



**Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena
Bacharelado em Ciências Contábeis**

MODELO DE GESTÃO COM BASE NA CONTABILIDADE GERENCIAL: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JUIFER

WILANDER ROGER NORBERTO

JUINA - MT
2009

WILANDER ROGER NORBERTO

**MODELO DE GESTÃO COM BASE NA CONTABILIDADE
GERENCIAL: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JUIFER**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Contábeis, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como requisito para obtenção do título Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof^a. Ms. Cleiva Schaurich Mativi
Orientadora

Juina – MT
2009

WILANDER ROGER NORBERTO

**MODELO DE GESTÃO COM BASE NA CONTABILIDADE
GERENCIAL: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JUIFER**

Monografia apresentada em 29/07/2009 e aprovada pela Banca Examinadora,
constituída pelos professores:

Prof.^a Ms. Cleiva Schaurich Mativi
Orientador - Presidente

Prof.^o João Luiz Derkoski
Membro da Banca

Prof.^o Aroldo Luna Cavalcante
Membro da Banca

Juina – MT
2009

Dedico este trabalho primeiramente a
DEUS, à meus pais, amigos e
orientadora Prof^a. Ms. Cleiva Schaurich
Mativi.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a DEUS por estar me protegendo e iluminando, dando força, sabedoria e coragem para vencer mais uma etapa de minha vida.

A todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para esta conquista, em especial as minhas amigas Giselle Maria Köhler e Claudete Carneiro Derner pelo incentivo e auxílio proporcionado nos momentos mais difíceis, os quais foram fundamentais para que meu sonho pudesse ser concretizado.

A minha orientadora Prof^a. Ms. Cleiva Schaurich Mativi que foi paciente com as nossas reuniões e tanto me incentivou com os seus ensinamentos.

Não poderia esquecer-se de expressar todo meu carinho a todos os meus colegas.

O meu sincero muito obrigado a todos vocês que me deram força para vencer esta fase da minha vida!

“O conhecimento não ocupa espaço”
Anônimo

RESUMO

Este trabalho objetivou apresentar o quanto é imprescindível a aplicação de um modelo de gestão baseado na contabilidade gerencial, bem como a importância deste para todas as empresas e neste caso específico as micros e pequenas empresas. Atualmente o cenário mundial tem sofrido uma crise que se estendeu e atingiu todos os segmentos de empresa, seja ela indústria, comércio ou prestadora de serviços e é nesse sentido, de que as empresas permaneçam abertas, que o modelo de gestão com base na contabilidade gerencial se insere, para assegurar e nortear as empresas de como proceder em momentos de economia ruim e saber aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, tomando decisões direcionadas ao crescente futuro, com base em planejamentos que estão inseridos no modelo de gestão. Este trabalho será apresentado em duas etapas. Primeiramente, será abordado um desenvolvimento bibliográfico, e por fim será apresentada o resultado de uma pesquisa aplicada na empresa Juifer, para obter uma noção de como um modelo de gestão faz a diferença para a empresa, tanto no aspecto interno, à nível de organização, quanto ao ambiente externo, que de certa forma observa o controle e gerenciamento das empresas. Pode-se concluir que o modelo de gestão é imprescindível em qualquer tipo de empresa e aplicado efetivamente trás resultados significativamente positivos para as empresas.

Palavras-chave: Modelo de Gestão. Contabilidade Gerencial. Micro e Pequenas Empresas.

LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS

MPEs	Micro e Pequenas Empresas
SRF	Secretaria da Receita Federal
DNRC	Departamento Nacional de Registro do Comercio
NCC	Novo Código Civil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA OU ÁREA.....	34
FIGURA 2: SISTEMA DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA EMPRESA OU ÁREA.....	36
FIGURA 3: VISÃO GERAL DO PROCESSO DE GESTÃO	37
FIGURA 4: ORGANOGRAMA ATUAL EMPRESA JUIFER	52
FIGURA 5: ORGANOGRAMA DA EMPRESA ESTUDADA APÓS SUGESTÕES	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dois conceitos Fundamentais Sobre o Desempenho das Organizações	31
Quadro 2: Caracterização do ambiente.....	38
Quadro 3: Classificação de Modelos.....	40
Quadro 4: Crenças, princípios e normas.....	41
Quadro 6a: Etapas do processo de gestão	41
Quadro 6b: Etapas do processo de gestão	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
1.3 PROBLEMA	16
1.4 HIPÓTESES	16
1.5 OBJETIVOS	16
1.5.1 Objetivo Geral	16
1.5.2 Objetivos Específicos	16
1.6 JUSTIFICATIVA	17
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 A CONTABILIDADE.....	19
2.1.1 Conceito de Contabilidade	19
2.1.2 Funções da Contabilidade.....	19
2.1.3 Finalidade da Contabilidade.....	20
2.1.4 Técnicas Contábeis.....	21
2.1.5 Aplicação da Contabilidade.....	23
2.1.6 Áreas de Atuação da Contabilidade.....	24
2.1.6.1 Contabilidade Gerencial.....	25
2.2 GESTÃO	26
2.2.1. Modelo de Gestão.....	27
2.2.1.1 Características do Modelo de Gestão.....	42
2.2.1.1.1 O Modelo de Gestão como Formador da Cultura Organizacional.....	43
2.2.1.1.2 O Modelo de Gestão determinando a Autoridade e a Responsabilidade.....	44
2.2.1.1.3 O Modelo de Gestão estabelecendo a forma de Comunicação e Informação	45
2.2.1.1.4 O Modelo de Gestão estabelecendo os Critérios de Avaliação de Desempenho.....	45
2.3 EMPRESAS.....	46
2.3.1 Micro e Pequenas Empresas (MPes)	46
3. MÉTODOS DE PESQUISA.....	49
4. ANÁLISE E RESULTADOS.....	51
4.1 DESCRIÇÃO DOS SETORES DA EMPRESA ESTUDO DE CASO	53
4.2 INCONSISTÊNCIAS OBSERVADAS NOS SETORES DA EMPRESA ESTUDO DE CASO	55
4.3 SUGESTÕES DE MODELO DE GESTÃO PARA A EMPRESA JUIFER	57
5. CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE.....	68

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Diante da globalização mundial, a contabilidade ocupa um cenário de destaque e de altas mudanças em suas normas, com o intuito de harmonização para facilitar a coleta de informações e análises das demonstrações apresentadas, agregando maior transparência, qualidade e fidedignidade as demonstrações contábeis. Essas mudanças na contabilidade podem ser consideradas as maiores dentre os últimos 25 anos.

As mudanças nas normas ocorreram a partir de 28 de dezembro de 2008, quando foi publicada a Lei nº. 11.638/2007, alterando alguns artigos da lei 6404 de 15 de dezembro de 1976, onde reformulou a Lei das Sociedades por Ações.

Contudo, os profissionais por sua vez, precisaram se apressar para se adaptarem às novas normas e adequarem as demonstrações sob suas responsabilidades.

Essa adaptação de forma rápida gerou transtornos e muitas discordâncias sobre as interpretações das novas regras, obrigando os órgãos reguladores a se agilizarem e emitirem normativas e instruções que proporcionassem um entendimento unificado, entendimentos estes repassados aos profissionais em forma de programas e projetos de Educação Continuada, visando uma adaptação imediata aos padrões internacionais de contabilidade.

É válido ressaltar, que todo esse trabalho dos profissionais contábeis certamente renderá e proporcionará um reconhecimento por parte dos empresários, empreendedores e investidores dos profissionais.

As empresas de grande porte de capital estrangeiro, não encontram muitas dificuldades, porque já atendiam à algumas exigências dos padrões internacionais, enquanto o restante das empresas sofrem por falta de profissionais qualificados.

Não obstante, é obvio colocar em destaque também o atual cenário de crise econômica mundial, onde observamos potências mundiais como os Estados Unidos da América em decadência, com ações despencando e moeda desvalorizando.

Os fatores da crise econômica mundial encontram-se indefinidos, mesmo com todo esse processo tecnológico avançado e globalização fluentes entre os países do mundo.

A economia brasileira mostra solidez em relação à crise mundial, fator este nunca ocorrido anteriormente, mas não fará milagres em relação ao resto do mundo e perderá percentuais de crescimento projetados para este ano.

É neste cenário de mudanças, adequações as novas normas da Lei de Sociedade por Ações e de crise econômica, que a contabilidade gerencial está inserida como papel fundamental fazendo uso das suas ferramentas como instrumento de gestão, como a avaliação dos custos, planejamentos e estratégias, para um melhor desempenho das empresas perante tal situação e em especial as micro e pequenas empresas (MPEs) que necessitam de constates ajustes e são mais vulneráveis a crise econômica mundial, e também não são muito flexíveis a custos elevados de adequação.

