gestão do empreendimento sob sua responsabilidade, possibilitando uma administração coerente na busca dos objetivos estabelecidos.

## 1.5 ESTRUTURA

Com o objetivo de facilitar o entendimento, o presente estudo foi desenvolvido em capítulos.

O primeiro capítulo inicia-se apresentando a contextualização do assunto e o problema de pesquisa a ser investigado, os objetivos geral e específicos do trabalho

– indagações que deverão ser respondidas ao longo da pesquisa. Na seqüência, apresenta-se a justificativa teórica e prática, além da organização do estudo.

O segundo capítulo contempla a fundamentação teórica, onde são enfocados e discutidos os conceitos principais que permeiam a presente pesquisa. Assim, inicialmente apresenta-se a conceituação de administração, administração financeira, empresa e pequenas e médias empresas. Em seguida, abordam-se a tomada de decisão e a informação e, por fim, os instrumentos específicos de informação financeira para a gestão dos pequenos e médios empreendimentos.

Os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa são observados no terceiro capítulo. Inicia-se com a caracterização do estudo, em seguida evidencia-se a população e a amostra que fazem parte do trabalho, na seqüência são apresentadas as hipóteses da pesquisa, o instrumento de coleta dos dados, bem como a coleta e análise dos dados e por fim as limitações do presente estudo.

O quarto capítulo apresenta os resultados encontrados acerca da análise dos dados coletados. Tem início com a apresentação do perfil das pequenas e médias empresas que fazem parte deste estudo. Na seqüência é evidenciado o perfil dos entrevistados, ou seja, os gestores das empresas, em seguida é observada a utilização dos informes financeiros pelas empresas pesquisadas e, finalmente, são relatadas análises bidimensionais contendo inúmeros cruzamentos de informações.

Por fim, o último capítulo expõe as conclusões da pesquisa efetuada, assim como, recomendações para possíveis trabalhos futuros sobre o tema abordado, seguido das referências e apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla uma revisão da literatura sobre tópicos que se relacionam diretamente ao assunto proposto, considerados relevantes para melhorar sua compreensão, assim como fundamentais à elaboração do estudo.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração é praticada há mais ou menos 6000 anos com o surgimento das primeiras organizações. Um dos motivos para o surgimento destas instituições é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas (MAXIMIANO, 2004).

“ A construção de uma pirâmide, a estrutura de uma cidade como Atenas e a administração de um império tão vasto como o Império Romano certamente revelam conhecimentos de administração” (KWASNICKA, 2004, p. 27).

Robbins (2003, p. 33) menciona que “ uma vez que as organizações existem para alcançar algum propósito, alguém precisa definir essa missão e os meios para sua realização. A Administração é esse alguém” .

Assim, a palavra administração, derivada do latim *Administratio*, é conceituada por Ferreira (1999, p. 53) como “ conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização (empresa, órgão público, etc...), gestão, gerência” .

Ao referir-se ao termo administrar, Kwasnicka (2004, p. 20) cita que “ é um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização” .

Moraes (2001, p. 7) define administração como “ esforço grupal organizado e cooperativo na realização de tarefas, em todas as áreas e em todos os níveis da organização, deve ser orientado a fim de que os objetivos propostos sejam alcançados” .

Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 419) discorrem que

(...) tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esse processo de dirigir e coordenar for bem

executado, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios.

Neste sentido, o processo de administrar consiste em conduzir de forma racional todos os recursos disponíveis e as atividades executadas por uma equipe, visando alcançar as metas e objetivos traçados pela organização.

Decisões corretas acerca da aplicação dos recursos – sobretudo financeiros – tende a influenciar positivamente no desempenho das organizações. Segundo Cher (1990), para decidir sobre a melhor alternativa, é preciso usar a intuição – o chamado *feeling* – somada à razão.

No que tange a parte racional, existem métodos científicos tanto para a análise quanto para a decisão. A Administração Financeira apresenta uma gama de conhecimentos relacionados ao gerenciamento dos recursos financeiros.

Para os indivíduos, em geral, e os gestores em particular, conhecer e entender sobre finanças é essencial. Os administradores necessitam de domínio sobre o assunto para administrar de modo eficaz e tomar decisões que possam resultar no aproveitamento de oportunidades.

O termo finanças para Groppelli e Nikbakht (2005, p. 3) significa “a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio” .

Lemes Júnior; Rigo; Cherobim (2005, p. 4) definem a administração financeira como “a arte e a ciência de administrar recursos financeiros, para maximizar a riqueza dos acionistas” .

Para Ross; Westerfield; Jordan (2000, p. 44), independentemente do tipo de empresa, o objetivo da administração financeira é “maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes” .

Braga (1989, p. 23) enfatiza que “encontrada em qualquer tipo de empresa a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento” .

Parece haver consenso que a administração financeira tem como objetivo maximizar a riqueza dos proprietários da empresa, visto que está intimamente relacionada com a gestão dos recursos financeiros da entidade.

Maximiano (2004, p. 25) comenta que a função financeira abrange decisões de:

- a) planejamento:** previsão das necessidades de recursos financeiros para todos os tipos de operações e atividades;
- b) financiamento:** identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos;
- c) controle:** acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização e
- d) investimento:** seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização.

As funções básicas do responsável pela administração financeira de uma empresa, para Masakazu (2003, p. 23) são:

- a) análise, planejamento e controle financeiro:** consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros, bem como determinar o volume de capital necessário;
- b) tomadas de decisões de investimentos:** dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para a aplicação em ativos correntes (circulantes) e não correntes (realizáveis a longo prazo e permanentes), considerando-se a relação adequada de risco e de retorno dos capitais investidos.
- c) tomadas de decisões de financiamentos:** desenvolvidas para captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e a longo prazos e a estrutura de capital.

Enfim, o administrador executa uma série de tarefas ou atividades que envolvem a gestão de recursos financeiros. O gerenciamento eficiente e eficaz destes recursos pode contribuir favoravelmente para o sucesso do empreendimento. Deste modo, “ o administrador financeiro é responsável pela saúde econômica e financeira da empresa” (LEMES JÚNIOR; RIGO e CHEROBIM, 2005, p. 5).

No que tange à função financeira nas pequenas e médias empresas, Braga (1989, p. 35) cita que

(...) nas empresas de pequeno e médio porte, as atividades relacionadas com a função financeira geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios. Não é raro essa pessoa acumular outras funções e relegar a área financeira a um segundo plano, preocupando-se basicamente com a administração das disponibilidades.

Santos (2001) comenta que durante anos as práticas de gestão financeira do pequeno e médio empresário consistiam apenas em pagar e receber, sendo meramente uma atividade executiva. Porém, este cenário mudou em função das inúmeras transformações ocorridas, passando as mesmas a desempenhar papel relevante para os empreendimentos de pequeno e médio porte.

Deste modo, percebe-se que o vigor da empresa tem estreita relação com a situação financeira da mesma. Pequenos e médios empreendimentos que menosprezam esta área são candidatos potenciais ao fracasso e insucesso organizacional.

Cabe ao administrador reconhecer a relevância das finanças na criação de valor para a organização, com a conseqüente contribuição para o sucesso dos negócios empresariais.

Assim, a gestão dos recursos financeiros pode ser exercida nas mais diversas formas de organizações: empresas privadas e públicas; prestadoras de serviços, indústria, comércio; micro, pequeno, médio ou grande empreendimento, entre outras.

## 2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O aparecimento das empresas ocorre em função do atendimento das necessidades da sociedade, ofertando produtos e serviços específicos. Segundo Silva (2000, p. 9), “apesar de já existirem há muitos séculos, as empresas adquiriram força com o surgimento da moderna sociedade industrial, no final do século XVIII” .

A Revolução Industrial foi a responsável por esta sociedade industrial – constituída de empresas – graças a uma série de transformações implementadas no processo de produção de bens e mercadorias em função do desenvolvimento de novas tecnologias.

Assim, quando se desenvolve uma pesquisa junto à literatura disponível acerca do conceito de empresa, depara-se com uma série de definições para o termo.

Crepaldi (2002, p. 36) discorre que empresa “é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros” .

Para Franzoni (1996, p. 48) empresa é

a combinação de elementos diversos que envolvem a organização de pessoas e bens, explorando a produção com entrelaçamento do capital, do trabalho e de objetivos visando, sobretudo o retorno do primeiro, com o lucro.



Já Cassarro (2003, p. 01) define empresa como

um agrupamento de seres humanos, uma organização humana, com atribuição de atividades e de responsabilidades entre os vários seres que a constituem, de modo que se possa atingir objetivos predeterminados.

Neste sentido, de forma genérica, uma empresa é um empreendimento formado de pessoas que executam tarefas específicas, utilizando recursos – materiais, financeiros, tecnológicos – para oferecer produtos e serviços, alcançando metas e objetivos definidos com lucro.

Atualmente, a possibilidade de ser seu próprio patrão, de comandar seus horários, a atração pelo *status* de empresário ou a alternativa ao desemprego eleva o número de candidatos que optam pela busca de um empreendimento próprio.

Levantamento do Cadastro Central de Empresas, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, informa que no ano de 2003 existiam 5.185.573 (cinco milhões, cento e oitenta e cinco mil, quinhentos e setenta e três) empresas e no ano de 2004 havia 5.371.291 (cinco milhões, trezentos e setenta e uma mil, duzentas e noventa e uma) empresas. Verifica-se um aumento de 3,58% no número de empreendimentos formalmente constituídos, comparando os anos de 2003 e 2004.

No entanto, a concretização, a implantação e a manutenção de um empreendimento não são tarefas fáceis. Exige esforço, perseverança e responsabilidade. Assim, força de vontade, disposição para enfrentar desafios e, sobretudo, conhecimento dos vários aspectos gerenciais que permeiam o estabelecimento de uma nova organização, são qualidades indispensáveis aos futuros empresários.

Segundo Crepaldi (2002, p. 40), uma empresa apresenta as seguintes características:

- um número de pessoas (físicas ou jurídicas) que contribuíram em sua criação;
- um ou mais objetivos básicos;
- certas metas que surgem dos objetivos;
- a execução de atividades que permitam o cumprimento dessas metas e objetivos e
- recursos com os quais deve contar a organização para alcançar seus objetivos.

Cabe ao administrador a tarefa de gerenciar todas estas características citadas pelo autor, sobretudo os recursos financeiros, de forma eficiente e eficaz para atingir as metas, garantir a sobrevivência da empresa e aumentar os recursos nela investidos.

As empresas são extremamente heterogêneas, pois apresentam estruturas diferenciadas, características singulares, objetivos específicos e, sobretudo, tamanhos diferentes, sendo constituídas para atuar em diversos tipos de atividades.

Entre os tipos de atividades mais comuns destacam-se: a comercial, a industrial e a prestação de serviços. Para Drechsel (2002, p. 06),

indústrias são as empresas voltadas ao processo de transformação de matéria-prima e insumos em bens de produção e consumo. Empresas comerciais são aquelas que possuem suas atividades direcionadas à comercialização de produtos industrializados ou não. Empresas prestadoras de serviços são aquelas que prestam serviços dentro das mais diversas áreas de atividade.

Assim, para efeito de realização desta pesquisa, pretende-se focar pequenas e médias empresas industriais.

Conforme Resnik (1990), o que caracteriza a pequena empresa (além da exigência fundamental de que o proprietário-gerente administre e controle todos os aspectos da empresa) são os seus recursos muito limitados. Já Soifer (2002) discorre que a pequena empresa é caracterizada por ser muito influenciada pelos seus proprietários e pelo mercado em que atua.

Assim, parece consenso que os pequenos empreendimentos têm como característica principal o gerenciamento e o controle ativo dos seus proprietários. Porém, percebe-se uma falta de concordância quanto aos critérios a serem adotados para classificar ou determinar o tamanho do empreendimento.

Deste modo, existem inúmeros parâmetros utilizados para definir o porte da empresa, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, entre elas: quantidade produzida, capital registrado, faturamento, mão-de-obra empregada entre outras.

Ressalta-se que, apesar de falta de consenso, a classificação baseada na mão-de-obra é utilizada com maior frequência no Brasil. No entanto, vários órgãos levam em consideração outros critérios, além do número de empregados, para caracterizar o porte de uma organização.

O IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – em publicações no Cadastro Central de Empresas utiliza como critério de enquadramento do porte das empresas o número de pessoas ocupadas. Para tal considera-se:

| <b>Porte da empresa</b> | <b>Número de pessoas ocupadas</b> |
|-------------------------|-----------------------------------|
| Micro                   | Até 09 pessoas ocupadas           |
| Pequena                 | De 10 a 49 pessoas ocupadas       |
| Média                   | De 50 a 99 pessoas ocupadas       |
| Grande                  | Acima de 100 pessoas ocupadas     |

Segundo artigo publicado em SEBRAE (2004) a mão-de-obra também é utilizada como variável de classificação do tamanho do empreendimento, considerando como:

| <b>Porte da empresa</b> | <b>Indústria</b>          | <b>Comércio e Serviços</b> |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Micro                   | Até 19 funcionários       | Até 9 funcionários         |
| Pequena                 | De 20 a 99 funcionários   | De 10 a 49 funcionários    |
| Média                   | De 100 a 499 funcionários | De 50 a 99 funcionários    |
| Grande                  | Acima de 500 funcionários | Acima de 100 funcionários  |

No entanto, como a presente pesquisa contempla pequenos e médios empreendimentos industriais filiados à Associação Comercial e Industrial de Chapecó - ACIC, optou-se por utilizar a classificação de porte do estabelecimento adotado por esta instituição, similar à utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Assim definida:

| <b>Porte da empresa</b> | <b>Número de funcionários</b> |
|-------------------------|-------------------------------|
| Micro                   | Até 9 funcionários            |
| Pequena                 | De 10 a 49 funcionários       |
| Média                   | De 50 a 99 funcionários       |
| Grande                  | Acima de 100 funcionários     |

### 2.2.1 A Importância da Pequena e Média Empresa

Para Soifer (2002), as empresas de pequeno e médio porte são relevantes para a estabilidade econômica de um país, para a oferta de mão-de-obra e para a criação de uma base de arrecadação em muitos municípios.

Cher (1990, p. 19) afirma que as pequenas e médias empresas contribuem

significativamente na geração do produto nacional, na absorção de mão-de-obra, na flexibilidade locacional (espalham-se invariavelmente por todo o território nacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento) e no caráter majoritariamente nacional (neste extrato de empresas há a predominância absoluta do capital privado nacional).

Previdelli e Meurer (2005) citam que transformações como o aumento de produtividade com menos mão-de-obra, assim como empresas de grande porte buscando a fragmentação em unidades produtivas menores reduzem as oportunidades de emprego, mas, por outro lado, contribuem consideravelmente para o surgimento de novas pequenas empresas, com a conseqüente realocação da mão-de-obra disponível.

Estatística do Cadastro Central de Empresas 2004, divulgado pelo IBGE, informa que a pequena empresa foi responsável por 6.392.781 (seis milhões, trezentos e noventa e dois mil, setecentos e oitenta e um) pessoas ocupadas, representando 17,01% do total. Ao passo que a média empresa empregou 2.100.558 (dois milhões, cem mil, quinhentos e cinqüenta e oito) pessoas, significando 5,59% do total. Juntos, pequenos e médios empreendimentos, absorveram 22,60% do total de mão-de-obra no ano de 2004.

Os dados revelam a participação da empresa de pequeno e médio porte no número total de empregos, evidenciando a importância deste extrato de empresas para o crescimento e o fortalecimento da economia do país. Ou como afirma Souza (1995), as empresas de pequeno e médio porte possuem, no mínimo, a função de complementar a estrutura produtiva da economia, são partes necessárias dessa estrutura.

## 2.2.2 Características da Pequena e Média Empresa

As empresas de pequeno e médio porte possuem algumas características próprias e exclusivas. Para Solomon (1986, p. 49), identifica-se neste extrato de empresas

a tenacidade econômica – muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis, energia pessoal e capacidade de iniciativa – ao invés de qualquer vantagem econômica aparente.

O tamanho é outro fator que identifica estas empresas. Cher (1990, p. 19) cita que “ devido a sua menor complexidade estrutural, as pequenas e médias empresas podem executar trabalhos mais artesanais e personalizados, que lhes permitem angariar vantagens sobre empresas de grande porte” . Assim, a empresa de pequeno e médio porte é capaz de identificar os sinais de transformação e reagir com rapidez de acordo com as tendências e a evolução das condições de mercado.

Além do porte, Souza (1995, p. 38) cita outras características das pequenas e médias empresas, são elas:

acesso a crédito, constituição jurídica, forma de propriedade e responsabilidade do capital, formas de gestão, estrutura organizacional interna, formas de relações proprietários/empregados, fluxos de informação e comunicação.

Porém, Solomon (1986, p. 49) afirma que neste tipo de empresas

o financiamento é, muitas vezes, feito com poupanças familiares, acumuladas no decorrer de anos de sacrifício e complementados com empréstimos contraídos de parentes e o quadro pessoal é, geralmente, formado de membros da própria família.

Deste modo, recursos financeiros muitas vezes escassos, somados a inexperiência administrativa do pequeno ou médio empresário pode levar a organização ao fracasso.

### 2.2.3 Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas

Alguns motivos que podem levar uma empresa ao insucesso são relacionados por Pereira e Santos (1995); entre eles cabe destacar: (1) incompetência do empreendedor; (2) experiência anterior inadequada; (3) imobilização excessiva do capital; (4) política equivocada de crédito e (5) falta de controles de custos e de gestão financeira.

O fracasso das empresas, para Nelson e Economy (1998), pode ser atribuído a fatores como: problemas de localização, mudanças nos mercados, competição externa injusta ou insuficiência de financiamento.

Assim, no que se refere à política de crédito para a pequena e média empresa, Souza (1995, p. 26) discorre que “a possibilidade destas empresas obterem financiamento são extremamente reduzidas, limitando-se a linhas de crédito de curto prazo e altos custos”.

O mesmo autor segue afirmando que o alto custo do financiamento potencializa os riscos de investimentos, fazendo com que muitas vezes grande parte das decisões de ampliações seja financiada com recursos próprios, (em detrimento do capital de giro). Explicando-se assim, em grande parte, a alta taxa de mortalidade neste segmento de empresas.

Resnik (1990, p. 3), no entanto, afirma que

o sucesso e o fracasso de uma pequena empresa não é um jogo estatístico. A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconstância dos clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso.

Cher (1990) também expõe algumas causas da mortalidade das pequenas e médias empresas, aqui sintetizadas:

- falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral e contábil-financeiros;
- falta de recursos financeiros e dificuldades na obtenção de financiamentos e investimentos;
- manutenção de maus pagadores na carteira de clientes;
- obsolescência de métodos, equipamentos e de mentalidade empresarial;
- falta de informação acerca dos principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo.

O autor segue afirmando que a falta de competência administrativa, bem como o desconhecimento dos inúmeros instrumentos de administração, são pontos que mantêm relação direta com o fracasso do empreendimento.

No que tange às restrições financeiras da pequena e média empresa, Soifer (2002, p. 110) discorre que “ quase sempre capital é um dos bens mais escassos entre as pequenas e médias empresas do país” .

Assim, a fragilidade financeira das empresas de pequeno e médio porte reduz a possibilidade de equívocos por parte dos gestores. As decisões que permeiam o universo do administrador crescem em importância à medida que podem afetar a continuidade da empresa.

Pequenos e médios empresários devem estar atentos aos novos paradigmas de gestão, ou seja, novas formas de se administrar os negócios, baseados na crescente velocidade da informação. Neste sentido, parece ser fundamental para a continuidade da empresa contar com gestores com habilidades e conhecimentos para analisar e interpretar informações, decidindo com rapidez.

## 2.3 INFORMAÇÃO FINANCEIRA

Decidir é uma ação que permeia o cotidiano do administrador, a forma como o gestor atua neste processo pode significar o sucesso ou o fracasso do empreendimento sob sua responsabilidade. Assim, tomar decisões fundamentadas em informações – sobretudo financeiras – talvez possa atenuar os eventuais equívocos e privilegiar os acertos.

### 2.3.1 Tomada de Decisão

Diariamente, o administrador pode se deparar com situações que exijam a busca de soluções ou respostas para problemas enfrentados. Gomes; Gomes; Almeida (2002, p. 11) afirmam que “ uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para sua solução” .

Assim, os gestores tomam decisões cujas conseqüências afetam em menor ou maior grau a organização. Algumas decisões são de pequena monta e por isso suas conseqüências são limitadas ou restritas. Porém, outras têm uma amplitude grande e podem alterar substancialmente a organização.

