

## **Analisando o perfil das empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina : Um estudo múltiplo de casos**

### **AUTORES**

#### **JOSÉ ALONSO BORBA**

Universidade Federal de Santa Catarina  
jalonso@cse.ufsc.br

#### **TAISE MARTENDAL**

Universidade Federal de Santa Catarina  
taise@grad.ufsc.br

#### **FERNANDO DAL-RI MURCIA**

Universidade Federal de Santa Catarina  
fernandomurcia@hotmail.com

### **Resumo**

As pequenas empresas correspondem a 99,2% do total das empresas devidamente registradas no Brasil, formando assim a base da economia nacional. Apesar dessa importância para o desenvolvimento social e econômico brasileiro, essas empresas tem enfrentado grandes dificuldades na continuidade de suas atividades. Acredita-se que a contabilidade é fundamental para o processo de gestão, entretanto existem indícios que a mesma não esta sendo utilizada como base informacional para o processo decisório, principalmente nestas empresas de pequeno porte.

Desta maneira o objetivo desta pesquisa é evidenciar através do perfil de quatro empresas familiares de pequeno porte do Estado de Santa Catarina, algumas características dessas empresas, as informações que são utilizadas no processo de gestão e as necessidades informacionais dos gestores. Os resultados desta pesquisa evidenciam que as empresas analisadas possuem formas próprias de gerenciamento, e isso se deve basicamente a ao conhecimento e experiência do gestor. A administração esta mais voltada para o controle de vendas, estoque, caixa e lucros, não proporcionando uma base sólida e segura para a tomada de decisão dos gestores. Diante deste cenário os gestores enfrentam diversas problemas como a falta de informação atualizada sobre o mercado, controles internos ineficientes, e sistemas gerenciais inadequados para o processo decisório.

### **Abstract**

Small companies correspond to 99,2% of the total registered Brazilian companies, promoting the base for the country economic development. However those companies have been facing difficulties in the continuity of their operations. Many authors have agreed that accounting information is essential for the decision making process. However there are signs that this information has not been used by managers in the decision making process, especially in small business scenarios.

The objective of this paper is to investigate 4 small companies from Santa Catarina, in order to analyze some characteristics of the decision making process. The results founded in this research show that the analyzed companies utilize their own and unique management processes. Accounting information did not seem important in the decision making process for those kinds of companies.

**Palavras chaves: pequenas e micro empresas, contabilidade gerencial, Santa Catarina**

## 1. Introdução

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

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

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

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Para poder enfrentar esse novo contexto econômico os gestores precisam de um suporte informacional consistente, isto é, de informações que sejam geradas em tempo hábil, sejam relevantes e completas. Nesse sentido, a informação auxilia o processo decisório, reduzindo as incertezas. Padoveze (2002, p. 46) afirma que “uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão”.

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

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

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

### 3. Revisão Bibliográfica

Alguns autores classificam as empresas familiares como sendo aquelas constituídas por parentes, na qual há o envolvimento de duas ou mais pessoas da família no desenvolvimento de suas atividades. “Falar de empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros da família na vida e funcionamento dessa empresa”. (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997, p. 135). A idéia é que um membro da família constitua um negócio, e nesse processo envolva seus parentes mais próximos. Como por exemplo, um estabelecimento comercial, onde o pai gerencia a loja, a mãe cuida do caixa, e os filhos fazem o atendimento.

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

#### 3.1 Características das Empresas Familiares

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

• Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
• Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
• Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
• Exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho etc.
• Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
• Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;
• Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
• Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa

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

#### 3.2 Características das Empresas de pequeno porte

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

Depreende-se desse fato, que as pequenas empresas representam a maior parte das empresas formais instaladas no Brasil, formando a base da economia nacional. Essas empresas possuem fortes características que as diferenciam das médias e grandes empresas. A empresa de pequeno porte é conhecida como aquela onde existe um único nível de hierarquia, sendo todas as suas atividades controladas e dirigidas pelo próprio empreendedor. A origem de capital provém, geralmente, da economia familiar, de empréstimos obtidos por linhas especiais, ou de algum dos sócios.

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

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

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

Fonte: adaptado KASSAI (1997, p. 5)

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

Art. 1...