Diante desses fatos vem a questão que busca-se responder nesse trabalho: Qual a contribuição de um modelo de gestão com base na Contabilidade Gerencial para a continuidade das MPEs?

1.2. Delimitação da Pesquisa

Oliveira (2003, p. 131) diz que:

dependendo da disponibilidade de tempo, dos outros recursos para o desenvolvimento de determinada pesquisa e da abrangência do tema, às vezes, torna-se necessário a delimitação do que será pesquisado.

A pesquisa será desenvolvida através informações divulgadas em diversos sites, livros e artigos para demonstrar para os micros e pequenos empresários que é possível através do modelo de gestão com base na contabilidade gerencial atuar de maneira competitiva e segura através dos dados coletados rapidamente, fazendo com que a empresa tenha um processo de gestão eficiente e eficaz e consiga garantir sua continuidade no mercado.

Assim sendo, esta pesquisa estuda um modelo de gestão com base na Contabilidade Gerencial, estudo de caso na empresa Juifer.

1.3 Problema

Segundo Ribeiro (2006, p. 10) “Todo problema necessita de solução, mas essa solução só é possível quando se conhece o problema. O problema sempre se apresenta em forma de uma interrogação”.

Qual a contribuição de um modelo de gestão com base na Contabilidade Gerencial para a continuidade das MPEs?

1.4 Hipóteses

- O modelo de gestão aplicado a uma MPEs auxilia a sua continuidade no mercado.
- O modelo de gestão é fator importante para a tomada de decisões e organização dentro da entidade.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Segundo Ribeiro (2006, p. 11) “Deve conter de forma simples, objetiva e direta qual a pretensão do trabalho, o que se pretende construir com o estudo. Deve-se iniciar com verbos em sua forma no infinitivo”.

Demonstrar de forma geral e objetiva como o modelo de gestão com base na contabilidade gerencial auxilia as micros e pequenas empresas na tomada de decisões e na sua organização interna.

1.5.2 Objetivos Específicos

Segundo Ribeiro (2005, p. 11):

O objetivo específico apresenta caráter mais concreto. Tem funções intermediárias e instrumentais, permitindo atingir o objetivo geral, detalhando-o. Os objetivos específicos devem ser todos com o propósito de se alcançar o objetivo geral; devem sustentá-lo.

- Demonstrar a necessidade da implantação do modelo de gestão para melhor tomada de decisões nas micro e pequenas empresas;

- Coletar informações e dados operacionais de uma empresa sem modelo de gestão formal;
- analisar e fazer sugestões para um modelo de gestão;

1.6 Justificativa

Segundo Ribeiro (2005, p. 11) a justificativa “deve apresentar argumentos convincentes de que a pesquisa tenha uma importância, seja político-econômico-social, ou seja, convencer os outros que “seu produto é bom e necessário”.”

A importância desse estudo é pela necessidade de demonstrar para os micros e pequenos empresários, que o modelo de gestão tem papel determinante e fundamental no âmbito organizacional e burocrático das empresas, facilitando a busca de dados para a tomada de decisões e prolongando a vida das empresas.

1.7 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco seções sendo elas:

- Introdução: aonde vem destacando a contextualização, problema da pesquisa, hipótese da pesquisa, objetivo geral e específico, delimitação da pesquisa, justificativa e por fim a estrutura do trabalho.
- Referencial teórico: nesta seção são abordados tópicos sobre: Contabilidade, conceito de contabilidade, funções da contabilidade, finalidade da contabilidade, técnicas contábeis, aplicação da contabilidade, áreas de atuação da contabilidade, contabilidade gerencial, gestão, modelo de gestão, características do modelo de gestão, o modelo de gestão como formador da cultura organizacional, o modelo de gestão determinando a autoridade e responsabilidade, o modelo de gestão estabelecendo a forma de comunicação e informação, o modelo de gestão estabelecendo critérios de avaliação de desempenho, empresas, micro e pequenas empresas.
- Metodologia: demonstrando os métodos com que foi realizado o trabalho e como foi desenvolvido.