Bazerman (2004) afirma que o processo racional de tomada de decisão é constituído de seis etapas: 1) definir o problema; 2) identificar todos os critérios relevantes no processo de tomada de decisões; 3) ponderar os critérios; 4) conhecer todos os possíveis cursos de ação; 5) avaliar as conseqüências potenciais da escolha de cada uma das soluções alternativas segundo cada critério identificado; e 6) identificar a solução ótima.

Deste modo, a tarefa de decidir pode ser entendida como a atividade de se fazer opções, escolher um caminho a seguir entre as várias opções possíveis, que pode ser a melhor ou a mais adequada para aquela situação, levando em conta as alternativas que se apresentarem e que possa resultar em benefícios presentes e ou futuros para o empreendimento.

Para Shimizu (2001, p. 16), “ existe um procedimento de extrema importância que antecede e acompanha a estruturação e tomada de decisão. Trata-se do processo da análise e organização dos dados coletados” .

As incertezas têm efeito sobre o processo de tomada de decisão. Deste modo, decidir com o auxílio de dados e informações parece minimizar o nível de incerteza do gestor no processo de decisão.

### **2.3.2 Dado e Informação**

A compilação dos dados brutos deve transformar-se em informação. Padoveze (2002, p. 45) discorre que dado “ é o registro puro ainda não interpretado, analisado e processado” , ao passo que informação “ é o dado processado de forma a ser entendido pelo receptor” .

Oliveira (1993, p. 34) corrobora com o autor acima citado, enfatizando que dado “ é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação” e informação “ é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões” .



Drucker (1999) afirma que, para ter significado, a informação precisa ser organizada, pois sem organização as informações não passam de dados. Portanto, a informação tem papel essencial no dia-a-dia dos gestores.

Mcgee e Prusak (1994, p. 23 e 24) discorrem que

a informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto dados absolutamente não têm essa missão (...) para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

A informação torna-se valiosa à medida que possibilita a redução do grau de incerteza no momento de decidir. A este respeito Padoveze (2002, p.46) enfatiza que

o valor da informação reside no fato de que ela deve reduzir a incerteza na tomada de decisão, ao mesmo tempo que procura aumentar a qualidade da decisão, ou seja, uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão.

O propósito básico da informação é, para Oliveira (1993, p. 33), “o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação” .

Informações valiosas e relevantes permitem ao administrador financeiro:

- a) avaliar a situação econômico-financeira da empresa, a formação do resultado, os efeitos de decisões tomadas anteriormente;
- b) tomar novas decisões, corrigindo o rumo indesejado e
- c) desenvolver planos operacionais e de investimentos. (BRAGA1989, p. 33)

Percebe-se que o sucesso gerencial está ligado diretamente à qualidade da decisão, que por sua vez é diretamente proporcional à qualidade das informações disponíveis. Quanto mais informações eficazes puderem estar à disposição, maiores são as chances do gestor reduzir a incerteza na tomada de decisão.

Oliveira (1993, p. 21), ao abordar o assunto informação, elenca algumas reclamações apresentadas freqüentemente pelos executivos:

- Há muita informação de mercado do tipo inadequado e poucas informações adequadas.
- As informações ficam tão dispersas dentro da empresa que exigem grande esforço para localizá-las e integrá-las.
- As informações importantes às vezes são retiradas com exclusividade por outros executivos.
- As informações importantes geralmente chegam tarde e
- As informações muitas vezes não são confiáveis.

O autor observa que os executivos das empresas vivem em um mundo de informações (OLIVEIRA 1993). Encontram-se cercados de informações muitas vezes ineficazes em função do momento em que são apresentadas.

Para Padoveze (2002), a informação eficaz possui características de precisão, atualidade, relevância, confiabilidade, entendimento, objetividade, entre outras. Assim, a informação, como fonte de conhecimento, perde seu valor quando não disponibilizada ao tomador de decisão no tempo correto.

Resumindo, a informação ocorre com a transformação dos dados, e desde que sejam apresentadas aos gestores com características de precisão e atualidade, bem como, tratadas e ordenadas de forma correta tornam-se de relevância fundamental, cumprindo o importante papel de fornecer subsídios para a gestão do negócio, propiciando conhecimento e sustentabilidade para a adequada tomada de decisão e minimizando os possíveis fatores de risco.

Cabe ao executivo atualizar-se constantemente, buscando informações tanto externas – do ambiente no qual a organização está inserida e, sobretudo, internas, que demonstrem a situação financeira da empresa. Essa gama de informações auxilia o gestor na execução de suas tarefas diárias.

Conclui-se que o processo de administrar envolve tomar decisões fundamentadas em informes confiáveis e precisos. Assim, inúmeros instrumentos específicos estão à disposição, no sentido de fornecer informações ao gestor.

### **2.3.3 Instrumentos Específicos de Informação Financeira**

Acontecimentos diários afetam a posição financeira das empresas. As entradas e saídas de caixa, o recebimento de duplicatas, assim como a decisão de

investir em máquinas, móveis ou veículos, são procedimentos que tendem a gerar efeito positivo ou negativo sobre as finanças da empresa.

Cada transação pode ser evidenciada através de instrumentos próprios que fornecem ao administrador a possibilidade de analisar, avaliar e acompanhar a saúde financeira da empresa.

A tendência é que o administrador – particularmente das empresas de pequeno e médio porte – possa tomar melhores decisões se estiver apoiado em informações sólidas e confiáveis.

Gestores que desprezam instrumentos – sobretudo financeiros – de administração acabam sendo ineficazes e com tendência ao insucesso. Cher (1990) discorre que desconhecer e não fazer uso dos instrumentos de administração é, no mínimo, um bom caminho para o fracasso.

Santos (2001) identifica “conhecimentos essenciais” como necessários, que contribuem para auxiliar os gestores de pequenas e médias empresas. Para o autor estes conhecimentos se fundamentam em: administração do capital de giro, cálculos financeiros, inflação e taxa de juros, administração de financiamentos, análise de investimentos, administração de custos, análise e formação de preços e administração do lucro.

Para o desenvolvimento deste trabalho, em função do grande número de instrumentos disponíveis na literatura que podem fornecer informações financeiras, pretende-se focar a administração do capital de giro, em particular a administração do caixa, das contas a receber, a pagar e o controle de estoque; levantamento de custos; formação do preço de venda e planejamento financeiro, especificamente fluxo de caixa.

Entende-se que estes informes financeiros, escolhidos de maneira intencional pelo pesquisador, tendem a gerar os “conhecimentos essenciais” citados por Santos (2001).

### 2.3.3.1 Capital de Giro

Para Assaf Neto e Silva (1997, p. 14), o termo giro refere-se “aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano”.

Gitman (2001, p. 459) afirma que capital de giro

representa a porção do investimento que circula de uma forma para outra na condução normal dos negócios. Abrange a transição recorrente do caixa para estoques, para duplicatas a receber e de volta ao caixa.

Assim, o capital de giro é composto pelos recursos materiais de rápida renovação, sendo representado pelas seguintes contas do ativo circulante: disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques.

Alguns autores, entre eles Mellagi Filho (2003) mencionam que além das contas do ativo circulante, contas do passivo circulante também representam o capital de giro. Desta forma, “ por serem contas de curto prazo, são recursos e fontes que necessitam de grande agilidade em sua gestão” (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002, p. 412).

A esse respeito, Gitman (2001, p. 459) assinala que

(...) a gerência de ativos e passivos circulantes – é uma das atividades mais importantes e que mais consomem tempo dos administradores financeiros. A meta do gerenciamento a curto prazo é administrar cada um dos ativos [...] e passivos circulantes da empresa para conseguir um equilíbrio entre retorno e risco, o que contribui positivamente para o valor da empresa.

Droms e Procianoy (2002, p. 160) enfatizam que

a efetiva administração do capital de giro [...] é importante em virtude do tamanho do investimento feito nessas contas, da urgência das decisões e da estreita relação entre sua administração efetiva e a sobrevivência da empresa.

E, Assaf Neto e Silva (1997, p. 13 e 15) acrescentam que

a definição do montante de capital de giro é uma tarefa com sensíveis repercussões sobre o sucesso dos negócios, exercendo evidentes influências sobre a liquidez e rentabilidade das empresas.

Desta forma, a necessidade de capital de giro varia de uma empresa para outra, é suscetível às transformações que ocorrem no ambiente econômico em que a organização opera e também às incertezas inerentes a todo tipo de atividade empresarial (SANTOS, 2001).

Determinadas características do processo de produção ou mesmo de operação do negócio influenciam na quantidade de recursos financeiros necessários

para o financiamento das atividades de curto prazo do empreendimento. Depende basicamente de sua política de crédito, de seu volume de vendas e do nível de estoques que a empresa precisa manter.

Deste modo, durante meses de vendas relativamente elevadas, as empresas, na grande maioria, tendem a elevar os níveis de estoques, de contas a receber e de caixa. Por outro lado, em outros meses o nível de estoque, de contas a receber e de caixa caem, em função da redução nas vendas (GROPELLI; NIKBAKHT, 2005)

Para Santos (2001, p. 15),

grande parte do tempo do gestor é destinado à solução de problemas de capital de giro, como financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência e administração das insuficiências de caixa. Esses problemas podem ser minimizados ou mesmo evitados por meio de uma administração de capital de giro que valorize a prevenção de sua ocorrência.

Por outro lado, Assaf Neto e Silva (1997, p. 13) enfatizam que “ uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência” .

Então, gestores que administram de forma eficiente e eficaz o capital de giro tendem a privilegiar a preservação da saúde financeira, a curto prazo, da empresa, evitando possíveis dificuldades no funcionamento normal do empreendimento sob sua responsabilidade.

#### 2.3.3.1.1 Administração das disponibilidades

Para Lemes Júnior; Rigo; Cherobim (2002, p. 418), disponível

representa os ativos que têm a característica principal de possuir liquidez imediata [...] são valores em moeda mantidos na tesouraria da empresa ou depositados em contas-correntes bancárias [...] livres para serem usados a qualquer momento.

O disponível não rende juros, deste modo, o objetivo do gestor é tornar mínimo o montante de recursos financeiros que a instituição deve manter em caixa

para utilizar no desenvolvimento de suas atividades diárias (BRIGHAM; EHRHARDT, 2006).

A empresa normalmente mantém saldos em disponibilidade para atender a três motivos: 1) transação – folha de pagamento, compras de mercadorias, descontos comerciais, pagamento de impostos; 2) precaução – para cobrir emergências inesperadas ou o hiato entre as entradas e saídas de caixa e 3) especulação – tirar vantagens de oportunidades inesperadas de negócios que podem surgir eventualmente (DROMS; PROCIANOY, 2002).

Para Lemes Júnior; Rigo; Cherobim (2002), a gestão do disponível ou caixa é uma atividade que objetiva a otimização dos recursos financeiros. O gestor mantém atenção especial na forma como os fluxos de entradas e saídas de caixa são estabelecidos. Santos (2001) cita que “o administrador financeiro precisa conhecer a situação do caixa diária ou semanalmente”.

O saldo de caixa é influenciado pelas técnicas de produção e venda da empresa, assim como pelas políticas de gestão das contas a receber e das contas a pagar. Acelerar a cobrança de valores a receber e aumentar o prazo de pagamento dos compromissos financeiros de curto prazo são ações que tendem a resultar no aumento de valor da empresa.

Neste sentido, cabe ao gestor desenvolver ações e procedimentos visando otimizar os recursos financeiros disponíveis, ou seja, o seu melhor aproveitamento.

#### 2.3.3.1.2 Administração de contas a receber

A competição existente no ambiente empresarial força uma grande parcela das empresas a conceder crédito a seus clientes, ou seja, parte das vendas é efetuada a prazo, gerando contas a receber.

Segundo Santos (2001), as contas a receber provenientes das vendas a prazo é um dos componentes mais expressivos do capital de giro de uma empresa.

Gropelli e Nikbakht (2005, p. 337) citam que

o volume de contas a receber é, basicamente, determinado pelos padrões de crédito da companhia. Se esses padrões forem rigorosos, muito poucos clientes estarão qualificados ao crédito, as vendas irão declinar e, como resultado, as contas a receber diminuirão.

Para Brigham e Ehrhardt (2006, p. 860), o montante total de contas a receber pendentes em um momento qualquer é determinado por dois fatores: “ o volume de vendas a prazo e o tempo médio entre as vendas e os recebimentos” .

Assim, proporcionar flexibilidade aos padrões de crédito para elevar o volume das contas a receber pode apresentar vantagens e desvantagens. As vantagens talvez sejam vislumbradas através dos aumentos nas vendas e as desvantagens numa probabilidade de elevação das contas incobráveis com o conseqüente crescimento do custo do financiamento adicional de contas a receber. Este financiamento pode ser com recursos próprios, ou de terceiros.

Deste modo, pode-se considerar como uma política de crédito eficiente, aquela capaz de incentivar as vendas ao máximo, porém, tomando-se o cuidado em manter um nível mínimo de perdas causadas pela inadimplência. Para tanto, monitorar a conta de recebíveis torna-se indispensável.

#### 2.3.3.1.3 Administração dos estoques

Para Brigham e Ehrhardt (2006, p. 855) “ os estoques são parte essencial de praticamente todas as operações da empresa” . Lemes Júnior; Rigo; Cherobim (2002, p. 467) citam que os estoques são

os ativos de menor liquidez. São representados por matérias-primas, componentes, insumos, produtos em processo e produtos acabados, e se constituem nos bens comercializáveis pelas empresas comerciais e destinados à produção e venda pelas empresas industriais.

Para Gropelli e Nikbakht (2005, p. 339), o principal propósito da gestão dos estoques “ é determinar e manter um nível de estoque que assegure o atendimento pontual dos pedidos dos clientes em quantidade satisfatória” .

Falhas no estabelecimento dos níveis de estoque resultam em custos de manutenção dos estoques excedentes ou na perda de vendas, assim, administrar os estoques é uma tarefa importante e difícil (BRIGHAM; EHRHARDT, 2006, p. 855).

Além da existência de custos de manutenção, verificam-se também custos na reposição de um certo volume de estoque. Droms e Procyanoy (2002, p. 169), ao se referirem a estes dois tipos de custos, citam que os custos de manutenção incluem

“os custos de armazenagem, manuseio, perda no valor devido a obsolescência e/ou deterioração física, impostos, seguros e financiamentos” e os custos de reposição representam “os custos dos processos de compra, transporte e recebimento de novas mercadorias”.

Assim, estoques representam recursos financeiros imobilizados que não rendem juros, porém, geram custos. Por este motivo, “a administração dos estoques deve ser objeto de políticas que traduzam resultados eficazes em sua gestão” (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 200, p. 467).

Portanto, somente se admite nível de estoque elevado, apenas se os benefícios e vantagens decorrentes deste aumento forem superiores aos custos para manter estoques adicionais.

#### 2.3.3.1.4 Administração de contas a pagar

Para Gropelli e Nikbakht (2005, p. 341), “contas a pagar podem ser vistas como empréstimos sem juros dos fornecedores”.

Brigham e Ehrhardt (2006, p. 885) discorrem que

os fornecedores são a maior categoria individual de financiamento de curto prazo, representando cerca de 40% do passivo circulante da empresa média não financeira. A porcentagem é um pouco maior no caso das pequenas empresas.

Na falta de contas a pagar, o gestor necessita usar o capital da própria empresa ou buscar junto a instituições de crédito recursos financeiros suficientes para liquidar os compromissos.

Assim, sempre que existirem empréstimos por parte dos fornecedores, o objetivo da empresa é “protelar o máximo possível o pagamento sem prejudicar sua classificação de crédito. Isso significa que as contas devem ser pagas no último dia possível, dadas as condições de crédito estipuladas pelo fornecedor” (GITMAN; MADURA, 2003, p. 419).

Basicamente, cabe ao administrador a tarefa de estabelecer junto a seus fornecedores políticas de pagamentos, negociando a forma mais adequada de efetuar os pagamentos das dívidas, à vista ou a prazo.



Assim, o gestor pode concretizar pagamentos sempre que as vantagens e os benefícios de liquidar as faturas à vista ou pagar em prazos menores excederem os custos relativos aos recursos financeiros de terceiros, ou sempre que o pagamento não comprometer o disponível da empresa.

### 2.3.3.2 Levantamento de custos

Segundo Horngren; Datar; Foster (2004, p. 303)

os administradores precisam saber como os custos se comportam para tomar decisões estratégicas e operacionais, como quais alternativas de projetos de produtos são mais rentáveis? Um componente deveria ser feito ou comprado?

Essas e outras perguntas podem ser respondidas se o gestor conhecer o comportamento dos custos dos produtos e serviços desenvolvidos e ofertados pela empresa sob sua responsabilidade.

Deste modo, Martins (1998, p. 25) conceitua custo como “o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

Já Leone (2000, p. 54) define custo como o “consumo de um fator de produção, medido em termos monetários para a obtenção de um produto, de um serviço ou de uma atividade que poderá ou não gerar renda”.

Assim, de maneira geral, pode-se inferir que custos referem-se aos dispêndios – gastos ou desembolsos – que são atribuídos à geração de produtos ou serviços. O conhecimento do seu comportamento tende a auxiliar o gestor no processo de tomar decisões como precificação, definição da carteira de produtos e serviços, além da avaliação econômica de novos projetos de investimento (SANTOS, 2001).

A produção de bens ocorre de forma particular na indústria e para Martins (1998, p. 27) “é onde a necessidade de seu custeamento se torna presença obrigatória”.

Segundo Leone (2000, p. 239),

para os produtos por encomenda, a preocupação primeira é a obtenção do custo total da produção. Para os produtos em série a preocupação principal é o cálculo do custo unitário por fase do processo fabril e do produto acabado.

Essas informações podem ser utilizadas para se comparar com dados de produção similares, basicamente concorrentes, assim como com dados de períodos imediatamente anteriores, contribuindo desta forma com o processo decisório.

Em função das diversas classificações de custos apresentadas pela literatura, optou-se por abordar apenas os custos para planejamento e tomada de decisões citadas por Leone (2000), que os classifica em: custos fixos, variáveis e semivariáveis.

#### 2.3.3.2.1 Custos Fixos

Bruni e Famá (2003, p. 32) citam que

custos fixos são custos que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa. Existem mesmo que não haja produção.

Para Horngren; Datar; Foster (2004, p. 28) os custos são fixos “ quando os totais permanecem inalterados a despeito das mudanças no nível total de atividade ou volume” .

Entretanto, Padoveze (2000, p. 237) discorre que

apesar de serem conceitualmente fixos, tais custos podem aumentar ou diminuir em função da capacidade ou do intervalo de produção. Assim, os custos são fixos dentro de um intervalo relevante de produção ou venda, e podem variar se os aumentos ou diminuições de volume forem significativos.

Assim, quando se analisa o comportamento dos custos fixos percebe-se que o mesmo permanece praticamente constante quando ocorrem mudanças pouco significativas nos volumes de produção. Ao passo que alterações importantes no volume de produção tendem a provocar variações nos custos fixos.

### 2.3.3.2 Custos Variáveis

Leone (2000, p. 73) cita que

um custo variável é um custo que é proporcional ao nível da atividade (o custo aumenta à medida que a atividade aumenta). [...] os custos variáveis somente aparecem quando a atividade ou a produção é realizada.

Para Bruni e Famá (2003, p. 32) os custos são variáveis quando “ seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa. Quanto maior a produção, maiores serão os custos variáveis” .

Horngren; Datar; Foster (2004, p. 28) corroboram com o pensamento dos autores acima afirmando que “ o custo variável muda no total em proporção às mudanças no nível relativo de atividade ou volume total” .

Desta forma, custo variável é aquele que oscila em função das variações verificadas no nível de atividades desempenhadas pela empresa, existindo somente no momento em que bens ou atividades são executados.

### 2.3.3.2.3 Custos Semivariáveis

Para Hansen e Mowen (2003), custos mistos ou semivariáveis são custos que dispõem de um componente fixo e de um componente variável. “ São tipos de custos muito encontrados na prática” (LEONE, 2000, p. 74).

Leone (2000) cita o custo de manutenção como um exemplo de custo semivariável, pois apresenta uma parcela fixa (os custos da atividade quando o volume de serviços é igual a zero) e uma parcela variável (que deve oscilar conforme a atividade).

Já Padoveze (2000) dá como exemplo de custo semivariável os gastos com energia elétrica, “ cujos valores pagos pela manutenção da demanda são fixos dentro do período, e os valores pagos pelo consumo de quilowats consumidos são variáveis em relação à utilização do parque industrial” (PADOVEZE, 2000, p. 240).

### 2.3.3.3 Formação e análise do preço de venda

Santos (2001, p. 198) afirma que “ o preço é uma das variáveis fundamentais para tornar economicamente viável a oferta de bens ou serviços por parte de uma empresa” .