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

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

Essa classificação é feita através do faturamento bruto obtido com as transações realizadas dentro de determinado ano, e visa facilitar o tratamento jurídico dessas empresas em relação aos aspectos trabalhistas, previdenciários, tributários, creditícios etc.

Outra forma de classificar as empresas por tamanho, tendo como base o faturamento, é encontrada no Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES, conforme demonstrado na figura 2 abaixo.

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

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

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

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - classifica as empresas conforme o número de empregados, como se demonstra na figura 3 abaixo.

**Figura 3 - Classificação de Empresas por Número de Empregados**

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

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

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

### 3.3 Principais dificuldades encontradas pelas pequenas empresas no Brasil

Todos os anos muitas empresas nascem. Pessoas motivadas por necessidade ou desejo de realização pessoal abrem seus próprios negócios, que geralmente começam pequenos. São esses empreendedores que movem a maior parte da economia do mundo. E se souberem administrar os negócios garantirão a continuidade das suas atividades, contudo, muitas dessas empresas morrem logo nos primeiros anos de vida. Os problemas começam a surgir quando se podem perceber que as práticas gerenciais adotadas não asseguram o sucesso da empresa. O fato de ser um bom vendedor não garante o seu sucesso como empresário (FORTES, p. 2). É importante entender que a constituição de uma empresa requer qualificação, empenho e estudo para não transformar o sonho em frustração. A figura 4 demonstra a taxa de mortalidade dessas empresas nos primeiros anos de vida.

**Figura 4 – Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (%)**

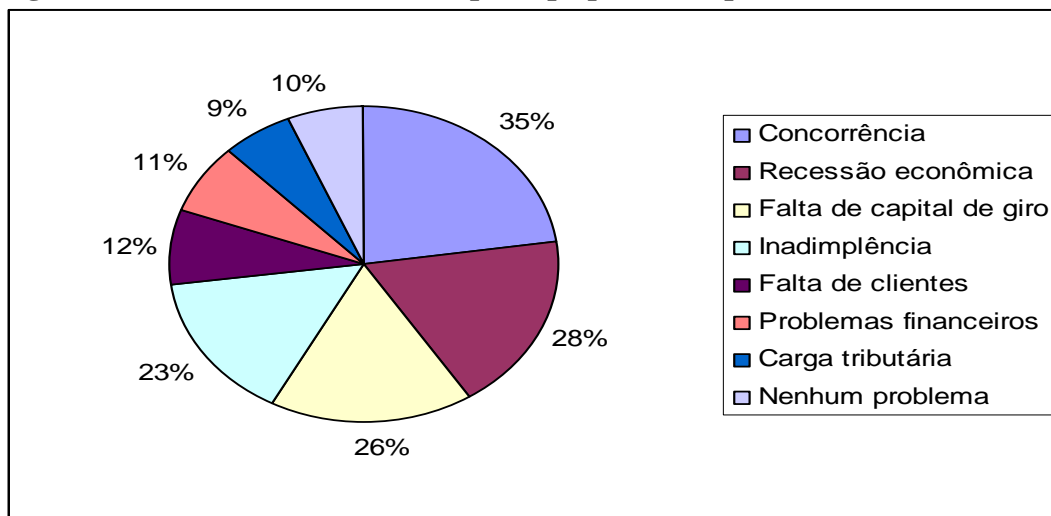
Ano de Constituição	Regiões (%)					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

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

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

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

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



Fonte: adaptado SOUZA (2001)

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

#### 4. Metodologia

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

O estudo foi realizado em quatro empresas familiares de pequeno porte, cujas razões sociais foram omitidas. Entende-se por empresa familiar aquelas nas quais há o envolvimento

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

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

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

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

## **5. Análise dos Resultados**

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

### **5.1 Apresentação do perfil das empresas**

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

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

O terceiro caso pesquisado trata-se de uma empresa comercial que atua no ramo de agropecuária e *pet shop*, onde são oferecidos aproximadamente quatro mil e quinhentos itens

de produtos aos clientes. Compõe-se de duas lojas, estando a matriz situada em São José e a filial em Florianópolis. A sua gestão caracteriza-se como familiar, pois se encontra na segunda geração na linha sucessória, sendo esta representada pelos filhos dos fundadores.