- **Análise e Resultados:** Com base no diagnóstico obtido na pesquisa junto a livros, artigos, dissertações, e pesquisa de campo na empresa, onde foi analisado os dados e foi feito sugestões e recomendações ao modelo de gestão da empresa analisada.
- **Conclusão:** onde consta a resposta ao problema da pesquisa, as hipóteses confirmadas, como foram atingidas os objetivos e a conclusão geral do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Contabilidade

2.1.1 Conceito de Contabilidade

Marion (2004, p. 26) diz que “a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa.

Franco (1997, p. 21) conceitua a contabilidade da seguinte forma:

É a ciência que estuda os fenômenos ocorridos na demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Ribeiro (2005, p. 2) afirma que “a contabilidade, portanto, é uma ciência que tem por objeto o patrimônio das entidades econômico-administrativas.”

Lima (2009, p. 1) argumenta que a contabilidade possui um conceito amplo, definindo-a da seguinte maneira:

[...] conjunto de conhecimentos ordenados que visam controlar o patrimônio das entidades, registrando os fatos administrativos nos livros legais, gerando os relatórios para análise econômico e financeira dos administrados e tomada de decisão dos múltiplos usuários.

De acordo com Berti (2001, p. 35) “o objeto de estudo da contabilidade é o patrimônio”.

Ribeiro (2005, p. 3) diz que “o objeto da contabilidade é o patrimônio das entidades econômico-administrativas”.

Segundo Franco (1997, p. 21) “o patrimônio é o objeto da Contabilidade, isto é, sobre ele se exercem as funções contábeis, para o alcance de suas finalidades”.

Portanto, a contabilidade é a ciência social que estuda o patrimônio das entidades econômico-administrativas e suas mutações nos aspectos qualitativos e quantitativos fornecendo dados e informações para a tomada de decisões à seus respectivos usuários.

2.1.2 Funções da Contabilidade

Berti (2001, p. 35) diz que a função da contabilidade é:

Fornecer informações quantitativas e qualitativas sobre o estado patrimonial dos agentes econômicos, constituindo-se de relevante importância no processo de tomada de decisões. Sua tarefa é centralizar todas as informações de natureza econômica mediante os processos de classificação, quantificação, avaliação, registro, análise e relatório dos fatos ocorridos.

Lucena (2009, p. 1) fala que as funções da contabilidade se apresentam como forma de “permitir o controle e o estudo do patrimônio das entidades econômico-administrativas”.

Conforme Franco (1997, p. 22) “as funções da contabilidade se desenvolvem em torno do patrimônio, como meio para atingir sua finalidade, que é de informar e orientar a administração sobre o estado desse patrimônio e suas variações.”

Sendo assim as funções da contabilidade é registrar, controlar, informar, analisar e orientar a administração sobre os aspectos quantitativos e qualitativos das quais as entidades econômico-administrativas sofreram mutações em seu patrimônio.

2.1.3 Finalidade da Contabilidade

Conforme Ribeiro (2005, p. 4) a principal finalidade da contabilidade é “fornecer informações de ordem econômica e financeira sobre o patrimônio, para facilitar as tomadas de decisões por parte dos seus usuários”.

Lucena (2009, p. 1) descreve que a finalidade da Contabilidade é “fornecer informações econômicas e financeiras acerca da entidade”.

Segundo Franco (1997, p. 21) a finalidade da contabilidade é:

Assegurar o controle do patrimônio administrado, através do fornecimento de informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição e as variações patrimoniais, bem como sobre o resultado das atividades econômicas desenvolvidas pela entidade para alcançar seus fins, que podem ser lucrativos ou meramente ideais (sócias, culturais, esportivos, beneficentes ou outros).

Portanto a contabilidade através de suas funções tem a finalidade primordial de fornecer informações econômico-financeiras, tanto seja para administradores ou proprietários, como investidores e acionistas, para a tomada de decisões no controle e planejamento da entidade.

2.1.4 Técnicas Contábeis

A contabilidade faz uso de algumas técnicas para atingir o fim que se propõem, objetivos, ou a finalidade. Sejam as técnicas utilizadas pela contabilidade a escrituração, demonstrações contábeis, auditoria, análise de balanços, consolidação de balanços.

Berti (2001, p. 36) conceitua a escrituração contábil da seguinte maneira:

É a técnica de efetuar os registros dos fatos contábeis que afetam o patrimônio da entidade, passíveis de valorização monetária. Deve ser efetuada em ordem cronológica através dos lançamentos em livros próprios.