Assim, determinar o preço de venda é uma questão fundamental para a empresa. Se for praticado um preço elevado, a consequência é inibir a venda, e se o preço for baixo poderá não cobrir as despesas e os custos. Os resultados financeiros favoráveis da empresa dependem, desta forma, de um preço de venda adequado (HOJI, 2003).

Deste modo, Santos (2001, p 197) assinala que

a formação de preços é o processo em que uma empresa, com base em seus custos, estimativas de vendas e outras variáveis relacionadas com sua produção ou operação, determina o preço ideal de venda de seus produtos ou serviços.

A formação do preço com base nos custos é relativamente simples. Calculado o custo de produzir determinado bem, sobre ele acrescentam-se os impostos, as despesas administrativas e de comercialização, além do lucro desejado.

Já a análise de preço permite avaliar a lucratividade de produtos e serviços novos ou já existentes, além de possibilitar a formulação de estratégias competitivas.

Tanto a formação quanto a análise do preço de venda possibilita a formulação de políticas de preço visando à obtenção de uma taxa de retorno que satisfaça os interesses, sobretudo financeiros, dos proprietários do negócio.

### 2.3.3.4 Fluxo de Caixa

Em qualquer operação empresarial que envolva recursos monetários ocorrerá pelo menos uma entrada e uma saída de dinheiro. Por exemplo: compra de matéria-prima (saída de recurso) e o recebimento pela venda efetuada do produto acabado (entrada de recurso). Estas operações de entrada e saída financeira podem ser representadas através do fluxo de caixa.

Groppelli e Nikbakht (2005, p. 13) entendem que o fluxo de caixa “ é um relatório que fornece uma análise detalhada da maneira como o caixa foi gerado e

indica como foi utilizado na condução de cada fase de um negócio.” Corroborando a assertiva acima, Da Silva (2001, p. 421) discorre que o fluxo de caixa “auxiliará no entendimento da proveniência e do uso do dinheiro na empresa”.

Santos (2001, p. 57) menciona que “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”.

No que concerne à pequena empresa, Solomon (1986, p. 49) enfatiza que o fluxo de caixa “é calculado em termos de dinheiro que entra e dinheiro que sai na conta corrente da empresa”.

A relevância na elaboração do fluxo de caixa é explicitada por Gitman (2001, p. 40), quando afirma que “o gestor financeiro mantém a solvência da empresa através do planejamento dos fluxos de caixa necessários para satisfazer suas obrigações e adquirir os ativos necessários para alcançar as metas da empresa”.

Groppelli e Nikbakht (2005, p. 350) enfatizam que

o demonstrativo do fluxo de caixa representa uma reestruturação e uma apresentação mais detalhada dos lançamentos encontrados em outros demonstrativos financeiros. Ajuda a destacar áreas de fragilidade nas posições de caixa da empresa e em sua capacidade de saldar dívidas.

Resumindo, a principal finalidade do fluxo de caixa é demonstrar ao administrador a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo, evidenciando a necessidade ou não de contratar financiamentos. Neste instrumento são envolvidos os pagamentos e recebimentos, em geral, ordenados em bases diárias, mensais ou de acordo com as necessidades informacionais, fornecendo a previsão da situação do saldo de caixa da empresa em um período determinado.

## 2.4 TRABALHOS CORRELATOS

Nesta seção são apresentadas, de forma resumida, conclusões acerca de trabalhos desenvolvidos e que contemplam informes financeiros similares ao desta pesquisa. O objetivo é efetuar possíveis comparações de resultados encontrados

entre os trabalhos correlatos e a pesquisa desenvolvida pelo autor e apresentá-las no capítulo descrição e análise dos dados.

#### **2.4.1 Dissertação de Mestrado de Ari Dal Vesco apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.**

**TÍTULO:** Um estudo dos instrumentos de informação econômico-financeira utilizados no processo de gestão das microempresas do comércio varejista da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC.

A pesquisa envolve 244 microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário, assim distribuídas em percentual: 43,9% têm como domicílio o município de Concórdia, seguido pelos municípios de Seara com 9,8%, Piratuba com 7,0%, Ipumirim com 6,2%, Lindóia do Sul com 5,3%, Irani com 4,5%, Peritiba com 4,5%, Itá com 4,5%, Xavantina com 3,7%, Ipira com 3,3%, Jaborá com 2,5%, Presidente Castelo Branco com 1,2%, Alto Bela Vista com 1,2%, Arabutã com 1,2%, Arvoredo com 0,8% e Paial com 0,4%.

Quanto ao tempo de constituição, as microempresas pesquisadas apresentam-se da seguinte forma: até 01 ano de fundação, 18 empresas, acima de 01 ano e até 05 anos, 66 empresas, acima de 05 anos e até 10 anos, 76 empreendimentos, acima de 10 anos e até 20 anos de constituição, 47 empresas e acima de 20 anos verificam-se 37 empreendimentos. As microempresas pesquisadas apresentam uma média de tempo de vida na ordem de 10,9 anos e 75% tem idade inferior ou igual a 14 anos.

No que tange ao gerenciamento, as microempresas pesquisadas estão sendo administradas, em sua grande maioria, por administradores proprietários, perfazendo 95,9%. Nas demais empresas que representam 4,1% do total, percebe-se que o gerenciamento fica a cargo de um profissional contratado.

Quanto ao imóvel no qual o negócio está instalado, 50% das microempresas pagam aluguel do imóvel, enquanto que as outras 50% não pagam. Destas, em 47,1% dos casos o imóvel pertence à empresa ou ao proprietário e em 2,9% o imóvel é cedido sem despesas de aluguel. Também quanto mais antiga menor é o percentual das microempresas que apresentam desembolso com aluguel.

No que se refere ao número de administradores por faixa de idade, a pesquisa apresenta as seguintes distribuições: de 18 a 25 anos, 8,61%; de 26 a 30 anos, 14,75%; de 31 a 35 anos, 20,90%; de 36 a 40 anos, 18,03%; de 41 a 45 anos, 11,48%; de 46 a 50 anos, 11,48%; de 51 a 55 anos, 6,97% e acima de 55 anos, 7,79% das observações.

No que tange ao tempo dos administradores no cargo, constata-se que existe uma concentração dos gestores com tempo de cargo entre zero e dez anos, representando 185 do total de 244 microempresas pesquisadas.

Quanto ao nível de escolaridade, denota-se que das 244 microempresas pesquisadas, 29,1% são gerenciadas por administradores com curso primário; 19,7% por administradores com 1º grau; 41,4% por administradores com 2º grau; 8,2% com curso superior; e 1,6% com pós-graduação.

A pesquisa evidencia que do total das microempresas, 67,6% são gerenciadas por pessoas do sexo feminino, enquanto 32,4% são administradas por pessoas do sexo masculino.

Quanto aos instrumentos de informação econômico-financeira abordados por Dal Vesco (2000) e que são similares aos utilizados neste trabalho destacam-se: fluxo de caixa e controle de estoque.

As conclusões evidenciadas pelo autor e relatadas nesta seção, de forma resumida, restringem-se àquelas que abordam apenas as informações similares aos dois trabalhos, objetivando, desta forma, possíveis comparações de resultados entre as duas pesquisas efetuadas.

Do total de 244 microempresas pesquisadas, 16,8% utilizam o fluxo de caixa e 83,2% não o utilizam. À medida que se eleva o grau de escolaridade do gestor, ocorre um aumento na utilização deste instrumento por parte do administrador.

No que se refere ao controle de estoque, do total das microempresas pesquisadas, 27,0% utilizam este instrumento. Também há uma tendência de quanto mais elevado o grau de escolaridade dos administradores, maior o percentual de utilização do controle de estoque.

O autor conclui como resultado da pesquisa que os instrumentos de informação econômico-financeira – fluxo de caixa e controle de estoque – são pouco utilizados pelas microempresas do comércio varejista de artigos do vestuário da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense.

#### **2.4.2 Dissertação de Mestrado de Eduardo Artur Drechsel apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.**

**TÍTULO:** O uso dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão nas micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba/PR.

O trabalho envolve 40 micro ou pequenos negócios do setor de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba – Paraná.

No que concerne ao tempo de constituição, as micros e pequenas empresas pesquisadas apresentam-se da seguinte forma: até 10 anos de fundação, 05 empresas, de 11 a 20 anos, 9 empresas, de 21 a 30 anos, 15 empreendimentos, de 31 a 40 anos de constituição, 10 empresas e acima de 40 anos verifica-se apenas 01 empreendimento. As empresas pesquisadas apresentam um tempo médio de atividades de 22,58 anos.

Quanto ao gerenciamento, 34 empreendimentos, representando 85,0% do total, estão sendo gerenciados por administradores proprietários. Apenas em 12,5%, o que significa 05 negócios, o gerenciamento fica a cargo de um profissional contratado.

A pesquisa evidencia que do total de 40 empreendimentos, 33, representando 82,5% são gerenciados por pessoas do sexo masculino, enquanto que 7, ou seja, 17,5% são administrados por pessoas do sexo feminino. Para o autor o elevado número de pessoas do sexo masculino na gestão das empresas ocorre em virtude da especificidade do ramo das empresas.

O tempo dos administradores no cargo, nas empresas pesquisadas, apresenta a seguinte distribuição: não-responderam, 17,5%; menos de 01 ano, 2,5%; de 01 a 10 anos, 25,0%; de 11 a 20 anos, 32,5%; de 21 a 30 anos, 15,0% e acima de 30 anos, 7,5% das observações.

Os respondentes da pesquisa possuem um tempo mínimo no cargo de 2 meses e um máximo de 37 anos, apresentando uma média de tempo de exercício no cargo de 14,12 anos.

Quanto ao nível de escolaridade dos administradores, a pesquisa revela que das 40 empresas pesquisadas, 02 são gerenciadas por administradores com 1º



grau; 12 por administradores com 2º grau; e 26 por administradores graduados. Entre os graduados 06 pessoas apresentam cursos de Pós-graduação.

No que se refere aos instrumentos de informação econômico-financeira abordados por Drechsel (2002), e que são similares aos utilizados neste trabalho, destacam-se: fluxo de caixa; gestão de contas a receber; gestão de contas a pagar; controle de estoques e levantamento de custos.

As conclusões apresentadas pelo autor e relatadas nesta seção, de forma resumida, compreendem apenas aquelas que abordam as informações financeiras similares aos dois trabalhos, objetivando, desta forma, possíveis comparações de resultados entre as duas pesquisas efetuadas.

A disponibilização dos informes econômico-financeiros das micros e pequenas empresas produtoras de cal e calcário apresenta a seguinte freqüência: Controle de contas a pagar e a receber, totalizando 100%; Controle de estoque, 90%; Custos industriais, 65,0% e Fluxo de caixa, alcançando 62,5% do total.

Quanto à freqüência de análise dos informes econômico-financeiros, os valores mais representativos demonstram que o controle de contas a pagar e controle de contas a receber apresentam acompanhamento diário em 31 empresas pesquisadas; controle de estoques evidencia freqüência semanal em 13 empreendimentos; 21 negócios apontam análise mensal para custos industriais, e fluxo de caixa indica freqüência semanal em 10 empresas.

No que tange ao grau de importância dos instrumentos de informação econômico-financeira disponibilizados nas empresas pesquisadas, os valores mais expressivos indicam como sendo muito importante o controle de contas a pagar, 28 empresas; controle de contas a receber, 34 negócios; custos industriais, 15 empreendimentos e fluxo de caixa, 14 empresas. E dos instrumentos disponibilizados às empresas, foi considerado importante o controle de estoques, com 19 empreendimentos.

O autor constata que as empresas pesquisadas têm utilizado os informes econômico-financeiros em sua gestão, particularmente os controles financeiros básicos, representados pelo controle de contas a pagar e controle de contas a receber. Segue afirmando que algumas empresas pesquisadas utilizam apenas os informes básicos pelo fato de desconhecerem os demais instrumentos de informação.

### **2.4.3 Artigo publicado no XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP 2005.**

**TÍTULO:** Um perfil do sistema de gestão das micro e pequenas empresas da região da Quarta Colônia de imigração italiana do Rio Grande do Sul.

**Autores:** Alberto Schmidt; Cláudio Camfield; Leoni Pentado Godoy; Lorena Vicini; Rosemar Balconi Carneiro.

Para alcançar o que se propõe, o artigo traça um panorama de gestão de 15 micro e pequenas empresas da região da Quarta Colônia de imigração italiana do Rio Grande do Sul, enfocando: administração organizacional; gestão de pessoas; finanças e custos.

A área de finanças e custos compreende: administração financeira, indicadores financeiros, administração de custos e indicadores de custos. E os resultados evidenciam que 86% das empresas pesquisadas controlam as contas a pagar e a receber.

A pesquisa revela que 27% dos empreendimentos utilizam informações do fluxo de caixa. Com relação à administração de custos, o trabalho informa que 20% das empresas utilizam programa ou planilha para determinar custos.

Com os resultados acima explicitados, os autores concluem que contas a pagar e receber são os informes financeiros de maior uso nas empresas pesquisadas, seguidos pelo fluxo de caixa e custos dos produtos.

### **2.4.4 Artigo publicado no XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP 2006.**

**TÍTULO:** Grau de utilização dos sistemas de fluxo de caixa na administração financeira das micro e pequenas empresas da cidade de Ponta Grossa.

**Autores:** Márcia Cristina de Mello Kaspczak e Luciano Scandelari.

O artigo apresenta pesquisa desenvolvida em 45 micro e pequenas empresas atuantes no setor de comércio varejista de confecções na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná.

Os resultados evidenciam que a grande maioria destes empreendimentos são administrados por mulheres, sendo que os proprietários são os responsáveis pela gestão financeira.

No que tange à escolaridade, o trabalho informa que 76% dos gestores possuem 2º grau completo e 22% possuem 3º grau completo. Foi constatado também que a maioria das empresas questionadas afirmaram possuir controle periódico de seus estoques e de seus recebimentos.

Cerca de 73% dos administradores entrevistados responderam que não conhecem o sistema fluxo de caixa, apenas 27% dos gestores afirmaram que têm conhecimento do sistema de fluxo de caixa, como ferramenta essencial à boa administração financeira das empresas, porém, dentre as empresas que conhecem o fluxo de caixa, somente cinco, o que representa 42%, utilizam-no em suas atividades.

Os autores concluem que é predominante o desconhecimento do sistema de fluxo de caixa entre as empresas pesquisadas, com a conseqüente não utilização deste instrumento para o planejamento financeiro e econômico dos empreendimentos.

### 3 METODOLOGIA

Através da utilização de técnicas e métodos apropriados definidos na metodologia, torna-se possível traçar os planos de ação a serem percorridos para a execução da pesquisa, bem como garantir a cientificidade do estudo proposto.

Como enfatiza Castro (1978, p.33), “ o objetivo da metodologia é o de ajudar-nos a compreender, nos mais amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo” .

Assim, neste capítulo é apresentado o referencial metodológico que norteou o processo da presente pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa não experimental. Neste sentido Kerlinger (1980) discorre que no desenvolvimento de trabalhos não experimentais, a característica fundamental é que não há possibilidade de manipular as variáveis que fazem parte do objeto de estudo.

Do ponto de vista da forma como o problema é abordado, a pesquisa é predominantemente quantitativa, pois “ considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

Do ponto de vista dos objetivos, o trabalho consiste em pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, realizada através de observação de campo de dados primários, fundamentada, por consulta constante a dados secundários. Ainda, no que concerne à dimensão temporal, é um estudo *cross-sectional*.

Segundo Triviños (1987, p. 109), os estudos exploratórios

permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador [...] aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva.

No que tange ao conceito de pesquisas descritivas e explicativas, Castro (1977, p. 66) cita que

quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas [...] em oposição, uma pesquisa explicativa buscaria estudar o nexo, a associação entre duas ou mais variáveis. Tentamos ver o que sucede com y quando x ocorre, como x explica y, qual o fator de x que faz y acontecer, como a causa x gera o efeito y, como x se correlaciona com y.

Para Babbie (1998), estudo *cross-sectional* caracteriza-se pelo processo de investigar um fenômeno através de um corte transversal no tempo, concretizando análises e verificações minuciosas realizadas somente uma única vez. As conclusões resultantes deste método de estudo devem ser limitadas aos sujeitos envolvidos na pesquisa, bem como restritas ao período de tempo definido.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Barbetta (1999, p. 19) define

como população acessível, ou simplesmente população ao conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são possíveis de serem observados com respeito às características que pretendemos levantar.

Para a escolha da população pesquisada, levou-se em consideração os recursos financeiros e temporais disponíveis para o desenvolvimento e conclusão do trabalho, bem como a curiosidade do pesquisador em identificar como ocorre o uso das informações financeiras no processo de gestão das empresas industriais de pequeno e médio porte.

Desta forma, investigou-se junto à Associação Comercial e Industrial de Chapecó a quantidade de pequenas e médias empresas industriais filiadas a esta instituição, na data de 09/10/2006, chegando-se a conclusão de que a população era composta por 53 (cinquenta e três) empreendimentos (Apêndice A).

A amostra, porém, resultou nos 29 (vinte e nove) empreendimentos de pequeno e médio porte que aceitaram participar do estudo. As unidades amostrais são as pequenas e médias empresas pesquisadas, e as unidades de observação são os seus gestores.

### 3.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

Triviños (1987) e Lakatos e Marconi (1991) discorrem que a hipótese de pesquisa é uma provável, suposta, provisória e possível solução a um problema, e os fatos é que poderão comprovar ou não a hipótese. Deste modo, “ a hipótese indica caminhos ao investigador, orienta seu trabalho, assinala rumos à investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 106).

A seguir são descritas as hipóteses que fazem parte da presente pesquisa. As quais são em número de 04, sendo identificadas, em sua forma alternativa, por  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$  e  $H_{1d}$ .

$H_{0a}$ : gestores com nível superior não utilizam um número maior de informes financeiros do que gestores sem nível superior.

$H_{1a}$ : gestores com nível superior utilizam um número maior de informes financeiros do que gestores sem nível superior.

$H_{0b}$ : empresas mais antigas não utilizam os informes financeiros com maior intensidade do que empresas novas.

$H_{1b}$ : empresas mais antigas utilizam os informes financeiros com maior intensidade do que empresas novas.

$H_{0c}$ : médias empresas não utilizam os informes financeiros com maior intensidade do que pequenas empresas.

$H_{1c}$ : médias empresas utilizam os informes financeiros com maior intensidade do que pequenas empresas.

$H_{0d}$ : gestores com formação nas áreas de Administração, Ciências Contábeis ou Economia não utilizam os informes financeiros com maior intensidade que os gestores formados em outras áreas do conhecimento.

$H_{1d}$ : gestores com formação nas áreas de Administração, Ciências Contábeis ou Economia utilizam os informes financeiros com maior intensidade que os gestores formados em outras áreas do conhecimento.

Na seqüência são relacionadas as hipóteses alternativas descritas acima aos objetivos específicos.

A hipótese alternativa  $H_{1a}$  está relacionada ao objetivo específico (m), que pretende observar a relação entre o grau de escolaridade do gestor e a utilização dos informes financeiros.

A hipótese alternativa  $H_{1b}$  está relacionada ao objetivo específico (n), que se refere a investigar se há relação entre o tempo de fundação das empresas e a utilização dos informes financeiros.

A hipótese alternativa  $H_{1c}$  está relacionada ao objetivo específico (o), que pretende verificar a relação entre o porte da empresa e os informes financeiros utilizados;

A hipótese alternativa  $H_{1d}$  relaciona-se ao objetivo específico (p), que visa observar se há relação entre a área de formação e a utilização dos informes financeiros.

Os demais objetivos específicos definidos no presente estudo são descritivos. Assim, não apresentam testes de hipóteses.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para a obtenção dos dados primários foi a entrevista. Esta, foi aplicada pessoalmente pelo pesquisador, assemelhando-se desta forma a uma entrevista estruturada.

Lakatos e Marconi (2002, p. 93-94) discorrem que entrevista estruturada,

é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predefinidas [...] e o pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação, de alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas.

O pesquisador dirigiu-se aos 29 (vinte e nove) empreendimentos citados no Apêndice A, no período de Janeiro e Fevereiro de 2007, com o objetivo de agendar

data e horário para efetuar as entrevistas com os gestores dos referidos empreendimentos.

Após expor os objetivos da pesquisa, alguns administradores prontamente aceitaram participar e a entrevista ocorreu naquele instante. Outros preferiram agendar data e horário, solicitação prontamente aceita pelo pesquisador, que retornou no dia agendado para efetuar a coleta de dados.