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

## 5.2 Análise dos casos

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

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

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

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

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

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

**Figura 6 – Características das empresas familiares de pequeno porte**

<b>Quesitos</b>	<b>1ª Empresa</b>	<b>2ª Empresa</b>	<b>3ª Empresa</b>	<b>4ª Empresa</b>
Dificuldades apontadas	Concorrência Fornecedores	Inícios das atividades	Situação econômica e fiscal	Início das atividades Concorrência Negociação preços
Segredo do sucesso	Conhecer o mercado Ética profissional Capital de giro	Sinceridade e honestidade Motivação Marketing Inovação	Honestidade Acompanhar a concorrência	Administração eficiente Honestidade Funcionários competentes
Indicadores	Disponibilidade	Prêmio <i>Top de</i>	Rotatividade de	Manutenção das



de sucesso	Financeira	<i>Marcas</i> Melhor padrão de vida	estoques Disponibilidade financeira Lucro	atividades Crescimento nas vendas
Planejamento	Compra de produtos	Previsão de vendas	Informal	Informal
Controle	Caixa Estoque	Faturamento bruto	Caixa Estoque	Pedidos de produtos Caixa Contas a pagar e receber
Relatórios utilizados	Contas a pagar e a receber Controle de estoque Fluxo de caixa	Controle das vendas	Controle de estoque Fluxo de caixa	Idem controle Evolução patrimonial Evolução lucros
Informações utilizadas	Leituras em jornais e revistas	Concorrência Leituras em revistas e jornais Noticiários da TV	Leituras de revistas e jornais Conversas com profissionais do ramo	Mercado
Principais necessidades	Controles internos Informações atualizadas	Informações atualizadas	Controle gerencial Redução de erros no processo decisório	Informações atualizadas

Fonte: autores da pesquisa

Essa figura demonstra as diferenças existentes na administração das empresas estudadas, bem como a opinião dos empresários sobre alguns aspectos referentes à manutenção das atividades empresariais. É importante lembrar de que essas empresas, já atuam no mercado há mais de oito anos, sendo que uma delas já existe há vinte e nove anos, o que demonstra tratar-se de organizações consolidadas no mercado.

Dentre as principais dificuldades encontradas para a manutenção das atividades, estão a concorrência, o relacionamento com os fornecedores e a situação econômica e fiscal do país. Apesar de representarem fatores externos, não controláveis pelo gestor, as situações citadas são contornáveis através de uma administração eficiente. Uma outra dificuldade apontada pelos entrevistados, foi com relação ao início das atividades, um fator interno, que pode ser resolvido com o auxílio de especialistas.

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

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

Dentro do processo de gestão, não foi detectado a etapa de planejamento, que representa um fundamental instrumento administrativo. Através dele se procura estabelecer uma situação futura desejada, e os meios para alcançá-lo. Das empresas analisadas duas não fazem qualquer tipo de previsão, e entre as outras, uma realiza planejamento de compra de produtos e a outra faz um planejamento de vendas. Demonstrando que em empresas de pequeno porte, não há preocupação por parte dos gestores, e nem estrutura para aplicar o planejamento.

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

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

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

Diante do exposto, as principais necessidades apontadas pelos gestores dizem respeito a informações atualizadas, controles internos e auxílio profissional que evite erros dentro do processo de gestão. Essas pequenas empresas não dispõem de informações precisas sobre o andamento dos seus negócios, isto é, falta um maior controle das atividades administrativas, uma vez que a gestão está voltada ao controle de produção e vendas, ao faturamento bruto, ao caixa e controle das contas a pagar e receber. Soma a isso, a necessidade por informações que englobem os fatores externos, como concorrência, economia, oportunidades e ameaças, para, assim, obter uma base segura de informações que sustente o processo decisório.

## **6. Conclusões**

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

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

A participação da contabilidade nessas empresas se restringe ao cumprimento das leis fiscais e societárias. Não há participação dela no gerenciamento das atividades da empresa, uma vez que todos os contatos realizados entre os gestores e o contador acontecem para

resolver rotinas contábeis. Assim, a contabilidade deixa de oferecer auxílio no processo de gestão das organizações, pois se limita a operacionalização de técnicas contábeis obrigatórias.