Nessa técnica são realizados os registros dos fatos que influenciam o patrimônio, seguindo uma ordem cronológica e que segundo Franco (1997, p. 23) “dá à Contabilidade característica de verdadeira história do patrimônio”.

Ribeiro (2005, p. 4) complementa falando que:

Os acontecimentos classificados em atos ou fatos administrativos são registrados em livros próprios por meio do mecanismo do débito e do crédito. Os principais livros de escrituração utilizados pela contabilidade são o diário e o razão.

Com base nessas informações entende-se que a escrituração contábil registra os fatos ou atos administrativos que afetam o patrimônio da entidade por meio do sistema de débito e do crédito ordenados cronologicamente.

Ainda Ribeiro (2005, p. 4) define as demonstrações contábeis como “quadros técnicos que apresentam dados extraídos dos registros contábeis da empresa”.

Berti (2001, p. 36) já conceitua as demonstrações contábeis como sendo evidenciação contábil ou até mesmo como Técnicas Contábeis que produzem de forma sintética informações em demonstrações padronizadas sejam elas: Balanço Patrimonial; Demonstração de Resultados do Exercício; Demonstração de Origem e Aplicações de Recursos; Demonstração de Lucros e Prejuízos ou Mutações do Patrimônio Líquido; Notas Explicativas.

Dessa forma fica evidente que as demonstrações contábeis são provenientes dos registros contábeis e classificação dos fatos, e que ao se agruparem saem da condição de meros registros e tornam-se ferramentas orientadoras, sendo demonstradas através de Balanço Patrimonial; Demonstração de Resultados do Exercício; Demonstração de Origem e Aplicações de Recursos;

Demonstração de Lucros e Prejuízos ou Mutações do Patrimônio Líquido; Notas Explicativas.

Attie (2006, p. 25) diz que “a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

Crepaldi (2007, p. 3) define auditoria como “o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”.

Franco (1997, p. 23) diz que a auditoria consiste em uma técnica de confirmar a adequação dos registros e das demonstrações contábeis aos Princípios Fundamentais e Normas de Contabilidade, portanto trata-se de uma revisão contábil:

Consiste no exame de documentos, livros e registros, obedecendo a normas específicas de procedimento, com o objetivo de verificar se as demonstrações contábeis representam, adequadamente, a posição econômico-financeira do patrimônio e os resultados do período administrativo, de acordo com os Princípios Fundamentais e Normas de Contabilidade, aplicados de maneira uniforme em períodos sucessivos.

Ribeiro (2005, p. 4) trata a auditoria como uma forma de:

verificação da exatidão dos dados contidos nas demonstrações contábeis, por meio de exame minucioso dos registros contábeis e dos documentos que deram origem a eles.

Berti (2001, p. 36) só vem reafirmar que a auditoria faz uso de técnicas de verificação e exame de documentos se de fato foram elaborados de acordo com os princípios fundamentais e normas de contabilidade.

Portanto a auditoria é a técnica contábil que verifica a veracidade e exatidão das informações contábeis nas demonstrações contábeis e também se está em conformidade com os Princípios Fundamentais e Normas de Contabilidade, através de minuciosos procedimentos de exame dos registros contábeis.

Matarazzo (2008, p. 15) fala que a análise de balanços “transforma dados em informações e será tanto mais eficiente quanto melhores informações produzir”.

Segundo Ribeiro (2005, p. 4) a análise de balanços:

É o exame e interpretação dos dados contidos nas demonstrações contábeis, com o fim de transformar esses dados em informações úteis aos diversos usuários da contabilidade.

Para Franco (1997, p. 23) a contabilidade dispõe de mais uma técnica especializada e esclarecedora para apresentar a composição analítica do patrimônio e de suas variações que é a análise de balanços definida da seguinte maneira:

Permite decompor, comparar e interpretar essas demonstrações, oferecendo aos interessados na riqueza patrimonial dados analíticos e interpretação sobre os componentes do patrimônio e sobre os resultados da atividade econômica desenvolvida pela entidade, informações estas indispensáveis à tomada de decisões.