As entrevistas aconteceram na sala do entrevistado, o tempo de duração, em média, foi de 20 minutos, as questões foram lidas pelo pesquisador e as respostas fornecidas pelo pesquisado foram preenchidas também pelo próprio entrevistador.

### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados é apresentado no Apêndice B. Este instrumento apresenta questões fechadas e abertas. Na seqüência são apresentadas as perguntas do instrumento de coleta dos dados, relacionando-as com os objetivos específicos.

Objetivo a: Caracterizar o perfil das empresas que fazem parte da pesquisa: questões 1.1 a 1.5, bloco 01 (Dados Gerais da Empresa).

Objetivo b: Identificar o perfil dos administradores destas empresas: questões 2.1 a 2.6, bloco 02 (Dados de identificação do entrevistado).

Objetivo c: Verificar quais são os informes financeiros disponibilizados à administração das empresas envolvidas na pesquisa: questão 3.1, bloco 03 (Perguntas de Pesquisa).

Objetivo d: Verificar como os informes financeiros são disponibilizados aos usuários e qual a periodicidade: questões 3.3 e 3.4, bloco 03 (Perguntas de Pesquisa).

Objetivo e: Pesquisar qual a freqüência de análise dos informes: questão 3.5, bloco 03 (Perguntas de Pesquisa).

Objetivo f: Identificar entre os informes disponibilizados, quais são efetivamente utilizados no processo de gestão destas empresas: questão 3.6, bloco 03 (Perguntas de Pesquisa).

Objetivo g: Averiguar o grau de importância atribuído aos informes financeiros contemplados nesta pesquisa: questão 3.7, bloco 03 (Perguntas de Pesquisa).



Objetivo i: Observar a relação entre o grau de escolaridade do gestor e a utilização dos informes financeiros: questão 2.6, bloco 02 e questão 3.6 bloco 03.

Objetivo j: Investigar se há relação entre o tempo de fundação das empresas e a utilização dos informes financeiros: questão 1.2, bloco 01 e questão 3.6, bloco 03.

Objetivo k: Verificar a relação entre o porte da empresa e os informes financeiros utilizados: questão 1.4, bloco 01 e questão 3.6, bloco 03.

Objetivo l: Observar se há relação entre a área de formação e a utilização dos informes financeiros: questão 2.6, bloco 02 e questão 3.6, bloco 03.

### 3.6 ANÁLISE DE DADOS

Kerlinger (1980, p. 353) afirma que

análise é a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados. Seu objetivo é reduzir grandes quantidades de dados brutos passando-os para uma forma interpretável e manuseável de maneira que características de situações, acontecimentos e de pessoas possam ser descritas sucintamente e as relações entre variáveis estudadas e interpretadas.

Os dados coletados foram analisados com o auxílio de técnicas básicas de estatística, a fim de estabelecer a frequência, a média e o desvio padrão dos itens em análise.

No que tange às hipóteses formuladas, as mesmas foram testadas estatisticamente utilizando o teste t de Student.

### 3.7 LIMITAÇÕES

Julga-se necessário expor algumas limitações da presente pesquisa.

O estudo investigou um segmento específico de empreendimentos, pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó – ACIC. Desta forma, as conclusões encontradas são limitadas ao extrato

de empresas analisadas. Pequenas e médias empresas comerciais e de prestação de serviços não se fizeram presentes no estudo em questão.

A população foi definida com base no cadastro de empresas filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó, perfazendo 53 pequenos e médios empreendimentos. No entanto, em virtude da recusa de alguns gestores em participar da entrevista, não foi possível alcançar a totalidade das empresas. Assim, o presente estudo apresenta uma amostra não aleatória.

As informações financeiras abordadas restringem-se à gestão de contas a receber; gestão de contas a pagar; controle de estoque; levantamento de custos; formação do preço de venda e fluxo de caixa.

A pesquisa busca verificar como os informes financeiros são utilizados na gestão das empresas em questão. Não objetiva investigar como estes informes contribuem para a eficácia na administração destes empreendimentos, bem como de que forma influenciam no ciclo de vida dos mesmos.

Ainda que estas limitações permeiem o estudo, o rigor metodológico adotado na realização do trabalho reforça a sua validade.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar as informações obtidas através da aplicação do instrumento de coleta dos dados junto aos gestores das pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó.

Os dados coletados foram subdivididos em partes. Assim, primeiramente destaca-se o perfil das empresas que fazem parte deste trabalho, na seqüência o perfil dos gestores e por fim a análise dos informes financeiros utilizados na gestão destas empresas.

### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

Com a finalidade de conhecer o perfil das pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó, algumas características deste segmento de empresas foram pesquisadas.

#### 4.1.1 Tempo de constituição do empreendimento

A tabela 1 tem por objetivo evidenciar o tempo de fundação das pequenas e médias empresas participantes desta pesquisa.

Tabela 1 – Tempo de constituição do empreendimento

| <i><b>Tempo de constituição</b></i> | <i><b>Número de empresas</b></i> | <i><b>Frequência</b></i> |
|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Até 10 anos                         | 10                               | 34,48%                   |
| De 11 a 20 anos                     | 11                               | 37,94%                   |
| De 21 a 30 anos                     | 04                               | 13,79%                   |
| Acima de 30 anos                    | 04                               | 13,79%                   |
| <b>Total</b>                        | <b>29</b>                        | <b>100,00%</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa

Os pequenos e médios empreendimentos pesquisados apresentam vida média na ordem de 17,86 anos e desvio padrão igual a 14,13 anos. Estas informações demonstram não haver concentração no tempo de constituição das

empresas pesquisadas. Com relação ao tempo mínimo de constituição, verificam-se empresas com até 01 ano de existência e na outra extremidade empreendimento com até 58 anos de fundação.

#### 4.1.2 Gestão da empresa

A quantidade de administradores proprietários, contratados ou ambos que fazem parte deste estudo, é informada na tabela 2.

Tabela 2 – Gestão da empresa

| <b>Gestão da empresa</b> | <b>Número de empresas</b> | <b>Frequência</b> |
|--------------------------|---------------------------|-------------------|
| Proprietário             | 21                        | 72,41%            |
| Administrador contratado | 01                        | 3,45%             |
| Ambos <sup>(1)</sup>     | 07                        | 24,14%            |
| <b>Total</b>             | <b>29</b>                 | <b>100,00%</b>    |

Fonte: Dados da pesquisa

(1) Proprietário e administrador contratado

As informações apresentadas evidenciam que, em sua grande maioria, as empresas pesquisadas estão sendo gerenciadas pelos seus proprietários, apontando para um índice de 72,41%. Considerando que, no quesito “ambos”, os proprietários também participam da administração dos empreendimentos, este percentual sobe para 96,55%, o que indica forte presença dos proprietários na gestão dos pequenos e médios empreendimentos pesquisados.

Estas conclusões corroboram afirmações de Resnik (1990), Soifer (2002) e Braga (1989). Os dois primeiros autores discorrem que a pequena empresa é caracterizada por ser muito influenciada e administrada pelos seus proprietários. Braga (1989, p. 35) completa que “nas empresas de pequeno e médio porte, as atividades relacionadas com a função financeira geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios” .

### 4.1.3 Número de funcionários

O número de funcionários das pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó – ACIC é apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Número de funcionários das empresas pesquisadas

| <b>Número de funcionários</b> | <b>Número de empresas</b> | <b>Frequência</b> |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------|
| De 10 a 29                    | 10                        | 34,48%            |
| De 30 a 49                    | 08                        | 27,59%            |
| De 50 a 69                    | 08                        | 27,59%            |
| Acima de 69                   | 03                        | 10,34%            |
| <b>Total</b>                  | <b>29</b>                 | <b>100,00%</b>    |

Fonte: Dados da pesquisa

O número de funcionários nos empreendimentos pesquisados apresenta valor mínimo de 12 e máximo de 95 funcionários, a média é 42,03 empregados e um desvio padrão de 22,53.

Considerando-se a classificação de porte do empreendimento adotada pela Associação Comercial e Industrial de Chapecó, na qual, pequena empresa possui de 10 a 49 funcionários e média empresa de 50 a 99 funcionários, percebe-se que do total de 29 empresas, que compõem esta pesquisa, 18, perfazendo 62,07%, são empreendimentos de pequeno porte e 11, alcançando 37,93%, são empreendimentos de médio porte.

### 4.1.4 Imóvel onde a empresa está instalada

A tabela 4 tem por objetivo informar o número de empresas que estão instaladas em imóvel próprio ou de terceiros.

Tabela 4 – Imóvel onde a empresa está instalada

| <i>Imóvel</i> | <i>Número de empresas</i> | <i>Frequência</i> |
|---------------|---------------------------|-------------------|
| Próprio       | 21                        | 72,41%            |
| De terceiros  | 08                        | 27,59%            |
| Total         | <b>29</b>                 | <b>100,00%</b>    |

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que 72,41% das empresas pesquisadas estão instaladas em imóvel próprio e 27,59% exercem suas atividades em imóvel de terceiros.

#### **4.1.5 Resumo do perfil das empresas pesquisadas**

Em síntese, observa-se que as pequenas e médias empresas pesquisadas apresentam vida média de 17,86 anos e desvio padrão igual há 14,13 anos. Com relação ao tempo mínimo de constituição, verificam-se empresas com até 01 ano de existência e empresa com até 58 anos de fundação.

Em sua maioria, as empresas pesquisadas estão sendo gerenciadas pelos seus proprietários, apontando para um índice de 72,41%. Considerando o quesito “ambos”, proprietário e administrador contratado, responsáveis pela administração dos empreendimentos, este percentual sobe para 96,55%. Estas informações corroboram afirmações de Resnik (1990) e Soifer (2002), pois os autores discorrem que a pequena empresa é caracterizada por ser muito influenciada e administrada pelos seus proprietários.

Verifica-se que do total de 29 empresas que compõem esta pesquisa, 18 são empreendimentos de pequeno porte (10 a 49 funcionários) e 11 são empreendimentos de médio porte (50 a 99 funcionários).

No que tange aos imóveis onde as empresas estão instaladas, percebe-se que 72,41% das empresas pesquisadas estão instaladas em imóvel próprio e 27,59% exercem suas atividades em imóveis de terceiros.

## 4.2 PERFIL DOS GESTORES

O perfil dos gestores das pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial que fazem parte desta pesquisa é apresentado na seqüência, enfatizando os aspectos mais relevantes.

### 4.2.1 Faixa etária dos gestores

Na tabela 5 encontra-se disposta por categorias a faixa etária dos gestores participantes deste estudo.

Tabela 5 – Idade dos administradores das empresas pesquisadas

| <i><b>Idade dos gestores</b></i> | <i><b>Número de empresas</b></i> | <i><b>Frequência</b></i> |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Até 30 anos                      | 03                               | 10,34%                   |
| De 31 a 40 anos                  | 13                               | 44,83%                   |
| De 41 a 50 anos                  | 09                               | 31,04%                   |
| De 51 a 60 anos                  | 03                               | 10,34%                   |
| Acima de 60                      | 01                               | 3,45%                    |
| <b>Total</b>                     | <b>29</b>                        | <b>100,00%</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa

A faixa etária dos gestores das empresas pesquisadas apresenta média igual a 40,17 anos com desvio padrão de 9,27. A idade mínima registrada é 22 anos e a máxima, 61 anos. Percebe-se que a maioria das pequenas e médias empresas estudadas está sendo administrada por pessoas com idade entre 31 e 50 anos, perfazendo um total de 75,87%.

### 4.2.2 Tempo de experiência do gestor no ramo do negócio

O tempo de experiência do gestor no ramo do negócio é demonstrado na tabela 6.

Tabela 6 – Tempo de experiência do gestor no ramo do negócio

| <i><b>Tempo de experiência</b></i> | <i><b>Número de empresas</b></i> | <i><b>Frequência</b></i> |
|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Até 10 anos                        | 09                               | 31,03%                   |
| De 11 a 20 anos                    | 13                               | 44,83%                   |
| De 21 a 30 anos                    | 06                               | 20,69%                   |
| De 31 a 40 anos                    | 01                               | 3,45%                    |
| <b>Total</b>                       | <b>29</b>                        | <b>100,00%</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa

A média de tempo de experiência do gestor no ramo do negócio é 16,03 anos com desvio padrão de 8,27. O tempo mínimo de experiência é 03 anos e o máximo 34 anos. Gestores com experiência de até 10 anos representam 31,03% do total e, administradores com experiência entre 11 e 30 anos totalizam 65,52%, ou seja, a maioria dos entrevistados, o que evidencia conhecimento relevante do gestor no ramo do negócio ao qual a empresa sob sua responsabilidade atua.

#### **4.2.3 Tempo de atuação do entrevistado na gerência da empresa**

Na tabela 7 é demonstrado o tempo de atuação do entrevistado na gerência dos pequenos e médios empreendimentos pesquisados.

Tabela 7 – Tempo de atuação na gerência da empresa

| <i><b>Tempo de atuação</b></i> | <i><b>Número de empresas</b></i> | <i><b>Frequência</b></i> |
|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Até 05 anos                    | 09                               | 31,03%                   |
| De 06 a 10 anos                | 09                               | 31,03%                   |
| De 11 a 20 anos                | 10                               | 34,49%                   |
| Acima de 20 anos               | 01                               | 3,45%                    |
| <b>Total</b>                   | <b>29</b>                        | <b>100,00%</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa

O tempo mínimo de atuação dos entrevistados na gerência das empresas é 04 meses e o máximo 34 anos, a média é 9,83 anos e o desvio padrão 7,21. Observa-se que 09 empresas, alcançando 31,03%, apresentam gestores com tempo de atuação de até 05 anos; 09 entrevistados, perfazendo 31,03%, possuem experiência de 06 a 10 anos em administração das empresas em estudo; a faixa de



11 a 20 anos de tempo de atuação na gerência da empresa apresenta 10 administradores, totalizando 34,49% e acima de 20 anos, 01, ou seja, 3,45% das observações.

#### 4.2.4 Escolaridade

O nível de escolaridade dos administradores é apresentado na tabela 8.

Tabela 8 – Escolaridade dos gestores

| <i><b>Escolaridade</b></i> | <i><b>Número de empresas</b></i> | <i><b>Frequência</b></i> |
|----------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Até 2º grau                | 04                               | 13,79%                   |
| Graduação                  | 14                               | 48,28%                   |
| Pós-graduação              | 11                               | 37,93%                   |
| <b>Total</b>               | <b>29</b>                        | <b>100,00%</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa

Do total de 29 empresas pesquisadas, apenas 04, representando 13,79%, estão sendo administradas por pessoas que não possuem curso superior. As demais, 14 empresas, totalizando 48,28%, vem sendo gerenciadas por pessoas com curso superior completo e 11 negócios, alcançando 37,93%, apresentam administradores com pós-graduação (especialização ou MBA) em seus currículos.

Adicionalmente, as tabelas 9 e 10 apresentam, respectivamente, o curso de graduação e pós-graduação dos gestores participantes do estudo.

Tabela 9 – Curso de graduação dos gestores

| <i><b>Curso</b></i>   | <i><b>Número de gestores</b></i> | <i><b>Frequência</b></i> |
|-----------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Administração         | 12                               | 48%                      |
| Ciências Contábeis    | 07                               | 28%                      |
| Agronomia             | 03                               | 12%                      |
| Outros <sup>(1)</sup> | 03                               | 12%                      |
| <b>Total</b>          | <b>25 <sup>(2)</sup></b>         | <b>100%</b>              |

Fonte: Dados da pesquisa

(1) Ciências Econômicas, História e Projeto Industrial.

(2) O total de 25 observações corresponde a soma de 14 gestores com graduação e 11 gestores com especialização ou MBA.

Percebe-se que do total de 25 gestores com curso superior, 12, alcançando 48% das observações, são graduados em Administração; a seguir aparecem 07 gestores, totalizando 28%, que são formados em Ciências Contábeis.

Tabela 10 – Curso de pós-graduação dos gestores

| <b>Curso</b>                 | <b>Número de gestores</b> | <b>Frequência</b> |
|------------------------------|---------------------------|-------------------|
| Gestão Empresarial (MBA)     | 04                        | 36,36%            |
| Controladoria <sup>(2)</sup> | 04                        | 36,36%            |
| Outros <sup>(1)</sup>        | 03                        | 27,27%            |
| <b>Total</b>                 | <b>11</b>                 | <b>100,00%</b>    |

Fonte: Dados da pesquisa

(1) Economia de Mercado e Estratégias de Negócios, Gestão Estratégica e Formação do preço de venda e Gestão em Negócios.

(2) Resume os seguintes cursos: Controladoria; Controladoria e Direito Tributário; Controladoria e Custos; Controladoria e Finanças.

Evidencia-se, entre os entrevistados, equilíbrio entre o curso de MBA em Gestão Empresarial e os cursos de especialização em Controladoria, ambos com 36,36% das observações.

#### 4.2.5 Sexo

O sexo dos administradores das empresas pesquisadas é demonstrado na tabela 11.

Tabela 11 – Sexo dos administradores

| <b>Sexo</b>  | <b>Número de empresas</b> | <b>Frequência</b> |
|--------------|---------------------------|-------------------|
| Feminino     | 07                        | 24,14%            |
| Masculino    | 22                        | 75,86%            |
| <b>Total</b> | <b>29</b>                 | <b>100,00%</b>    |

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que, do total de 29 empreendimentos estudados, 07, representando 24,14%, são gerenciados por pessoas do sexo feminino, enquanto que 22, perfazendo 75,86% são administradas por pessoas do sexo masculino.

#### **4.2.6 Resumo do perfil dos gestores**

Em síntese, constata-se que a maioria das pequenas e médias empresas em estudo está sendo administrada por pessoas com idade entre 31 e 50 anos, perfazendo um total de 75,87%.

Com relação ao tempo de experiência do gestor no ramo do negócio, observa-se que administradores com experiência de até 10 anos representam 31,03% do total e gestores com experiência entre 11 e 30 anos perfazem 65,52%, ou seja, a grande maioria dos entrevistados, o que evidencia conhecimento relevante do gestor no ramo do negócio no qual a empresa atua.

Quanto ao tempo de atuação na gerência do negócio, verifica-se que o tempo mínimo de permanência do entrevistado na administração da empresa é 04 meses e o máximo 34 anos, o desvio padrão é de 7,21 e a média é igual a 9,83 anos.

No que tange ao nível de escolaridade, 04 empresas estão sendo administradas por pessoas que não possuem curso superior e 25 empresas vêm sendo gerenciadas por pessoas com curso superior completo, destas, 11 negócios apresentam administradores pós-graduados em nível de especialização ou MBA.

Por fim, constata-se que, do total de 29 empreendimentos estudados, 24,14% são gerenciados por pessoas do sexo feminino, enquanto que 75,86% são administrados por pessoas do sexo masculino.

### **4.3 UTILIZAÇÃO DE INFORMES FINANCEIROS**

Este tópico apresenta dados relacionados aos informes financeiros utilizados na gestão de pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó – ACIC.

#### **4.3.1 Informes financeiros disponibilizados aos gestores**

A tabela 12 demonstra quais são os informes financeiros disponibilizados aos administradores das empresas estudadas.

Cabe ressaltar que, no roteiro da entrevista estruturada, foram apresentados aos entrevistados os seguintes informes: disponível (caixa) da empresa; controle de

contas a receber; controle de contas a pagar; controle do estoque; custos dos produtos; preço de venda praticado e fluxo de caixa, sendo disponibilizada a opção do entrevistado incluir outros informes não relacionados na referida questão.

Tabela 12 – Informes financeiros disponibilizados aos gestores

| <b>Informes (*)</b> | <b>Não disponível</b> | <b>Disponível</b> | <b>Total</b> | <b>Frequência</b> |
|---------------------|-----------------------|-------------------|--------------|-------------------|
|                     | No.                   | No.               | No.          | Disponível        |
| 1                   | 0                     | 29                | 29           | 100,00%           |
| 2                   | 0                     | 29                | 29           | 100,00%           |
| 3                   | 0                     | 29                | 29           | 100,00%           |
| 4                   | 01                    | 28                | 29           | 96,55%            |
| 5                   | 01                    | 28                | 29           | 96,55%            |
| 6                   | 03                    | 26                | 29           | 89,66%            |
| 7                   | 11                    | 18                | 29           | 62,07%            |
| 8                   | 23                    | 06                | 29           | 20,69%            |
| 9                   | 26                    | 03                | 29           | 10,34%            |
| 10                  | 27                    | 02                | 29           | 6,90%             |
| 11                  | 28                    | 01                | 29           | 3,45%             |
| 12                  | 28                    | 01                | 29           | 3,45%             |
| 13                  | 28                    | 01                | 29           | 3,45%             |

Fonte: Dados da pesquisa

(\*) Informes: 1 – Disponível (caixa); 2 – Controle de contas a receber; 3 – Controle de contas a pagar; 4 – Custos dos produtos; 5 – Preço de venda praticado; 6 – Controle do estoque; 7 – Fluxo de caixa; 8 – DRE Gerencial; 9 – Balanço mensal; 10 – Relatório de vendas; 11 – Relatório contas a receber vencidas; 12 – Preços praticados pela concorrência; 13 – Relatório de faturamento diário.