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

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

- que sejam criados e/ou utilizados instrumentos gerenciais para apoiar o processo decisório das empresas familiares de pequeno porte, com base nas características e anseios delas;
- um maior aprofundamento sobre as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas para a manutenção das suas atividades, principalmente no que diz respeito a burocracia existente no Brasil; e
- que sejam pesquisados os principais motivos que levam as pequenas empresas familiares a encerrarem suas atividades, geralmente precocemente.

## 7. Referencias Bibliográficas

- ALCÂNTARA, Eurípides; SILVA, Chrystiane. O Brasil entre os piores do mundo. *Revista Exame*. São Paulo, ed. 1838, 28 jan. 2004.
- BARROS, Betania Tanure de. *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: IBECOM, 1987.
- BETHLEM, Agrícola. *Gestão de negócios: uma abordagem brasileira*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. 2004. Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br). Acesso em: 16 set. 2004.
- BRASIL. Lei nº 9841 de 05 de outubro de 1999. Dispõe sobre o estatuto da microempresa e empresa de pequeno porte. *Presidência da República*. Disponível em: [www.presidencia.gov.br](http://www.presidencia.gov.br). Acesso em: 15 set. 2004.
- CASTRO, Luis Carlos; MORAIS, Maristela Regina; CRUBELLATE, João Marcelo. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. *Encontro da ANPAD*, 2001. Disponível em: [www.anpad.org.br/enanpad](http://www.anpad.org.br/enanpad). Acesso em: 20 set 2004.
- DANTAS, Vera. *Desafio das pequenas é serem mais competitivas: Sebrae e MBC lançam projeto de cooperação para orientar empresários*. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, 13 jan. 2004. Disponível em: [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br). Acesso em: 22.10.2004

- DEITOS, Maria Lucia Melo de Souza. Conhecer as especificidades das pequenas e médias empresas: uma necessidade que se impõe ao contador. *Revista do Conselho Regional do Paraná*. Curitiba, n° 136, 2003. Disponível em: [www.crcpr.org.br](http://www.crcpr.org.br). Acesso em: 30 ago. 2004.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. Os desafios da empresa familiar para o contador moderno. *CRCSC & Você*. Florianópolis, v. 1, n°1, p. 41-62, mar/2002.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. Pequenas e médias empresas: estrutura e funcionamento. *Portal de Relações Públicas e Transmarketing*. Disponível em [www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/administracaoemarketing](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/administracaoemarketing). Acesso em 07.09.2004.
- GALLIANO, A. Guilherme. *O método científico: teoria e prática*. São Paulo: Mosaico, 1979.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUERREIRO, Reinaldo. *A Meta da empresa: seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996.
- HANSEN, Jens Erik. A evolução da contabilidade: da idade média à regulamentação americana. *Revista brasileira de contabilidade*. Brasília, n. 134, p. 79-91, mar/abr. 2002.
- KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Cadernos de estudos Fipecafi*. São Paulo, v. 9, n° 15, p. 60-74, jan/ jun. 1997. Disponível em: [www.fipecafi.com.br](http://www.fipecafi.com.br). Acesso em: 20 set 2004.
- KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- MOISMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOSCOVE, Stephen A., SIMKIN, Mark G., BAGRANOFF, Nancy A. *Sistemas de informações contábeis*. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. O desafio da continuidade. *HSM Management*, São Paulo, n. 41, nov./dez. 2003. Disponível em: [www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br). Acesso em 15 set. 2004.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PALETTA, Marco Antônio. *Vamos abrir uma pequena empresa: um guia prático para abertura de novos negócios*. São Paulo: Alínea, 2001.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: Catelli, Armando (coordenador). *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. *Controladoria de Gestão: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.
- RESNIK, Paul. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido; tradução Maria Cláudia Oliveira Santos; revisão técnica Heitor José Pereira* – São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.
- RODIL, Ricardo Julio. A utilização da contabilidade na PME. *Jornal Valor Econômico*. São Paulo, 12 ago. 2002. Disponível em: [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br). Acesso em: 22.10.2004.

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

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

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

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