Já Berti (2001, p. 37) usa em sua definição de análise de balanços o termo “acessível”, visando atender as necessidades dos mais diversos usuários da contabilidade, desde um leigo até mesmo a um sábio conhecedor das técnicas contábeis:

Permite a análise e interpretação das Demonstrações Contábeis, visando avaliar o desempenho das entidades em determinados períodos. É o estudo das situações econômico-financeiras das empresas, que visa à elaboração de relatórios detalhados, interpretados e escritos em uma linguagem acessível aos usuários das informações.

Portanto a análise de balanços é uma técnica contábil que visa transformar dados em informações econômico-financeiras das entidades, através de relatórios analíticos, interpretados e escritos em uma linguagem simplificada sem perder o foco e significado do conteúdo, fornecendo uma fácil e rápida compreensão para a tomada de decisões da entidade.

Ribeiro (2009, p. 4) fala que a consolidação de balanços corresponde a:

Unificação das demonstrações contábeis da empresa controladora e de suas controladas, visando a apresentar a situação econômica e financeira de todo o grupo, como se fosse uma única empresa.

Dessa maneira compreende-se que a consolidação de balanços agrupa as demonstrações contábeis da entidade controladora e suas controladas com o objetivo de expor a situação econômico-financeira do grupo de forma unificada.

2.1.5 Aplicação da Contabilidade

Lima (2009, p. 1) diz que a aplicação da contabilidade nas empresas é da seguinte forma:

A contabilidade é fundamental dentro de uma empresa, direcionando seus negócios e monitorando seus custos e despesas além de fornecer informações ao ambiente externo, principalmente aos órgãos reguladores, como o Estado, com a qual as empresas precisam prestar contas.

Lucena (2009, p. 2) diz que o campo de aplicação da contabilidade “consiste no ramo de estudo dos contabilistas, ou seja, no que eles trabalham. Com efeito, tal campo de atuação se traduz nas entidades econômico-administrativas como um todo”.

Para Berti (2001, p. 36) “as entidades econômicas, com ou sem finalidade lucrativa, constituem, portanto o seu campo de aplicação”.

Franco (1997, p. 36) diz que:

O campo de aplicação da Contabilidade é o das entidades econômico-administrativas, às quais ela presta colaboração imprescindível, não apenas para sua boa administração, mas até para sua própria existência, pois sem o controle e as informações fornecidas pela Contabilidade não seria possível a tais entidades alcançar seus objetivos, sejam eles econômicos, sociais e econômico-sociais.

Ribeiro (2009, p. 5) fala que “o campo de aplicação da contabilidade abrange todas as entidades econômico--administrativas”

Szuster *et al.*(2008, p. 20) dizem que o “campo de atuação é muito amplo, podendo abranger as pessoas físicas e as entidades de finalidades não lucrativas e entidades de Direito Público, como Estado, Município, União, Autarquia”.

Ainda Ribeiro (2009, p. 5) define entidades econômico-administrativas como “organizações que reúnem os seguintes elementos: pessoas, patrimônio, titular, capital, ação, administrativa e fim determinado.”

Enfim, a Contabilidade aplica-se às entidades econômico-administrativas seja ela com ou sem finalidade lucrativa, onde colabora com a administração e a continuidade da entidade fornecendo informações para atender às metas e aos objetivos de cunho econômico, social e econômico-social.

Dessa maneira observa-se que a contabilidade é um instrumento de gestão para qualquer empresa e ferramenta fundamental para a tomada de decisões, não atendendo somente o fisco, mas também as necessidades internas da empresa.

2.1.6 Áreas de Atuação da Contabilidade

Szuster *et al.*(2008, p. 20) descrevem sobre a divisão da contabilidade e sua estrutura para fornecer diferentes tipos de informações:

A atuação segmentada da Contabilidade Gerencial, da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Fiscal retrata este processo que fornece, no conjunto, as informações mais utilizadas no mundo dos negócios.

De acordo com Lima (2009, p.1) “a contabilidade atualmente encontra-se dividida entre contabilidade de custos, gerencial e financeira”.

Szuster et al (2008, p. 20) falam sobre as principais diferenças das áreas de atuação da contabilidade:

- A contabilidade Gerencial, ou interna, abrange informações a serem fornecidas aos gestores da entidade, isto é, às pessoas internas à organização responsáveis por dirigir e controlar suas operações.
- A Contabilidade Financeira ou externa refere-se a recursos financeiros, obrigações e atividades da entidade legal. Sua informação é destinada, a *priori*, ao público externo à entidade, e busca orientar investidores e credores ao decidirem onde alocar seus recursos.
- A Contabilidade Fiscal representa um setor de especialização da Contabilidade. Objetiva fornecer informação ao órgão tributante – Governo -, principalmente à Secretaria da Receita Federal (SRF).