Os informes financeiros Disponível, Controle de contas a receber e a pagar são disponibilizados a todos os gestores das empresas pesquisadas. Informações acerca dos Custos dos produtos e Preço de venda praticados são apresentadas a 28 administradores, alcançando 96,55%.

O Controle do estoque é uma informação financeira disponível para 26 administradores, alcançando 89,66%. Fluxo de caixa está disponível para 18 gestores, atingindo 62,07% das pequenas e médias empresas pesquisadas. Com relação à Demonstração de resultado do exercício, 06 administradores, totalizando 20,69%, possuem este informe financeiro disponibilizado.

Balanço mensal é disponibilizado para 03 gestores, correspondendo a 10,34% do total de empresas. Já o Relatório de vendas é um informe financeiro disponível para apenas 02 administradores, alcançando 6,90%.

Por fim, os informes Relatório de contas a receber vencidas, Preços praticados pela concorrência e Relatório de faturamento diário são apresentados para somente 01 gestor, totalizando 3,45% cada.

#### 4.3.2 Forma de comunicação dos informes financeiros

A forma de comunicação, verbal ou através de relatório, das informações financeiras aos gestores, é evidenciada na tabela 13.

Tabela 13 – Forma de comunicação dos informes financeiros

| Informes (*) | Não disponível |        | Relatório |        | Verbal |        |
|--------------|----------------|--------|-----------|--------|--------|--------|
|              | No.            | %      | No.       | %      | No.    | %      |
| 1            | 0              | 0,00%  | 26        | 89,66% | 03     | 10,34% |
| 2            | 0              | 0,00%  | 28        | 96,55% | 01     | 3,45%  |
| 3            | 0              | 0,00%  | 28        | 96,55% | 01     | 3,45%  |
| 4            | 01             | 3,45%  | 23        | 79,31% | 05     | 17,24% |
| 5            | 01             | 3,45%  | 22        | 75,86% | 06     | 20,69% |
| 6            | 03             | 10,34% | 24        | 82,76% | 02     | 6,90%  |
| 7            | 11             | 37,93% | 16        | 55,17% | 02     | 6,90%  |
| 8            | 23             | 79,31% | 06        | 20,69% | 0      | 0,00%  |
| 9            | 26             | 89,66% | 03        | 10,34% | 0      | 0,00%  |
| 10           | 27             | 93,10% | 02        | 6,90%  | 0      | 0,00%  |
| 11           | 28             | 96,55% | 01        | 3,45%  | 0      | 0,00%  |
| 12           | 28             | 96,55% | 0         | 0,00%  | 01     | 3,45%  |
| 13           | 28             | 96,55% | 01        | 3,45%  | 0      | 0,00%  |

Fonte: Dados da pesquisa

(\*) Informes: 1 – Disponível (caixa); 2 – Controle de contas a receber; 3 – Controle de contas a pagar; 4 – Custos dos produtos; 5 – Preço de venda praticado; 6 – Controle do estoque; 7 – Fluxo de caixa; 8 – DRE Gerencial; 9 – Balanço mensal; 10 – Relatório de vendas; 11 – Relatório contas a receber vencidas; 12 – Preços praticados pela concorrência; 13 – Relatório de faturamento diário.

Percebe-se que o informe Disponível, apresentado para os 29 gestores é comunicado através de relatório em 89,66% das empresas pesquisadas e em 10,34% esta informação é repassada verbalmente.

Controle de contas a pagar e a receber, também disponível para todos os gestores entrevistados, são informações comunicadas através de relatório em 96,55%, enquanto que 3,45% dos gestores recebem estas informações de forma verbal.

O informe Custo dos produtos é apresentado a 28 gestores, sendo que o relatório é utilizado em 79,31% dos casos para repassar as informações e a forma verbal é utilizada em 17,24%. Informações acerca do Preço de venda praticado são repassadas a 28 administradores, 75,86% recebem este informe através de relatório e em 20,69% estas informações são apresentadas verbalmente.

No que tange ao Controle do estoque, são 26 os gestores que recebem este tipo de informação, 82,76% disponibilizam esta informação em forma de relatório, enquanto que 6,90% apresentam-na de forma verbal.

Por sua vez, Fluxo de caixa é uma informação financeira que é disponibilizada para 18 administradores, 55,17% são informados através de relatório e 6,90% recebem esta informação verbalmente.

Os seguintes informes, DRE gerencial (disponível para 06 gestores), Balanço mensal (apresentado para 03 administradores), Relatório de vendas (informado a 02 gestores), Relatório de contas a receber vencidas (comunicado para 01 administrador) e Relatório de faturamento diário (informado a 01 gestor) são disponibilizados em forma de relatórios.

Por fim, Preços praticados pela concorrência, disponibilizado para apenas um administrador, é disponibilizado de forma verbal.

Percebe-se entre as pequenas e médias empresas industriais pesquisadas predomínio de comunicação dos informes financeiros aos gestores através de relatórios, isto demonstra certo nível de utilização de recursos tecnológicos para disseminar as informações financeiras decorrentes das atividades diárias dos empreendimentos.

#### **4.3.3 Freqüência de comunicação dos informes financeiros**

A freqüência de comunicação dos informes financeiros aos gestores das pequenas e médias empresas indústrias pesquisadas é apresentada na tabela 14.

Tabela 14 – Frequência de comunicação dos informes financeiros

| Informes (*) | Disponível |       | Diário |       | Semanal |       | Quinzenal |       | Mensal |       | Trimestral |      | Semestral |      | Anual |      | Total |        |
|--------------|------------|-------|--------|-------|---------|-------|-----------|-------|--------|-------|------------|------|-----------|------|-------|------|-------|--------|
|              | Nº         | %     | Nº     | %     | Nº      | %     | Nº        | %     | Nº     | %     | Nº         | %    | Nº        | %    | Nº    | %    | Nº    | %      |
| 1            | 0          | 0,00  | 29     | 79,31 | 04      | 13,79 | 01        | 3,45  | 01     | 3,45  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 2            | 0          | 0,00  | 19     | 65,52 | 05      | 17,24 | 02        | 6,90  | 03     | 10,34 | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 3            | 0          | 0,00  | 23     | 79,31 | 03      | 10,34 | 01        | 3,45  | 02     | 6,90  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 4            | 01         | 3,45  | 09     | 31,03 | 09      | 31,03 | 01        | 3,45  | 07     | 24,14 | 02         | 6,90 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 5            | 01         | 3,45  | 15     | 51,72 | 05      | 17,24 | 02        | 6,90  | 05     | 17,24 | 01         | 3,45 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 6            | 03         | 10,34 | 08     | 27,60 | 03      | 10,34 | 03        | 10,34 | 11     | 37,93 | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 01    | 3,45 | 29    | 100,00 |
| 7            | 11         | 37,93 | 13     | 44,83 | 03      | 10,34 | 0         | 0,00  | 02     | 6,90  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 8            | 23         | 79,31 | 0      | 0,00  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 06     | 20,69 | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 9            | 26         | 89,66 | 0      | 0,00  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 03     | 10,34 | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 10           | 27         | 93,10 | 01     | 3,45  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 01     | 3,45  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 11           | 28         | 96,55 | 01     | 3,45  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 0      | 0,00  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 12           | 28         | 96,55 | 0      | 0,00  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 01     | 3,45  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 13           | 28         | 96,55 | 01     | 3,45  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 0      | 0,00  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |

Fonte: Dados da pesquisa

(\*) Informes: 1 – Disponível (caixa); 2 – Controle de contas a receber; 3 – Controle de contas a pagar; 4 – Custos dos produtos; 5 – Preço de venda praticado; 6 – Controle do estoque; 7 – Fluxo de caixa; 8 – DRE Gerencial; 9 – Balanço mensal; 10 – Relatório de vendas; 11 – Relatório contas a receber vencidas; 12 – Preços praticados pela concorrência; 13 – Relatório de faturamento diário.

A frequência de comunicação dos informes financeiros aos gestores das empresas pesquisadas apresenta a seguinte distribuição:

O Disponível, informado aos 29 gestores entrevistados, é comunicado diariamente para 79,31% do total, 13,79% recebem esta informação semanalmente. Quinzenalmente e mensalmente representam 3,45% cada do total.

Do controle de contas a receber repassado aos 29 administradores entrevistados, 65,52% são informados diariamente, 17,24% recebem a informação semanalmente, 6,90% são informados quinzenalmente e 10,34% recebem esta informação mensalmente.

No que tange ao Controle de contas a pagar, todos os entrevistados têm esta informação à disposição: 79,31% dos gestores a recebem diariamente, semanalmente representa 10,34%, quinzenalmente 3,45% e mensalmente alcança 6,90% dos entrevistados.

Custos dos produtos é uma informação não disponível para 01 entrevistado, representando 3,45% do total. Aos demais, este informe é apresentado a 31,03% diariamente, 31,03% semanalmente, 3,45% quinzenalmente, 24,14% mensalmente e para 6,90% trimestralmente.

O informe Preço de venda praticado não é disponibilizado a 01 gestor, perfazendo 3,45% dos entrevistados. Para 51,72% esta informação é comunicada diariamente, 17,24% dos gestores recebem este informe financeiro semanalmente, 6,90% são informados quinzenalmente, para 17,24% esta informação é disponibilizada mensalmente e 3,45% recebem a informação trimestralmente.

No que concerne ao Controle do estoque, 26 entrevistados, totalizando 89,66%, recebem esta informação. Sendo repassado da seguinte forma: para 27,60% diariamente, 10,34% semanalmente, 10,34% quinzenalmente, 37,93% mensalmente e 3,45% anualmente.

Fluxo de caixa é um informe financeiro não disponibilizado para 37,93% dos entrevistados. Para 44,83% esta informação é comunicada diariamente, 10,34% recebem o informe semanalmente e 6,90% são informados mensalmente.



O informe DRE gerencial não está disponível para 79,31% dos gestores que participaram da pesquisa e os demais, 20,69%, recebem a informação mensalmente.

No que tange ao Balanço Mensal, 26 entrevistados, representando 89,66% não recebem esta informação e 10,34% têm o informe disponibilizado mensalmente.

Relatório de vendas é uma informação não disponível para 27 gestores, perfazendo 93,10% do total, 01 entrevistado recebe este informe diariamente, e também 01 gestor a recebe mensalmente.

Referindo-se ao Relatório de contas a receber vencidas, 28 entrevistados, representando 96,55% do total, não recebem este informe, enquanto 01 é informado diariamente.

O informe Preços praticados pela concorrência está indisponível para 28 gestores, alcançando 96,55% e 01 entrevistado é informado mensalmente.

Por fim, o Relatório de faturamento diário não é informado a 28 administradores, totalizando 96,55%, enquanto apenas 01 gestor dispõe da informação diariamente.

#### **4.3.4 Freqüência de análise dos informes financeiros comunicados**

Na tabela 15 é evidenciada a freqüência com que os gestores entrevistados analisam os informes financeiros comunicados.

Tabela 15 – Frequência de análise dos informes financeiros comunicados

| Informes | (*) | %     | Diário | %     | Semanal | %     | Quinzenal | %     | Mensal | %     | Trimestral | %    | Semestral | %    | Anual | %    | Total | %      |
|----------|-----|-------|--------|-------|---------|-------|-----------|-------|--------|-------|------------|------|-----------|------|-------|------|-------|--------|
|          |     |       |        |       |         |       |           |       |        |       |            |      |           |      |       |      |       |        |
| 3        | 0   | 0,00  | 17     | 58,62 | 08      | 27,59 | 01        | 3,45  | 03     | 10,34 | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
|          | 0   | 0,00  | 15     | 51,73 | 09      | 31,03 | 02        | 6,90  | 03     | 10,34 | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
|          | 0   | 0,00  | 18     | 62,07 | 06      | 20,69 | 02        | 6,90  | 03     | 10,34 | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 4        | 01  | 3,45  | 05     | 17,24 | 07      | 24,14 | 04        | 13,79 | 10     | 34,48 | 02         | 6,90 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 5        | 01  | 3,45  | 07     | 24,14 | 06      | 20,69 | 02        | 6,90  | 12     | 41,37 | 01         | 3,45 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 6        | 03  | 10,34 | 04     | 13,79 | 04      | 13,79 | 04        | 13,79 | 13     | 44,84 | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 01    | 3,45 | 29    | 100,00 |
| 7        | 11  | 37,93 | 09     | 31,03 | 05      | 17,24 | 02        | 6,90  | 02     | 6,90  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 8        | 23  | 79,31 | 0      | 0,00  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 06     | 20,69 | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 9        | 26  | 89,66 | 0      | 0,00  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 03     | 10,34 | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 10       | 27  | 93,10 | 01     | 3,45  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 01     | 3,45  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 11       | 28  | 96,55 | 0      | 0,00  | 01      | 3,45  | 0         | 0,00  | 0      | 0,00  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 12       | 28  | 96,55 | 0      | 0,00  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 01     | 3,45  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |
| 13       | 28  | 96,55 | 01     | 3,45  | 0       | 0,00  | 0         | 0,00  | 0      | 0,00  | 0          | 0,00 | 0         | 0,00 | 0     | 0,00 | 29    | 100,00 |

Fonte: Dados da pesquisa

(\*) Informes: 1 – Disponível (caixa); 2 – Controle de contas a receber; 3 – Controle de contas a pagar; 4 – Custos dos produtos; 5 – Preço de venda praticado; 6 – Controle do estoque; 7 – Fluxo de caixa; 8 – DRE Gerencial; 9 – Balanço mensal; 10 – Relatório de vendas; 11 – Relatório contas a receber vencidas; 12 – Preços praticados pela concorrência; 13 – Relatório de faturamento diário.

A frequência com a qual os gestores das pequenas e médias empresas industriais pesquisadas observam os informes financeiros comunicados apresenta a seguinte distribuição:

O exame diário é verificado para o informe financeiro Controle de contas a pagar em 62,07% das empresas estudadas; Disponível em 58,62%; Controle de contas a receber apresenta 51,73% das observações; Fluxo de caixa representa 31,03%; Preço de venda praticado com 24,14% do total; Custo dos produtos representa 17,24%; Controle do estoque totaliza 13,79%; Relatório de vendas e Relatório de faturamento diário, ambos com 3,45% das observações.

A observação semanal ocorre para o Controle de contas a receber em 31,03% do total; Disponível em 27,59%; Custo dos produtos apresenta 24,14%; Controle de contas a pagar e Preço de venda praticado, ambos representam 20,69% das observações; Fluxo de caixa com 17,24%; Controle do estoque com 13,79% e Relatório de contas a receber vencidas, alcançando 3,45% dos entrevistados.

Verifica-se análise quinzenal para Custo dos produtos e Controle de estoque, ambos com 13,79%; Controle de contas a receber, Controle de contas a pagar, Preço de venda praticado e Fluxo de caixa, cada qual com 6,90% das observações e Disponível totalizando 3,45% das empresas.

A análise mensal é apontada para Controle do estoque com 44,84% dos entrevistados; Preço de venda praticado alcança 41,37% do total; Custo dos produtos com 34,48%; DRE gerencial com 20,69% das citações; Disponível, Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar atingem 10,34% cada; Fluxo de Caixa com 6,90%; Relatório de vendas e Preços praticados pela concorrência, ambos com 3,45% das observações.

O exame trimestral é verificado para Custo dos produtos com 6,90% e Preço de venda praticado com 3,45% dos entrevistados.

Percebe-se análise anual apenas para o informe financeiro Controle do estoque, alcançando 01 gestor participante da pesquisa.

Santos (2001) cita que o administrador financeiro precisa conhecer a situação do caixa diária ou semanalmente. A pesquisa evidencia que o Disponível é verificado pelo gestor diariamente em 58,62% dos casos e semanalmente em 27,59%. Ambas, diária e semanal, representam 86,21% das observações.

#### 4.3.5 Informes financeiros efetivamente utilizados na gestão da empresa

A tabela 16 evidencia dentre os informes financeiros comunicados quais são efetivamente utilizados pelo administrador no processo de gestão da empresa.

Tabela 16 – Informes financeiros utilizados na gestão da empresa

| <b>Informes</b>                     | <b>Utiliza</b> |        | <b>Não utiliza</b> |       | <b>Total</b> |        |
|-------------------------------------|----------------|--------|--------------------|-------|--------------|--------|
|                                     | No.            | %      | No.                | %     | No.          | %      |
| Disponível (caixa)                  | 25             | 86,21  | 04                 | 13,79 | 29           | 100,00 |
| Controle de contas a receber        | 27             | 93,10  | 02                 | 6,90  | 29           | 100,00 |
| Controle de contas a pagar          | 28             | 96,55  | 01                 | 3,45  | 29           | 100,00 |
| Custos dos produtos                 | 24             | 85,71  | 04                 | 14,29 | 28           | 100,00 |
| Preço de venda praticado            | 23             | 82,14  | 05                 | 17,86 | 28           | 100,00 |
| Controle do estoque                 | 24             | 92,31  | 02                 | 7,69  | 26           | 100,00 |
| Fluxo de caixa                      | 17             | 94,44  | 01                 | 5,56  | 18           | 100,00 |
| DRE gerencial                       | 06             | 100,00 | 0                  | 0,00  | 06           | 100,00 |
| Balanço mensal                      | 02             | 66,67  | 01                 | 33,33 | 03           | 100,00 |
| Relatório de vendas                 | 02             | 100,00 | 0                  | 0,00  | 02           | 100,00 |
| Relatório contas a receber vencidas | 01             | 100,00 | 0                  | 0,00  | 01           | 100,00 |
| Preços praticados pela concorrência | 01             | 100,00 | 0                  | 0,00  | 01           | 100,00 |
| Relatório de faturamento diário     | 01             | 100,00 | 0                  | 0,00  | 01           | 100,00 |

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o informe Disponível é comunicado a todos os gestores participantes deste estudo, porém, 25 administradores, alcançando 86,21% do total, efetivamente utilizam esta informação no processo de gestão da empresa.

Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar, ambos repassados aos 29 administradores, são informes efetivamente utilizados por 27 gestores, totalizando 93,10% e 28 gestores, perfazendo 96,55%, respectivamente.

No que tange ao Custo dos produtos, 28 gestores recebem esta informação, sendo que 24 destes, representando 85,71%, usam este informe na gestão da empresa sob sua responsabilidade.

O informe Preço de venda praticado é disponibilizado a 28 administradores, no entanto, 23 destes, completando 82,14%, aproveitam esta informação para auxiliar na condução do negócio.

Controle do estoque é uma informação financeira ao alcance de 26 entrevistados, sendo que 24, alcançando 92,31% das citações, utilizam este informe para administrar o empreendimento.

Fluxo de caixa é comunicado a 18 gestores, 94,44% deste total utilizam, efetivamente, esta informação no processo de gestão da empresa. O informe DRE gerencial é disponibilizado a 06 administradores e todos fazem uso desta informação para conduzir a empresa.

Balanço mensal, disponível a 03 entrevistados, é empregado pelo gestor em 66,67% dos casos. Relatório de vendas, comunicado a 02 administradores, é efetivamente utilizado em 100% das observações.

Por fim, Relatório de contas a receber vencidas, Preços praticados pela concorrência e Relatório de faturamento diário são informes repassados a 01 gestor, que os aproveita como forma de auxílio na condução do negócio.

#### **4.3.6 Importância dos informes financeiros**

A relevância atribuída pelos entrevistados às informações financeiras para a gestão das pequenas e médias empresas industriais pesquisadas é observada na tabela 17.

Tabela 17 – Importância dos informes financeiros

| Informes (*) | Nenhuma importância |       | Pouca importância |       | Importante |         | Muito importante |         | Muito importante |         | Total | %       |
|--------------|---------------------|-------|-------------------|-------|------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|-------|---------|
|              |                     | %     |                   | %     |            | %       |                  | %       |                  | %       |       |         |
| 1            | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 05         | 17,24%  | 04               | 13,79%  | 20               | 68,97%  | 29    | 100,00% |
| 2            | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 08         | 27,59%  | 06               | 20,69%  | 15               | 51,72%  | 29    | 100,00% |
| 3            | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 07         | 24,14%  | 08               | 27,59%  | 14               | 48,27%  | 29    | 100,00% |
| 4            | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 04         | 13,79%  | 09               | 31,04%  | 16               | 55,17%  | 29    | 100,00% |
| 5            | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 05         | 17,24%  | 08               | 27,59%  | 16               | 55,17%  | 29    | 100,00% |
| 6            | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 11         | 37,93%  | 06               | 20,69%  | 12               | 41,38%  | 29    | 100,00% |
| 7            | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 04         | 13,79%  | 06               | 20,69%  | 19               | 65,52%  | 29    | 100,00% |
| 8            | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 0          | 0,00%   | 04               | 66,67%  | 02               | 33,33%  | 06    | 100,00% |
| 9            | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 0          | 0,00%   | 02               | 66,67%  | 01               | 33,33%  | 03    | 100,00% |
| 10           | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 0          | 0,00%   | 02               | 100,00% | 0                | 0,00%   | 02    | 100,00% |
| 11           | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 0          | 0,00%   | 0                | 0,00%   | 01               | 100,00% | 01    | 100,00% |
| 12           | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 01         | 100,00% | 0                | 0,00%   | 0                | 0,00%   | 01    | 100,00% |
| 13           | 0                   | 0,00% | 0                 | 0,00% | 0          | 0,00%   | 01               | 100,00% | 0                | 0,00%   | 01    | 100,00% |

Fonte: Dados da pesquisa

(\*) Informes: 1 – Disponível (caixa); 2 – Controle de contas a receber; 3 – Controle de contas a pagar; 4 – Custos dos produtos; 5 – Preço de venda praticado; 6 – Controle do estoque; 7 – Fluxo de caixa; 8 – DRE Gerencial; 9 – Balanço mensal; 10 – Relatório de vendas; 11 – Relatório contas a receber vencidas; 12 – Preços praticados pela concorrência; 13 – Relatório de faturamento diário.

Os gestores das empresas pesquisadas consideram como muitíssimo importante o Disponível com 68,97%; Fluxo de caixa com 65,52%; Custos dos produtos e Preço de venda praticado, ambos representam 55,17% das citações e Controle de contas a Receber alcança 51,72% das observações.

Os entrevistados avaliam como muito importante os seguintes informes financeiros: Custo dos produtos alcançando 31,04%; Preço de venda praticado, com 27,59%; Controle de contas a receber, Controle do estoque e Fluxo de caixa totalizam 20,69% cada.

Os participantes do estudo atribuem grau importante para Controle do estoque com 37,93%; Controle de contas a receber com 27,59% e Controle de contas a pagar representando 24,14% das citações.

Pereira e Santos (1995) destacam a falta de controle de custos e de gestão financeira como causas da mortalidade de empresas. Desta forma, destaca-se que pouca importância e nenhuma importância têm opções disponibilizadas na questão em referência, não recebem citação. Isto evidencia que todos os gestores entrevistados são conscientes da necessidade de utilizar informações financeiras no processo de gestão diária do negócio sob sua responsabilidade.

#### **4.3.7 Volume de informes financeiros disponíveis para a gestão da empresa**

A opinião dos entrevistados quanto ao volume de informações financeiras disponibilizadas para a gestão do negócio sob sua responsabilidade é apresentada na tabela 18.

Tabela 18 – Percepção quanto ao volume de informes disponíveis

|              | <i><b>Número de empresas</b></i> | <i><b>Frequência</b></i> |
|--------------|----------------------------------|--------------------------|
| Excessivo    | 0                                | 0,00%                    |
| Suficiente   | 22                               | 75,86%                   |
| Insuficiente | 07                               | 24,14%                   |
| <b>Total</b> | <b>29</b>                        | <b>100,00%</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 22 gestores, representando 75,86%, acreditam ser suficiente o volume de informes financeiros disponíveis, enquanto 07 entrevistados, totalizando 24,14%, dizem ser insuficiente a quantidade de informações disponibilizadas.

#### 4.3.8 Outros informes financeiros relevantes

A pergunta efetuada aos entrevistados que fazem parte deste estudo foi:

“ Na sua opinião, que outros informes financeiros são considerados relevantes, além dos aqui citados, para a administração de sua empresa? E por que não são utilizados?”

Foram coletadas 07 respostas distintas:

**Resposta número 01:** “Demonstração clara e precisa dos resultados obtidos. Não utilizados porque às vezes os relatórios são incompletos” .

**Resposta número 02:** “Informações detalhadas sobre despesas e custos setoriais e com impostos. Dificuldade na elaboração das informações”.

**Resposta número 03:** “Demonstração de Resultado do Exercício – DRE Projetada. *Software* não disponibiliza esta informação”.

**Resposta número 04:** “Fluxo de Caixa e Relatórios de Receitas e Despesas. Não são utilizados pela falta de informações para a emissão dos relatórios”.

**Resposta número 05:** “Rentabilidade por produto e índices financeiros (liquidez e endividamento)”.



**Resposta número 06:** “É extremamente importante passar a utilizar o Fluxo de Caixa, porém a empresa precisa organizar melhor as informações que irão gerar este instrumento”.

**Resposta número 07:** “Balanços Mensais. Dificuldade na elaboração deste informe”.

As respostas evidenciam que os administradores gostariam que outros informes financeiros fossem disponibilizados para a gestão da empresa. No entanto, os entrevistados apontam relatórios incompletos, dificuldade na elaboração das informações, falta de informações para a emissão dos relatórios e melhor organização das informações, como causas que contribuem para que os informes desejados não estejam disponíveis.

Estes resultados vêm ao encontro das reclamações apresentadas freqüentemente pelos executivos: “ as informações ficam tão dispersas dentro da empresa que exigem grande esforço para localizá-las e integrá-las e as informações muitas vezes não são confiáveis” (OLIVEIRA, 1993, p. 21).

#### **4.3.9 Resumo acerca dos informes financeiros**

Em síntese, constata-se que os informes financeiros Disponível, Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar são disponibilizados a todos os gestores das empresas pesquisadas. Na seqüência são apresentadas a 28 administradores, alcançando 96,55%, informações acerca dos Custos dos produtos e Preço de venda praticado.

Cher (1990) expõe que a falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral e contábil-financeiro é uma das causas de mortalidade das pequenas e médias empresas.

Deste modo, percebe-se que informações financeiras têm sido disponibilizadas aos gestores das pequenas e médias empresas industriais que fazem parte desta pesquisa, com maior freqüência os informes acima citados.

Estes conhecimentos podem auxiliar o gestor na tomada de decisões, reduzindo os possíveis riscos de insucesso empresarial.

No que tange à frequência de comunicação dos informes aos gestores, destacam-se: diariamente, os informes Disponível e Controle de contas a pagar, totalizando 79,31% cada; semanalmente, Custos dos produtos, com 31,03% das observações; quinzenalmente, Controle do estoque, alcançando 10,34%; mensalmente, Controle do estoque, com 37,93%; trimestralmente, Custos dos produtos, perfazendo 6,90% e anualmente para o informe Controle do estoque com 3,45% do total.

Quanto à frequência de análise por parte do gestor dos informes comunicados, destacam-se: diariamente, Controle de contas a pagar, alcançando 62,07%; semanalmente, Controle de contas a receber, com 31,03%; quinzenalmente, Custos dos produtos e Controle do estoque, perfazendo 13,79% cada; mensalmente, Controle do estoque, totalizando 44,84% das observações; trimestralmente, Custos dos produtos, com 6,90% e anualmente, Controle do estoque, alcançando 3,45% das citações.

Controle de contas a pagar, com 96,55%; Controle de contas a receber, com 93,10% e Disponível, com 86,21% são os informes financeiros de maior utilização por parte dos gestores das empresas pesquisadas.

No que concerne a importância das informações financeiras, 68,97% dos entrevistados consideram o informe Disponível muitíssimo importante; 31,04% afirmam que Custos dos produtos é uma informação muito importante e 37,93% dizem que o Controle de estoque é importante.

Observa-se que 75,86% dos entrevistados acreditam ser suficiente o volume de informes financeiros disponíveis, enquanto 24,14% dizem ser insuficiente a quantidade de informações disponibilizadas.

#### 4.4 ANÁLISE BIDIMENSIONAL

Neste tópico são apresentados cruzamentos de dados com o objetivo de inferir conclusões comparativas entre o perfil dos gestores, o tempo de fundação

e os informes financeiros utilizados nas pequenas e médias empresas industriais que fizeram parte deste estudo.

#### 4.4.1 Porte da empresa x Perfil dos gestores

A tabela 19 evidencia informações acerca do tamanho da empresa e a faixa etária dos gestores. O objetivo é testar as seguintes hipóteses:

$H_0$ : a média de idade dos gestores das pequenas empresas é igual a média de idade dos gestores das médias empresas.

$H_1$ : a média de idade dos gestores das pequenas empresas é diferente da média de idade dos gestores das médias empresas.

Tabela 19 – Porte da empresa x Idade dos gestores

| <b>Idade</b>      | <b>Porte da empresa</b> |         |       |         |
|-------------------|-------------------------|---------|-------|---------|
|                   | Pequena                 | %       | Média | %       |
| Até 30            | 02                      | 11,11%  | 01    | 9,10%   |
| 31 a 40           | 09                      | 50,00%  | 04    | 36,36%  |
| 41 a 50           | 06                      | 33,33%  | 03    | 27,27%  |
| 51 a 60           | 0                       | 0,00%   | 03    | 27,27%  |
| Acima 60          | 01                      | 5,56%   | 0     | 0,00%   |
| Total de empresas | 18                      | 100,00% | 11    | 100,00% |

Fonte: Dados da pesquisa

Na distribuição entre classes apresentada na tabela, verifica-se que 50% das pequenas empresas são gerenciadas por pessoas com idade entre 31 e 40 anos e 27,27% dos empreendimentos de médio porte são administrados por indivíduos com idade entre 41 e 50 anos. A idade média dos gestores de pequenas empresas é igual a 39,33 anos e dos administradores de médias empresas é igual a 41,55 anos.

Aplicando-se o teste t de Student para duas amostras independentes presumindo variâncias equivalentes, encontra-se t igual a -0,62, o qual leva a um nível mínimo de significância de 54,27% (teste bilateral, 27 graus de liberdade). Este resultado não permite afirmar, com 5% de significância, que as médias de

idade dos gestores são diferentes. Assim, com base nos dados informados, percebe-se que pequenas e médias empresas vêm sendo administradas por gestores com média de idade semelhante.

A tabela 20 demonstra informações sobre o porte da empresa e o grau de escolaridade dos entrevistados.

Tabela 20 – Porte da empresa x Grau de escolaridade dos gestores.

| <b>Escolaridade</b> | <b>Porte da empresa</b> |         |       |         |
|---------------------|-------------------------|---------|-------|---------|
|                     | Pequena                 | %       | Média | %       |
| Até 2º grau         | 03                      | 16,67%  | 01    | 9,09%   |
| Graduação           | 10                      | 55,56%  | 04    | 36,36%  |
| Pós-graduação       | 05                      | 27,77%  | 06    | 54,55%  |
| Total de empresas   | 18                      | 100,00% | 11    | 100,00% |

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se, em pequenas empresas, 83,33% de gestores com curso superior, deste total, 33,33% possuem curso de pós-graduação. Em empreendimentos de médio porte, 90,91% dos administradores têm curso superior, deste total, 60% apresentam curso de pós-graduação.

A tabela 21 destaca informações sobre o tamanho da empresa e o sexo dos entrevistados.

Tabela 21 – Porte da empresa x Sexo dos gestores.

| <b>Sexo</b>       | <b>Porte da empresa</b> |         |       |         |
|-------------------|-------------------------|---------|-------|---------|
|                   | Pequena                 | %       | Média | %       |
| Feminino          | 06                      | 33,33%  | 01    | 9,09%   |
| Masculino         | 12                      | 66,67%  | 10    | 90,91%  |
| Total de empresas | 18                      | 100,00% | 11    | 100,00% |

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que a maioria das pequenas e médias empresas vêm sendo gerenciada por pessoas do sexo masculino. Nos pequenos empreendimentos,

66,67% do total são administradas por gestores do sexo masculino e, nos médios, são 90,91% das observações efetuadas.

#### 4.4.2 Porte da empresa x Tempo de fundação do empreendimento

A tabela 22 apresenta informações acerca do tamanho do empreendimento e o tempo de fundação do mesmo. O objetivo é testar as seguintes hipóteses:

$H_0$ : empresas de médio porte não são mais antigas do que empresas de pequeno porte.

$H_1$ : empresas de médio porte são mais antigas do que empresas de pequeno porte.

Tabela 22 – Porte da empresa x Tempo de fundação

| <b>Tempo de fundação</b> | <b>Porte da empresa</b> |         |       |         |
|--------------------------|-------------------------|---------|-------|---------|
|                          | Pequena                 | %       | Média | %       |
| Até 10 anos              | 07                      | 38,89%  | 03    | 27,27%  |
| De 11 a 20 anos          | 05                      | 27,77%  | 06    | 54,55%  |
| De 21 a 30 anos          | 03                      | 16,67%  | 01    | 9,09%   |
| Acima de 30 anos         | 03                      | 16,67%  | 01    | 9,09%   |
| Total de empresas        | 18                      | 100,00% | 11    | 100,00% |

Fonte: Dados da pesquisa

Na distribuição entre classes, apresentada na tabela, verifica-se que 27,77% das pequenas empresas apresentam tempo de constituição entre 11 e 20 anos, neste mesmo intervalo de tempo são 54,55% os empreendimentos de médio porte. As médias do tempo de fundação das empresas pesquisadas é a seguinte: pequenas empresas é igual a 17,56 anos, variância 202,38 e médias empresas é igual a 18,36 anos, variância 214,45.

Aplicando-se o teste t de Student para duas amostras independentes presumindo variâncias equivalentes, encontra-se t igual a -0,15, o qual leva a um nível mínimo de significância de 44,22% (teste unilateral, 27 graus de liberdade). Este resultado não permite afirmar, com 5% de significância, que empresas de médio porte são mais antigas do que empresas de pequeno porte. Assim, com

base nos dados informados, percebe-se que pequenos e médios empreendimentos apresentam média de tempo de fundação semelhante.

#### 4.4.3 Porte da empresa x Informes financeiros

Na tabela 23 aponta-se o cruzamento de informações sobre o tamanho da empresa e os informes financeiros disponibilizados.

Tabela 23 – Porte da empresa x informes financeiros disponibilizados

|                                     | <i>Não disponível</i> | <i>Disponível</i> |                |              |                |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|
|                                     |                       | <i>Pequena</i>    |                | <i>Média</i> |                |
| <i>Informes</i>                     | No.                   | No.               | %              | No.          | %              |
| Disponível (caixa)                  | 0                     | 18                | 100,00%        | 11           | 100,00%        |
| Controle de contas a receber        | 0                     | 18                | 100,00%        | 11           | 100,00%        |
| Controle de contas a pagar          | 0                     | 18                | 100,00%        | 11           | 100,00%        |
| Custos dos produtos                 | 01                    | 17                | 94,44%         | 11           | 100,00%        |
| Preço de venda praticado            | 01                    | 17                | 94,44%         | 11           | 100,00%        |
| Controle do estoque                 | 03                    | 15                | 83,33%         | 11           | 100,00%        |
| Fluxo de caixa                      | 11                    | 09                | 50,00%         | 09           | 81,82%         |
| DRE gerencial                       | 23                    | 04                | 22,22%         | 02           | 18,18%         |
| Balanço mensal                      | 26                    | 01                | 5,56%          | 02           | 18,18%         |
| Relatório de vendas                 | 27                    | 02                | 11,11%         | 0            | 0,00%          |
| Relatório contas a receber vencidas | 28                    | 0                 | 0,00%          | 01           | 9,09%          |
| Preços praticados pela concorrência | 28                    | 01                | 5,56%          | 0            | 0,00%          |
| Relatório de faturamento diário     | 28                    | 0                 | 0,00%          | 01           | 9,09%          |
| <b>Total de empresas</b>            | <b>29</b>             | <b>18</b>         | <b>100,00%</b> | <b>11</b>    | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que os informes financeiros Disponível, Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar são disponibilizados a 100% dos gestores. No entanto, todos os administradores dos empreendimentos de médio porte têm à sua disposição, além dos informes acima citados, também Custos dos produtos, Preço de venda praticado e Controle do estoque.

Quando se comparam pequenos e médios empreendimentos, percebe-se que gestores de médias empresas têm à sua disposição um número maior de

informações financeiras. Como afirma Braga (1989, p 33), estas informações valiosas e relevantes permitem ao administrador financeiro:

- a) avaliar a situação econômico-financeira da empresa, a formação do resultado, os efeitos de decisões tomadas anteriormente;
- b) tomar novas decisões, corrigindo o rumo indesejado e
- c) desenvolver planos operacionais e de investimentos.

#### 4.4.4 Grau de escolaridade x Informes financeiros utilizados

A tabela 24 apresenta o cruzamento de informações sobre o grau de escolaridade dos entrevistados e os informes financeiros efetivamente utilizados pelos gestores. O objetivo é testar as seguintes hipóteses:

$H_0$ : gestores com nível superior não utilizam um número maior de informes financeiros do que gestores sem nível superior.

$H_{1a}$ : gestores com nível superior utilizam um número maior de informes financeiros do que gestores sem nível superior.

Tabela 24 – Grau de escolaridade x Informes financeiros utilizados

| <b>Informes financeiros utilizados</b> | <b>Grau de escolaridade</b> |      |                    |      |
|--|-----------------------------|------|--------------------|------|
|  | Curso superior              | %    | Sem curso superior | %    |
| Disponível                             | 21                          | 84%  | 4                  | 100% |
| Controle de contas a receber           | 23                          | 92%  | 4                  | 100% |
| Controle de contas a pagar             | 24                          | 96%  | 4                  | 100% |
| Custos dos produtos                    | 21                          | 84%  | 3                  | 75%  |
| Preço de venda praticado               | 20                          | 80%  | 3                  | 75%  |
| Controle do estoque                    | 21                          | 84%  | 3                  | 75%  |
| Fluxo de caixa                         | 16                          | 64%  | 1                  | 25%  |
| Outros <sup>(1)</sup>                  | 13                          | 52%  | 0                  | 0%   |
| Total de empresas                      | 25                          | 100% | 04                 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

(1) a categoria Outros engloba os seguintes informes financeiros: DRE Gerencial, Balanço Mensal, Relatório de vendas, Relatório de contas a receber vencidas, Preços praticados pela concorrência e Relatório de faturamento diário.

Aplicando o teste t (duas amostras em par para médias) para os percentuais, encontram-se os seguintes resultados: a probabilidade de significância é de 11,7%; t é igual a 1,30; t crítico é igual a 1,89 com 7 graus de liberdade e 5% de significância. Como 11,7% é maior que 5% e t encontrado é menor que t crítico, deve-se aceitar  $H_0$ , ou seja, não comprovou a hipótese alternativa. Portanto, com base nos dados observados não é possível afirmar que gestores com nível superior utilizam um número maior de informes financeiros do que gestores sem nível superior, com 5% de significância.

#### **4.4.5 Tempo de fundação x Informes financeiros utilizados**

A tabela 25 apresenta o cruzamento de informações acerca do tempo de constituição das empresas que fazem parte deste estudo e os informes financeiros efetivamente utilizados pelos gestores. O objetivo é testar as seguintes hipóteses:

$H_0$ : empresas mais antigas não utilizam os informes financeiros com maior intensidade do que empresas novas.

$H_{1b}$ : empresas mais antigas utilizam os informes financeiros com maior intensidade do que empresas novas.



Tabela 25 – Tempo de fundação x Informes financeiros utilizados

| <b>Informes financeiros utilizados</b> | <b>Tempo de fundação</b> |             |                  |                |
|--|--------------------------|-------------|------------------|----------------|
|  | Até 10 anos              | %           | Acima de 10 anos | %              |
| Disponível                             | 9                        | 90%         | 16               | 84,21%         |
| Controle de contas a receber           | 10                       | 100%        | 17               | 89,47%         |
| Controle de contas a pagar             | 10                       | 100%        | 18               | 94,74%         |
| Custos dos produtos                    | 8                        | 80%         | 16               | 84,21%         |
| Preço de venda praticado               | 8                        | 80%         | 15               | 78,95%         |
| Controle do estoque                    | 8                        | 80%         | 16               | 84,21%         |
| Fluxo de caixa                         | 4                        | 40%         | 13               | 68,42%         |
| Outros <sup>(1)</sup>                  | 3                        | 30%         | 10               | 52,63%         |
| <b>Total de empresas</b>               | <b>10</b>                | <b>100%</b> | <b>19</b>        | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa

(1) a categoria Outros engloba os seguintes informes financeiros: DRE Gerencial, Balanço Mensal, Relatório de vendas, Relatório de contas a receber vencidas, Preços praticados pela concorrência e Relatório de faturamento diário.