Ainda Szuster et al (2008, p. 21) dizem que a contabilidade de custos está entre a contabilidade de gerencial e financeira fornecendo informações para ambas:

- A contabilidade financeira utiliza-se as informações geradas pela contabilidade de custos para avaliar os estoques - necessário para apurar o Balanço Patrimonial - e para mensurar o custo dos produtos vendidos - necessário para apurar o resultado do período.
- Já a contabilidade gerencial utiliza as informações provida da contabilidade de custos para identificar que preço deve ser cobrado para cobrir o custo do produto, as despesas operacionais, e ainda remunerar, adequadamente, o capital investido.

Observa-se, portanto que a contabilidade possui três amplos campos de atuação, ordenados de acordo com a necessidade de cada usuário. No entanto, daremos um enfoque a contabilidade gerencial que na qual possui um direcionamento para a gestão do patrimônio da empresa.

2.1.6.1 Contabilidade Gerencial

Segundo Iudícibus (1998, p. 21):

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas de procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Warren, Reeve & Fess (2003, p. 3) afirmam que “as características da contabilidade gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração.”

Franca *et al. apud* Padovese (2004, p. 35) descrevem o conceito de Contabilidade Gerencial segundo a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos, através de seu relatório 1A:

Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

A contabilidade gerencial atua no controle, planejamento, efetivação de planejamento, alocação de recursos na organização, analisando rapidamente as informações obtidas de maneira a dar suporte às entidades na tomada de decisões e é voltado exclusivamente para atender as várias necessidades administração da empresa.

O Controle, assim como o planejamento são etapas do processo de gestão.

2.2 Gestão

Ferreira (1986, p. 849a) define gestão da seguinte maneira “[do latim *gestione*] S. f. Ato de gerir; gerência, administração. * Gestão de negócios. Jur. Administração oficiosa de negócio alheio, sem mandato ou representação”.

Para Franco (1997, p. 43) gestão é o nome dado “ao conjunto dos acontecimentos verificados na entidade, sejam fatos contábeis ou meramente atos administrativos”.

Schier (2007, p. 30) define e caracteriza a gestão empresarial da seguinte forma:

A gestão empresarial é responsável pela eficiência e eficácia do sistema empresa e caracteriza-se pela atuação em âmbito interno da empresa e visa otimizar os recursos e o desenvolvimento de todas as atividades necessárias para a continuidade e desenvolvimento da empresa.

Catelli (2006. p, 57) diz que:

A gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operação- produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Guerreiro (1989:229) *apud* Catelli (2006, p. 57) descreve como configura-se uma gestão eficaz:

Uma gestão eficaz configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e a otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciem seu desempenho hoje e no futuro.

Diante das definições fica evidente que a principal finalidade da empresa é aumentar seus resultados, ou seja, obter lucro. Através da gestão empresarial como ferramenta ou subsistema da contabilidade gerencial é que são traçados e norteados as ações dos administradores ou gestores dentro da organização para alcançar tal finalidade, onde cumprindo as missões e planejamentos a empresa irá garantir sua continuidade.

Franco (1997, p. 43) fala sobre sua mensuração de gestão, dividindo-a em duas partes, sendo uma de caráter econômico-financeiro e outra de natureza puramente técnica ou administrativa, e manifestação de forma diversa nas entidades conforme a finalidade de cada uma.

Para se aplicar a gestão empresarial é necessário que se siga um projeto, modelo para assim colocar em prática as ações definidas que darão seqüência ou continuidade a empresa.

É nesse sentido que se engloba e atua o modelo de gestão como fator que desempenha um papel dentro da empresa de forma a assegurar a eficácia dos gestores e por conseqüência da empresa.

2.2.1. Modelo de Gestão

Schier (2007, p. 23) define modelo de gestão da seguinte maneira:

É o conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e que traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 14) complementam dizendo que o modelo de gestão “é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada”.

Nascimento e Reginato (2007, p.36) dizem que “as pessoas que fazem parte da alta administração da empresa formam inicialmente sua cultura e que estão organizadas formalmente, mas não respondem às necessidades de dinamismo dos negócios”.