Aplicando o teste t (duas amostras em par para médias) para os percentuais, encontram-se os seguintes resultados: a probabilidade de significância é de 19,05%; t é igual a -0,93; tcrítico é igual a 1,89 com 7 graus de liberdade e 5% de significância. Como 19,05% é maior que 5% e t encontrado é menor que tcrítico, deve-se aceitar  $H_0$ , ou seja, não comprovou a hipótese alternativa. Portanto, com base nas informações acima não é possível afirmar que empresas mais antigas utilizam os informes financeiros com maior intensidade do que empresas novas, com 5% de significância.

#### 4.4.6 Porte da empresa x Informes financeiros utilizados

Informações sobre o tamanho da empresa e os informes financeiros utilizados são apresentados na tabela 26. O cruzamento destas informações tem como objetivo testar as seguintes hipóteses:

$H_0$ : médias empresas não utilizam os informes financeiros com maior intensidade do que pequenas empresas.

$H_{1c}$ : médias empresas utilizam os informes financeiros com maior intensidade do que pequenas empresas.

Tabela 26 – Porte da empresa x Informes financeiros utilizados

| <b>Informes financeiros utilizados</b> | <b>Porte da empresa</b> |                |           |                |
|--|-------------------------|----------------|-----------|----------------|
|  | Pequena                 | %              | Média     | %              |
| Disponível                             | 16                      | 88,89%         | 9         | 81,82%         |
| Controle de contas a receber           | 17                      | 94,44%         | 10        | 90,91%         |
| Controle de contas a pagar             | 18                      | 100,00%        | 10        | 90,91%         |
| Custos dos produtos                    | 13                      | 72,22%         | 11        | 100,00%        |
| Preço de venda praticado               | 14                      | 77,78%         | 9         | 81,82%         |
| Controle do estoque                    | 14                      | 77,78%         | 10        | 90,91%         |
| Fluxo de caixa                         | 9                       | 50,00%         | 8         | 72,73%         |
| Outros <sup>(1)</sup>                  | 8                       | 44,44%         | 5         | 45,45%         |
| <b>Total</b>                           | <b>18</b>               | <b>100,00%</b> | <b>11</b> | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa

(1) a categoria Outros engloba os seguintes informes financeiros: DRE Gerencial, Balanço Mensal, Relatório de vendas, Relatório de contas a receber vencidas, Preços praticados pela concorrência e Relatório de faturamento diário.

Aplicando o teste t (duas amostras em par para médias) para os percentuais, encontram-se os seguintes resultados: a probabilidade de significância é de 12,40%; t é igual a -1,26; t crítico é igual a 1,89 com 7 graus de liberdade e 5% de significância. Como 12,40% é maior que 5% e t encontrado é menor que t crítico, deve-se aceitar  $H_0$ , ou seja, não comprovou a hipótese alternativa. Assim, com base nos dados apresentados não é possível afirmar que médias empresas utilizam os informes financeiros com maior intensidade do que pequenas empresas, com 5% de significância.

#### 4.4.7 Área de formação x Informes financeiros utilizados

A tabela 27 apresenta informações relativas à Área de formação dos entrevistados e os informes financeiros efetivamente utilizados pelos gestores, com o objetivo de testar as hipóteses a seguir:

$H_0$ : gestores com formação nas áreas de Administração, Ciências Contábeis ou Economia não utilizam os informes financeiros com maior intensidade que os gestores formados em outras áreas do conhecimento.

$H_{1d}$ : gestores com formação nas áreas de Administração, Ciências Contábeis ou Economia utilizam os informes financeiros com maior intensidade que os gestores formados em outras áreas do conhecimento.

Tabela 27 – Área de formação x Informes financeiros utilizados

| <b>Informes financeiros utilizados</b> | <b>Área de formação</b>   |      |        |      |
|--|---------------------------|------|--------|------|
|  | Adm, Contábeis e Economia | %    | Outras | %    |
| Disponível                             | 16                        | 80%  | 05     | 100% |
| Controle de contas a receber           | 18                        | 90%  | 05     | 100% |
| Controle de contas a pagar             | 19                        | 95%  | 05     | 100% |
| Custos dos produtos                    | 16                        | 80%  | 05     | 100% |
| Preço de venda praticado               | 16                        | 80%  | 04     | 80%  |
| Controle do estoque                    | 16                        | 80%  | 05     | 100% |
| Fluxo de caixa                         | 13                        | 65%  | 03     | 60%  |
| Outros <sup>(1)</sup>                  | 11                        | 55%  | 02     | 40%  |
| Total de empresas                      | 20                        | 100% | 05     | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

(1) a categoria Outros engloba os seguintes informes financeiros: DRE Gerencial, Balanço Mensal, Relatório de vendas, Relatório de contas a receber vencidas, Preços praticados pela concorrência e Relatório de faturamento diário.

Aplicando o teste t (duas amostras em par para médias) para os percentuais, encontram-se os seguintes resultados: a probabilidade de significância é de 9,03%; t é igual a -1,49; t crítico é igual a 1,89 com 7 graus de liberdade e 5% de significância. Como 9,03% é maior que 5% e t encontrado é

menor que tcrítico, deve-se aceitar  $H_0$ , ou seja, não comprovou a hipótese alternativa. Portanto, com base nas informações verificadas acima não é possível afirmar que gestores com formação na área de Administração, Ciências Contábeis e Economia utilizam os informes financeiros com maior intensidade que os gestores formados em outras áreas do conhecimento, com 5% de significância.

#### 4.5 COMPARAÇÃO COM TRABALHOS CORRELATOS

As pequenas e médias empresas industriais pesquisadas estão, na sua grande maioria, sendo gerenciadas pelos seus proprietários, apontando para um índice de 96,55%.

Dal Vesco (2000), Drechsel (2002) e Kaspczak & Scandelari (2006) em trabalhos correlatos desenvolvidos, também identificaram forte presença do proprietário na gestão dos empreendimentos. O primeiro autor verificou que nas microempresas pesquisadas os proprietários administram 95,9% dos negócios. Para o segundo autor 85,0% das empresas estão sendo gerenciadas por administradores proprietários.

As conclusões acima explicitadas vêm ao encontro de citações de diversos autores, entre eles, Resnik (1990), Soifer (2002) e Braga (1989). Os dois primeiros discorrem que a pequena empresa é caracterizada por ser muito influenciada e administrada pelos seus proprietários. E Braga (1989, p. 35) completa que “ nas empresas de pequeno e médio porte, as atividades relacionadas com a função financeira geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios” .

Os resultados da presente pesquisa evidenciam que a maioria das empresas está instalada em imóvel próprio, alcançando 72,41%. Dal Vesco (2000) identifica que 50% das microempresas pesquisadas não pagam aluguel. Conforme afirma Cher (1990), uma parcela de recursos financeiros, já escassos em pequenos empreendimentos são consumidos com despesas de aluguel.

No que concerne à faixa etária dos gestores, percebe-se que 75,87% das empresas estão sendo administradas por pessoas com idade entre 31 e 50 anos. Dal Vesco (2000) apresenta em seu trabalho concentração de gestores na faixa etária entre 26 e 40 anos.

O presente trabalho constata que o tempo mínimo de atuação do entrevistado na gerência da empresa é 04 meses e o máximo 34 anos, a média é 9,83 anos e o desvio padrão 7,21.

Dal Vesco (2000) evidencia que existe uma concentração dos administradores com tempo de cargo entre zero e dez anos, representando 75,82% do total. E Drechsel (2002) constata que os respondentes da pesquisa possuem um tempo mínimo no cargo de 2 meses e um máximo de 37 anos, apresentando uma média de tempo de exercício no cargo de 14,12 anos.

Os resultados das pesquisas efetuadas demonstram acúmulo de experiência do gestor, propiciada particularmente pelo período de tempo que o mesmo vem exercendo o cargo em referência.

No que tange à escolaridade, do total de 29 empresas pesquisadas, 13,79% estão sendo administradas por pessoas que não possuem curso superior. As demais, 86,21%, vêm sendo gerenciadas por pessoas com curso superior completo. Entre os gestores com curso superior completo, 44,0% apresentam curso de pós-graduação.

Drechsel (2002) apura que das 40 empresas pesquisadas, 5,0% são gerenciadas por administradores com 1º grau; 30,0% por administradores com 2º grau; e 65,0% por administradores graduados. Entre os graduados, 23,08% apresentam cursos de Pós-graduação. Kaspczak & Scandelari (2006) informam que 76% dos gestores possuem 2º grau completo e 22% possuem 3º grau completo. E Dal Vesco (2000) denota que das 244 microempresas pesquisadas, 29,1% são gerenciadas por administradores com ensino primário; 19,7% por administradores com 1º grau; 41,4% por administradores com 2º grau; 8,2% com curso superior; e 1,6% com pós-graduação.

A comparação entre o nível de escolaridade – particularmente formação superior e pós-graduação – demonstra que os administradores das pequenas e

médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó apresentam percentual superior de graduados.

Esta pesquisa constata que do total de empreendimentos pesquisados, 24,14% são gerenciados por pessoas do sexo feminino, enquanto que 75,86% são administrados por pessoas do sexo masculino. Dal Vesco (2000) evidencia que do total de 244 microempresas pesquisadas, 67,60% são gerenciadas por pessoas do sexo feminino, enquanto que 32,40% são administradas por pessoas do sexo masculino. E Drechsel (2002) destaca que do total de 40 empreendimentos, 82,50% são gerenciados por pessoas do sexo masculino, enquanto que 17,50% são administrados por pessoas do sexo feminino.

As conclusões encontradas no presente trabalho aproximam-se das verificadas por Drechsel (2002) e são opostas às observadas por Dal Vesco (2000). Talvez as especificidades das empresas pesquisadas seja o motivo para os valores constatados nos trabalhos.

Todos os gestores das 29 pequenas e médias empresas industriais pesquisadas têm à disposição os informes: Disponível, Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar. Resultado similar foi verificado por Drechsel (2002), dos 40 empreendimentos pesquisados, todos disponibilizam as informações Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar.

O informe Controle do estoque, na presente pesquisa, é disponibilizado para 89,66% do total das observações, Drechsel (2002) aponta que este mesmo informe está disponível para 90,0% das citações.

A pesquisa realizada aponta que Custos dos produtos e Fluxo de caixa são informes disponibilizados para 96,55% e 62,07%, respectivamente. A pesquisa desenvolvida por Drechsel (2002) verifica que a disponibilidade dos informes acima explicitados representa, respectivamente, 65,0% e 62,50% das observações.

A comparação dos resultados encontrados pelas duas pesquisas evidencia tendência das empresas estudadas em disponibilizar aos gestores os mesmos informes financeiros, apenas Custos dos produtos é uma informação que não apresenta resultados similares.

No que tange à frequência de análise das informações financeiras, os valores mais expressivos deste estudo apontam que o exame diário é verificado para o informe financeiro Controle de contas a pagar em 62,07% das empresas estudadas.

A observação semanal ocorre para o Controle de contas a receber em 31,03% do total e Disponível em 27,59% das observações. A análise mensal é apontada para Controle do estoque com 44,84% dos entrevistados e Preço de venda praticado alcança 41,37% do total.

O trabalho desenvolvido por Drechsel (2002) aponta que Controle de contas a pagar e Controle de contas a receber apresentam acompanhamento diário em 77,50% das empresas pesquisadas; frequência semanal é verificada para Controle de estoques em 32,50% empreendimentos e Fluxo de caixa em 25% das empresas; análise mensal é apontada para Custos industriais em 52,50% dos negócios e Política de formação do preço de venda alcança 42,50% dos empreendimentos.

Conclui-se que Controle de contas a pagar recebe atenção diária na grande maioria das empresas que participaram das pesquisas e o informe Preço de venda praticado alcança valores similares no que tange à análise mensal.

Das 29 empresas pesquisadas, 18 disponibilizam o informe Fluxo de Caixa aos gestores. Deste total 94,44% efetivamente utilizam esta informação no processo de gestão. Schmidt et al (2005) traçam um panorama de gestão de 15 micro e pequenas empresas e os resultados evidenciam que, 27% dos empreendimentos utilizam informações do fluxo de caixa. E Dal Vesco (2000) informa que, das 244 microempresas pesquisadas, 16,8% utilizam o Fluxo de caixa e 83,2% não o utilizam.

O presente trabalho demonstra que, dos empreendimentos consultados, 26 gestores têm à disposição o informe Controle do estoque. Deste total, 92,31% utilizam este informe na administração do negócio sob sua responsabilidade. Dal Vesco (2000) cita que, do total das microempresas pesquisadas, 27,0% utilizam este instrumento.

Todos os empreendimentos participantes desta pesquisa disponibilizam aos gestores os informes Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar. Deste total, efetivamente utilizam informações acerca do Controle de contas a pagar e a receber 96,55% e 93,10%, respectivamente. Schmidt et al (2005) apontam que das 15 empresas pesquisadas, 86% controlam as contas a pagar e a receber.

Quanto ao grau de importância dos instrumentos de informação financeira disponibilizadas, nas 29 empresas pesquisadas, os entrevistados avaliam como muito importante os seguintes informes: Custo dos produtos alcançando 31,04%; Preço de venda praticado com 27,59%; Controle de contas a receber, Controle do estoque e Fluxo de caixa totalizam 20,69% cada.

Os participantes deste estudo atribuem grau importante para Controle do estoque com 37,93%; Controle de contas a receber com 27,59% e Controle de contas a pagar representando 24,14% das citações.

Para Drechsel (2002) os valores mais expressivos indicam como sendo muito importante o Controle de contas a pagar, com 70,0% das citações; Controle de contas a receber com 85,0%; Custos industriais com 37,50% das observações e Fluxo de caixa com 35,0% do total.

O mesmo autor conclui que foram considerados importantes o Controle de estoques, com 47,50% do total, e a Política de formação de preço de venda com 45,0% das observações.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são evidenciadas as conclusões apuradas na presente pesquisa, bem como, algumas recomendações para futuros trabalhos que por ventura venham a ser desenvolvidos.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi identificar as informações financeiras utilizadas na gestão de pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó.

A opção por pesquisar empresas de pequeno e médio porte foi em função da constatação de que este segmento de empresas tem papel relevante na geração e manutenção de postos de trabalho. Desta forma, despertou o interesse em conhecer o método de gestão, particularmente financeiro – das empresas em referência, visto que o sucesso ou o fracasso do empreendimento pode ser determinado pela maneira como o mesmo é gerenciado.

Desta forma, através da literatura disponível, procurou-se abordar alguns temas considerados importantes para o desenvolvimento do trabalho. Inicialmente é comentado a respeito da Administração Financeira. Na seqüência, são caracterizadas Pequenas e Médias empresas. A seguir, Informação Financeira, e por fim, são abordados Instrumentos Específicos de Informação Financeira considerados relevantes para a gestão de pequenas e médias empresas.

Partindo-se então do pressuposto de que informações financeiras tendem a auxiliar na gestão das empresas – particularmente as de pequeno e médio porte – procurou-se, através desta pesquisa, conhecer a realidade no que tange à utilização dos informes financeiros no processo de gestão das empresas-alvo.

O levantamento de informações para o desenvolvimento do trabalho encontrou resistência por parte de uma parcela dos gestores. Desta forma, foram coletados dados de 29 pequenas e médias empresas industriais, em um universo de 53 empreendimentos.

Evidenciam-se, na seqüência, as conclusões obtidas acerca de cada objetivo específico proposto no presente estudo.

#### a) Perfil das empresas pesquisadas

Das 29 empresas pesquisadas, 18 são empreendimentos de pequeno porte e 11 são empresas de médio porte. As empresas apresentam vida média na ordem de 17,86 anos e desvio padrão igual a 14,13 anos.

Com relação ao tempo mínimo de constituição, verificam-se empresas com até 01 ano de existência e na outra extremidade empreendimento com até 58 anos de fundação.

Os resultados demonstram que, em sua maioria, as empresas pesquisadas estão sendo gerenciadas pelos seus proprietários, apontando para um índice de 96,55% das observações.

Quanto ao número de funcionários, apurou-se valor mínimo de 12 e máximo de 95 funcionários, a média é 42,03 empregados, apresentando desvio padrão de 22,53.

#### b) Perfil dos gestores entrevistados

A faixa etária dos gestores das empresas pesquisadas apresenta média igual a 40,17 anos. A idade mínima registrada é 22 anos e a máxima, 61 anos.

Observa-se que a média de tempo de experiência do gestor no ramo do negócio é 16,03 anos. O tempo mínimo de experiência é 03 anos e o máximo 34 anos.

O tempo mínimo de atuação do entrevistado na gerência da empresa é 04 meses e o máximo 34 anos, a média é igual a 9,83 anos e o desvio padrão 7,21.

Das 29 empresas pesquisadas, 13,79%, estão sendo administradas por pessoas que não possuem curso superior e 86,21% possuem gestor com curso superior. Destas, 44% apresentam administradores com pós-graduação.

Constata-se que, 24,14% dos empreendimentos são gerenciados por pessoas do sexo feminino, enquanto que 75,86% são administrados por pessoas do sexo masculino.

c) Informes financeiros disponibilizados e a forma de comunicação dos mesmos

Os informes financeiros Disponível, Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar são disponibilizados a todos os gestores das empresas pesquisadas. O relatório, como meio de comunicação, apresenta a seguinte distribuição: 96,55% para Controle de contas a receber e a pagar e 89,66% para o Disponível.

Informações acerca dos Custos dos produtos e Preço de venda praticado são apresentadas a 28 administradores. O relatório é utilizado em 79,31% para repassar informações acerca dos Custos dos produtos e em 75,86% para informar o Preço de venda praticado.

O Controle do estoque é uma informação financeira disponível para 26 administradores, destes, 82,76% a recebem através de relatório. O Fluxo de caixa está disponível para 18 gestores, sendo que 55,17% são informados através de relatório.

Os seguintes informes DRE gerencial (disponível para 06 gestores), Balanço mensal (apresentado para 03 administradores), Relatório de vendas (informado a 02 gestores), Relatório de contas a receber vencidas (comunicado para 01 administrador) e Relatório de faturamento diário (informado a 01 gestor) são todos disponibilizados em forma de relatórios.

Por fim, Preços praticados pela concorrência, disponibilizado para 01 gestor, é apresentado de forma verbal.

Percebe-se que informações financeiras têm sido disponibilizadas aos gestores das empresas pesquisadas, com maior frequência os seguintes informes: Disponível, Controle de contas a receber, Controle de contas a pagar, Custos dos produtos e Preço de venda.

d) Periodicidade de comunicação das informações financeiras

Aponta-se na seqüência os períodos de comunicação das informações aos gestores e os informes que se destacam em cada período (por ordem decrescente de citações).

Comunicação diária: Disponível e Controle de contas a pagar. Na seqüência Controle de contas a receber; Preço de venda praticado e Fluxo de caixa.

Comunicação semanal e trimestral: Custos dos produtos.

Comunicação quinzenal, mensal e anual: Controle do estoque.

#### e) Frequência de análise dos informes financeiros

Aponta-se na seqüência os períodos de análise por parte dos gestores das informações comunicadas e os informes que se destacam em cada período (por ordem decrescente de citações).

Análise diária: Controle de contas a pagar, Disponível e Controle de contas a receber.

Análise semanal: Controle de contas a receber, Disponível e Custos dos produtos.

Análise quinzenal e anual: Controle do estoque.

Análise mensal e trimestral: Custo dos produtos.

#### f) Informes financeiros efetivamente utilizados no processo de gestão das empresas

Observa-se que Controle de contas a pagar é uma informação efetivamente utilizada por 28 gestores. São 27 os entrevistados que fazem uso do informe Controle de contas a receber e 25 que utilizam o informe Disponível.

Custos dos produtos e Controle do estoque são informações utilizadas por 24 gestores. Logo a seguir aparece o informe Preço de venda praticado com 23 citações, Fluxo de caixa com 17 e DRE gerencial com 06 observações.

Por fim, Balanço mensal e Relatório de vendas são informações utilizadas por 02 gestores. Apenas 01 administrador faz uso de Relatório de contas a receber vencidas, Preços praticados pela concorrência e Relatório de faturamento diário.

g) Grau de importância atribuído aos informes financeiros

Os entrevistados consideram como muitíssimo importante o Disponível, com 68,97%; Fluxo de caixa com 65,52%; Custos dos produtos e Preço de venda praticado, ambos, representam 55,17% das citações; Controle de contas a Receber alcança 51,72%; Controle de contas a pagar, 48,27% e Controle do estoque com 41,38% das observações.

Os entrevistados avaliam como muito importante os seguintes informes financeiros: Custo dos produtos, alcançando 31,04%; Preço de venda praticado e Controle de contas a pagar, ambos com 27,59%; Controle de contas a receber, Controle do estoque e Fluxo de caixa totalizam 20,69% cada e Disponível apresenta 13,79% das citações.

Os participantes do estudo atribuem grau importante para Controle do estoque com 37,93%; Controle de contas a receber com 27,59% e Controle de contas a pagar representando 24,14%; Disponível e Preço de venda praticado com 17,24% cada e Custos dos produtos e Fluxo de caixa com 13,79% das observações.

h) Comparação do perfil dos gestores, tempo de fundação e informes financeiros das pequenas e médias empresas

As médias de idade dos gestores das empresas pesquisadas apresentam os seguintes resultados: pequenas empresas igual a 39,33 anos e médias empresas igual a 41,55 anos.

Em pequenos negócios 83,33% dos administradores possuem curso superior, deste total, 33,33% possuem curso de pós-graduação. Em empreendimentos de médio porte, 90,91% dos gestores têm curso superior, deste total 60% apresentam curso de pós-graduação.

A maioria das pequenas e médias empresas vem sendo gerenciada por pessoas do sexo masculino, apontando para 66,67% dos pequenos empreendimentos e para 90,91% das médias empresas.

As médias do tempo de fundação das empresas pesquisadas é a seguinte: pequenas empresas igual a 17,56 anos e empresas de médio porte igual a 18,36 anos.

Percebe-se que os informes financeiros Disponível, Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar são disponibilizados a 100% dos gestores. No entanto, todos os administradores dos empreendimentos de médio porte têm à sua disposição, além dos informes acima citados, também Custos dos produtos, Preço de venda praticado e Controle do estoque. Assim, gestores de empreendimentos de médio porte têm à disposição um número maior de informações financeiras.

#### i) Grau de escolaridade x Utilização dos informes financeiros

A presente pesquisa buscou identificar se o nível de escolaridade dos gestores entrevistados influencia na utilização das informações financeiras. Com base nos resultados obtidos evidencia-se que a variável nível de escolaridade dos administradores não influencia na utilização dos informes financeiros.

#### j) Tempo de fundação das empresas pesquisadas x Utilização dos informes financeiros

O objetivo foi verificar se o tempo de fundação das empresas pesquisadas influencia na utilização dos informes financeiros. Assim, com base nos resultados encontrados não é possível afirmar que a variável tempo de fundação das empresas exerce influência na utilização das informações financeiras.

#### k) Porte da empresa x Informes financeiros utilizados

A intenção consistia em identificar se o porte da empresa influencia na utilização dos informes financeiros. Com os resultados obtidos conclui-se que a variável porte da empresa não exerce influência na utilização dos informes financeiros.

### l) Área de formação x Utilização dos informes financeiros

O objetivo foi identificar se a área de formação dos gestores participantes da pesquisa influencia na utilização dos informes financeiros. Portanto, limitado a presente pesquisa, conclui-se que a variável área de formação do gestor não exerce influência na utilização dos informes financeiros.

### m) Comparação com trabalhos correlatos

Este estudo aponta que 96,55% das pequenas e médias empresas industriais pesquisadas estão sendo gerenciadas pelos seus proprietários. Dal Vesco (2000), Drechsel (2002) e Kaspczak & Scandelari (2006), em trabalhos correlatos desenvolvidos, também identificaram forte presença do proprietário na gestão do empreendimento.

As conclusões acima explicitadas vêm ao encontro de citações de diversos autores, entre eles, Resnik (1990), Soifer (2002) e Braga (1989). Os dois primeiros discorrem que a pequena empresa é caracterizada por ser muito influenciada e administrada pelos seus proprietários. E Braga (1989, p. 35) completa que “ nas empresas de pequeno e médio porte, as atividades relacionadas com a função financeira geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios”.

Os informes Disponível, Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar são disponibilizados a todos os gestores das 29 pequenas e médias empresas industriais pesquisadas. Drechsel (2002), verificou que as informações financeiras Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar eram disponibilizadas a todos os administradores dos 40 empreendimentos estudados.

O informe Controle do estoque, na presente pesquisa, é disponibilizado para 89,66% do total das observações, Drechsel (2002) aponta que este mesmo informe estava disponível para 90,0% das citações.

A pesquisa realizada aponta que Custos dos produtos e Fluxo de caixa são informes disponibilizados para 96,55% e 62,07%, respectivamente. A pesquisa desenvolvida por Drechsel (2002) verifica que a disponibilidade dos informes

acima explicitados representa, respectivamente, 65,0% e 62,50% das observações.

A comparação dos resultados encontrados pelas duas pesquisas evidencia tendência das empresas estudadas em disponibilizar aos gestores os mesmos informes financeiros, apenas Custos dos produtos é uma informação que não apresenta resultados similares.

No que tange à frequência de análise das informações financeiras, o exame diário é verificado para o informe financeiro Controle de contas a pagar em 62,07% das empresas estudadas. Drechsel (2002) aponta que Controle de contas a pagar e Controle de contas a receber apresentavam acompanhamento diário em 77,50% das empresas pesquisadas.

Percebe-se que Controle de contas a pagar recebe atenção diária na maioria das empresas que participaram das pesquisas.

Todos as empresas participantes desta pesquisa disponibilizam aos gestores os informes Controle de contas a receber e Controle de contas a pagar. Deste total, efetivamente utilizam informações acerca do Controle de contas a pagar e a receber 96,55% e 93,10%, respectivamente. Schmidt et al (2005) apontam que das 15 empresas pesquisadas, 86% controlam as contas a pagar e a receber.

O presente trabalho demonstra que, dos empreendimentos consultados, 26 gestores têm à disposição o informe Controle do estoque. Deste total, 92,31% utilizam este informe na administração do negócio sob sua responsabilidade. Dal Vesco (2000) cita que, do total das microempresas pesquisadas, 27,0% utilizam este instrumento.

Das 29 empresas pesquisadas, 18 disponibilizam o informe Fluxo de Caixa aos gestores. Deste total 94,44% efetivamente utilizam esta informação no processo de gestão. Schmidt et al (2005) evidenciam que 27% das 15 micro e pequenas empresas estudadas utilizavam informações do fluxo de caixa. E Dal Vesco (2000) informa que das 244 microempresas pesquisadas, 16,8% utilizavam o informe Fluxo de caixa.

Os entrevistados deste estudo avaliam como muito importante os seguintes informes: Custo dos produtos alcançando 31,04%; Preço de venda



praticado com 27,59%; Controle de contas a receber, Controle do estoque e Fluxo de caixa totalizam 20,69% cada.

Para Drechsel (2002) os valores mais expressivos indicam como sendo muito importante o Controle de contas a pagar, com 70,0% das citações; Controle de contas a receber com 85,0%; Custos industriais com 37,50% das observações e Fluxo de caixa com 35,0% do total.

Os participantes deste estudo atribuem grau importante para Controle do estoque com 37,93%; Controle de contas a receber com 27,59% e Controle de contas a pagar representando 24,14% das citações.

Na pesquisa de Drechsel (2002) foram considerados importantes o Controle de estoque, com 47,50% do total, e a Política de formação de preço de venda com 45,0% das observações.

Verifica-se que Controle de estoque foi o primeiro informe financeiro considerado importante em ambas as pesquisas. Quanto as demais informações os entrevistados atribuíram graus diferenciados de importância.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa evidencia resultados acerca da utilização de informações financeiras na gestão de pequenas e médias empresas industriais filiadas à Associação Comercial e Industrial de Chapecó.

No entanto, novas pesquisas poderão ser realizadas, abordando assuntos não contemplados neste trabalho, tais como:

- verificar a utilização de informações financeiras no processo de gestão de pequenas e médias empresas industriais de outras regiões;
- replicar este estudo em empresas de pequeno e médio porte de outros ramos de atividades na cidade pesquisada;
- investigar como as informações financeiras contribuem para a eficácia na gestão de pequenas e médias empresas;
- verificar se o nível de utilização dos informes financeiros influencia no ciclo de vida das pequenas e médias empresas industriais.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 2 edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre e SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de Capital de Giro**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- BABBIE, Earl. **The practice of social research**. Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BARBETTA, Paulo Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.
- BAZERMAN, Max H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia; tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BRIGHAM, Eugene F. e EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- BRUNI, Adriano Leal e FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2003.
- CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de Informações para tomada de decisões**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003
- CHER, Rogério. **A Gerência das Pequenas e Médias empresas**: o que saber para administra-las. São Paulo: Maltese, 1990.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 2 edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAL VESCO, Ari. **Um estudo dos instrumentos de informação econômico-financeira utilizados no processo de gestão das microempresas do comércio varejista da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2000.
- DROMS, William G. e PROCIANOY, Jairo L. **Finanças para executivos não-financeiros**: tudo o que você precisa saber. 4 edição. Porto Alegre: Bookman, 2002
- DRECHSEL, Eduardo Artur. **O uso dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão nas micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de**

**Curitiba/PR.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para obter resultados**; tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa.** 3ª edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FRANZONI, Gervásio, OTC: **Introdução à Contabilidade.** São Paulo: FTD, 1996.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira** – essencial. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence e MADURA, Jeff. **Administração Financeira: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GOMES, Luiz F. A. M.; GOMES, Carlos F. S. e ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** São Paulo: Atlas, 2002.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira.** 2 edição. São Paulo: Saraiva, 2005.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial.** 11ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

<http://www.acichapeco.com.br/>

<http://www.ibge.gov.br>

KASPCZAK, Márcia C. de M.; SCANDELARI, Luciano. **Grau de utilização dos sistemas de fluxo de caixa na administração financeira das micro e pequenas empresas da cidade de Ponta Grossa.** ENEGEP, 2006.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EDUS, 1980.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração.** 6 edição. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas**. 2 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGEE, James e PRUSAK Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica; tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELLAGI FILHO, Armando. **Curso Básico de Finanças**. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. 2ª edição revisada. São Paulo: Makron Books, 2001.

NELSON, Bob e ECONOMY, Peter. **Gestão empresarial: novos conceitos e as mais avançadas ferramentas para gerenciar pessoas e projetos; tradução Afonso Celso da Cunha Serra**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Heitor J.; SANTOS, Sílvio A. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver um potencial empreendedor**. São Paulo: SEBRAE, 1995.

PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma (organizadores) **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: Unicorpore, 2005.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Tradução de Mary Cardoso, 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

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

A força da pequena empresa, SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Brasília, número 12, março 2004.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**; tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2 edição. São Paulo: Atlas, 2000.

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

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Coletânea estatística da micro e pequena empresa**. Dados gerais sobre o segmento das Micro e pequenas empresas. 1999

SCHMIDT, Alberto; CAMFIELD, Cláudio; GODOY, Leoni P.; VICINI, Lorena; CARNEIRO, Rosemar B. **Um perfil do sistema de gestão das micro e pequenas empresas da região da Quarta Colônia de imigração italiana do Rio Grande do Sul**. ENEGEP, 2005.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. **A empresa de sucesso no novo milênio**. Belém: Unama, 2000.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa**. Tradução M. R. da Cruz. Rio de Janeiro, ed. Nórdica, 1986.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

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

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – LISTA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAS FILIADAS À ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CHAPECÓ - ACIC**

| <b>Nome da Empresa</b>                           | <b>Porte</b> |
|--|--------------|
| Allimentus Engenharia e Tecnologia Ltda          | Médio        |
| APC do Brasil Ltda                               | Pequeno      |
| Arcus Indústria Gráfica Ltda                     | Pequeno      |
| Azeplast Ind. E Com. Ltda                        | Pequeno      |
| Brasmo Industria e Comércio Ltda                 | Pequeno      |
| Britabal Industria e Comércio Ltda               | Pequeno      |
| Bumerangue Brasil Industrial Ltda                | Pequeno      |
| Cerâmica Chapecó Ltda                            | Pequeno      |
| Cervejaria Kilsen Ltda                           | Médio        |
| Chapecó Industria e Comércio de Fibras Ltda      | Médio        |
| Compensados BR Ltda                              | Pequeno      |
| Concrebal Concretos Baldissera Ltda              | Pequeno      |
| Concrexap Serviços de Concretagem Ltda           | Pequeno      |
| Cozzini do Brasil Ltda                           | Pequeno      |
| Cristalflex Ind. De Espumas Colc. Ltda           | Médio        |
| Descartes Indústria e Comércio Ltda              | Pequeno      |
| Ecoplast Ind Com Plast. Ltda                     | Pequeno      |
| Edege Equipamentos Agropecuários Ltda            | Médio        |
| Engeaço Ind. E Com de Ferro e Aço Ltda           | Médio        |
| Engeco Distribuidora de Materiais Elétricos Ltda | Médio        |
| Ferro Esquadria Royal Ltda                       | Pequeno      |
| Fibraoeste Ind. E Com. Ltda                      | Pequeno      |
| Gralbev Ind. De Bebidas Ltda                     | Pequeno      |
| Haiduk Indústria e Comércio Ltda                 | Pequeno      |
| High Tech Equipamentos Industriais Ltda          | Pequeno      |
| Indestel Ind. Embalagens Oeste Ltda              | Médio        |
| IVC Indústria e Comércio Ltda                    | Pequeno      |
| JÁ Indústria e Comércio de Máquinas Ltda         | Pequeno      |
| Laboratório Industrial Vida e Saúde Ltda         | Médio        |
| Lusale Metalúrgica Ltda – Me                     | Pequeno      |
| Maiale Carne Suína Ltda                          | Pequeno      |
| Mercur Indústria Gráfica Ltda                    | Pequeno      |
| Moldare Indústria e Comércio Ltda                | Pequeno      |
| Nodhice Ind. E Com de Confecções Ltda            | Pequeno      |
| Nutron Alimentos Ltda                            | Médio        |
| Perfiaço Coml Ferro e Aço Ltda                   | Médio        |
| Perficorte Ind. E Com de Perfilados Ltda         | Pequeno      |
| Plasmetal Matrizes Ind. E Prod. Ltda             | Pequeno      |
| Plásticos Condá Ltda                             | Pequeno      |
| Plásticos Pasquali Ltda                          | Pequeno      |
| Plastileve Plásticos Industrial Ltda             | Pequeno      |
| Posmovil Posto de Molas Vivian Ltda              | Pequeno      |
| Postec Indústria de Postes Ltda                  | Pequeno      |
| Reinando Canal e Cia Ltda                        | Pequeno      |
| Remo P A Andrioli e Cia Ltda                     | Pequeno      |
| Rissi Esquadrias e Vidraçaria Ltda               | Pequeno      |
| Rota Impressos Gráficos Ltda Me                  | Pequeno      |
| Rotesma Artefatos de Cimento Ltda                | Pequeno      |
| Semil Equipamentos Industriais Ltda              | Médio        |
| Silvieira Industrial Ltda ME                     | Pequeno      |
| Usinox Centro de Usinagem Industrial Ltda        | Pequeno      |
| Usitecnica Industrial Ltda                       | Pequeno      |
| Vonpar Refrescos S/A                             | Médio        |

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA

### 1. Dados gerais da empresa

1.1 Razão Social: \_\_\_\_\_

1.2 Data de Constituição: \_\_\_\_\_

1.3 Quem gerencia a empresa?

proprietário

administrador contratado

ambos, proprietário e administrador contratado

1.4 Número total de funcionários da empresa: \_\_\_\_\_

1.5 O imóvel onde a empresa está instalada é:

próprio (patrimônio da empresa ou do proprietário)

de terceiros (pagando aluguel)

de terceiros (sem despesas com aluguel)

### 2. Dados de identificação do entrevistado

2.1 Nome do profissional: \_\_\_\_\_

2.2 Idade: \_\_\_\_\_

2.3 Tempo de experiência no ramo de negócio: \_\_\_\_\_

2.4 Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

2.5 Tempo de atuação na gerência da empresa: \_\_\_\_\_

2.6 Grau de instrução

1º grau     2º grau     Graduação, qual? \_\_\_\_\_

Pós-Graduação (especialização, MBA, mestrado, doutorado), qual?

\_\_\_\_\_

2.7 Sexo

feminino

masculino

### 3. Perguntas de Pesquisa

3.1 Quais dos informes financeiros abaixo são disponibilizados à administração da empresa?

Disponível (caixa) da empresa

Controle de contas a receber

Controle de contas a pagar

Controle do estoque

Custos dos produtos

Preço de venda praticado

Fluxo de caixa

Outros, quais? \_\_\_\_\_

3.2 Quem é o responsável por gerar estas informações?



## 3.3 Como estes informes são comunicados ao usuário?

| <b>Informes financeiros</b>   | <b>Relatórios</b> | <b>Verbalmente</b> | <b>Outro, qual?</b> |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| Disponível (caixa) da empresa |                   |                    |                     |
| Controle de contas a receber  |                   |                    |                     |
| Controle de contas a pagar    |                   |                    |                     |
| Controle do estoque           |                   |                    |                     |
| Custos dos produtos           |                   |                    |                     |
| Preço de venda praticado      |                   |                    |                     |
| Fluxo de caixa                |                   |                    |                     |
| *                             |                   |                    |                     |

(\*) Espaço reservado para incluir outros informes financeiros citados pelo entrevistado.

## 3.4 Com que periodicidade os informes financeiros são comunicados ao administrador?

| <b>Informes financeiros</b>   | <b>Diário</b> | <b>Semanal</b> | <b>Quinzenal</b> | <b>Mensal</b> | <b>Trimestral</b> | <b>Semestral</b> | <b>Anual</b> |
|-------------------------------|---------------|----------------|------------------|---------------|-------------------|------------------|--------------|
| Disponível (caixa) da empresa |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| Controle de contas a receber  |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| Controle de contas a pagar    |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| Controle do estoque           |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| C u s t o s d o s produtos    |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| Preço de venda praticado      |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| Fluxo de caixa                |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| *                             |               |                |                  |               |                   |                  |              |

(\*) Espaço reservado para incluir outros informes financeiros citados pelo entrevistado.

## 3.5 Qual a freqüência de análise dos informes financeiros comunicados ao administrador?

| <b>Informes financeiros</b>   | <b>Diário</b> | <b>Semanal</b> | <b>Quinzenal</b> | <b>Mensal</b> | <b>Trimestral</b> | <b>Semestral</b> | <b>Anual</b> |
|-------------------------------|---------------|----------------|------------------|---------------|-------------------|------------------|--------------|
| Disponível (caixa) da empresa |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| Controle de contas a receber  |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| Controle de contas a pagar    |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| Controle do estoque           |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| C u s t o s d o s produtos    |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| Preço de venda praticado      |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| Fluxo de caixa                |               |                |                  |               |                   |                  |              |
| *                             |               |                |                  |               |                   |                  |              |

(\*) Espaço reservado para incluir outros informes financeiros citados pelo entrevistado.

3.6 Quais dos informes financeiros disponibilizados são efetivamente utilizados na gestão da empresa?

- ( ) Disponível (caixa) da empresa  
 ( ) Controle de contas a receber  
 ( ) Controle de contas a pagar  
 ( ) Controle do estoque  
 ( ) Custos dos produtos  
 ( ) Preço de venda praticado  
 ( ) Fluxo de caixa  
 ( ) Outros, quais? \_\_\_\_\_

3.7 Numa escala de 1 a 5, qual nota você atribui à importância dos informes financeiros abaixo relacionados, tendo em vista as necessidades informacionais para a gestão da sua empresa?

- 1 – nenhuma importância      2 – pouca importância      3 – importante  
 4 – muito importante      5 – muitíssimo importante

| <b>Informes financeiros</b>   | <b>Grau de Importância</b> |
|-------------------------------|----------------------------|
| Disponível (caixa) da empresa |                            |
| Controle de contas a receber  |                            |
| Controle de contas a pagar    |                            |
| Controle do estoque           |                            |
| Custos dos produtos           |                            |
| Preço de venda praticado      |                            |
| Fluxo de caixa                |                            |
| *                             |                            |

(\*) Espaço reservado para incluir outros informes financeiros citados pelo entrevistado.

3.8 Qual a forma de definição dos preços dos produtos?

- ( ) a partir dos custos da empresa  
 ( ) de acordo com o mercado  
 ( ) depende do volume de vendas  
 ( ) depende do tipo do cliente  
 ( ) varia em função do período do ano

3.9 Você considera que o volume de informes financeiros disponíveis para a gestão de sua empresa é:

- ( ) Excessivo      ( ) Suficiente      ( ) Insuficiente

3.10 Na sua opinião, que outros informes financeiros são considerados relevantes, além dos aqui citados, para a administração de sua empresa? E por que não são utilizados?