Ainda em Nascimento e Reginato (2007, p. 48), argumentam que o objetivo do modelo de gestão:

É fazer com que o planejamento, a execução e o controle ocorram de fato e de tal forma que propiciem, dadas as características de cada negócio, um ambiente favorável ao desenvolvimento da organização alicerçado no desenvolvimento da competência humana no uso dos recursos disponíveis para alcançar tal propósito.

Entende-se que o modelo de gestão reflete em suas características uma cultura organizacional, que envolve conjunto de idéias crenças e valores dos proprietários da empresa e estão organizadas formalmente, mas não correspondem ao dinamismo do negócio, ou seja, não são flexíveis a agentes externos e internos para uma boa gestão, ficando evidente que as mudanças no modelo de gestão acontecem por mudanças nas pessoas e não no ambiente e que se faz necessário uma dinâmica entre cultura organizacional e os negócios da entidade observando o ambiente.

É importante frisar que o modelo de gestão interagido e homogeneizado com as necessidades da empresa torna-se um fator de diferencial competitivo perante as outras organizações do mercado, por estar ligado diretamente às ações organizacionais da empresa.

Podemos observar que essa cultura organizacional se atenua a todos os subsistemas empresariais.

Guerreiro (1989:165ss) *apud* Catelli (2006, p. 55) identifica seis subsistemas empresariais componentes do sistema empresa, sendo eles subsistemas institucionais, físico, social, organizacional, de gestão e de informação.

Esses subsistemas possuem uma ordem cronológica, começando pelo subsistema institucional, onde convertem-se crenças, valores e expectativas dos empresários em diretrizes que norteiam todos os outros subsistemas em busca de resultados esperados. (Schier 2007, p. 29).

Catelli (2006, p. 55) complementa o subsistema institucional da seguinte forma:

Engloba o modelo de gestão da empresa, que se refere ao conjunto de crenças e valores especificamente relacionados à forma de administrá-la,

tais como: grau de participação e autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho, postura gerencial etc.

Entende-se que o subsistema institucional da importância e coloca em evidência as crenças, valores e expectativas dos empresários, ou seja, sua cultura organizacional, como norteamento para a forma como a empresa deve ser administrada.

O subsistema físico compreende todos os elementos materiais do sistema empresa, ou seja, principalmente imóveis, instalações, máquinas, veículos, estoques e os processos físicos das operações para geração de produtos e serviços. (Schier 2007, p. 30).

Mosimann e Fisch (2008, p. 25) acrescentam que é no subsistema físico que as coisas acontecem, que o planejado se materializa, e ao interagir-se com os demais subsistemas executa atividades com compra, produção, venda, finanças, manutenção.

Portanto o subsistema físico é composto dos recursos para que o elemento humano possa estar desempenhando suas funções na empresa e que interagindo-se com os demais subsistemas também executa operações como por exemplo, transformar matéria-prima em produto acabado.

Por outro lado, o subsistema social refere-se às características próprias dos indivíduos como motivação, liderança, satisfação dos objetivos, necessidades pessoais e treinamento, que refletem diretamente no desempenho da empresa. (Schier 2007, p. 30).

Importa ressaltar que o subsistema sócio-psico-cultural refere-se ao conjunto de pessoas que formam a empresa em todos os seus escalões, com todas as variáveis associadas aos indivíduos de forma isolada e em grupos". (Mosimann e Fisch (2008, p. 25).

Para Schier (2007, p. 30) o subsistema social refere-se às características próprias dos indivíduos como motivação, liderança, satisfação dos objetivos, necessidades pessoais e treinamento, que refletem diretamente no desempenho da empresa.

Observa-se que o subsistema sócio-psico-cultural, ou simplesmente social, configura-se por atender as necessidades ou anseios de cada pessoa participante do sistema empresa, seja por meio de necessidades vitais, liderança, motivação, treinamento, na qual se refletirá na *performance* da empresa.

No subsistema de gestão, Catelli (2006, p. 56) refere-se:

Ao processo que orienta a realização das atividades da empresa a seus propósitos, ou seja, é responsável pela dinâmica do sistema. Justifica-se pela necessidade de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, para que a empresa alcance seus propósitos. Requer um conhecimento adequado da realidade, obtido por meio das informações geradas pelo subsistema de informação.

Guerreiro *apud* Mosimann e Fisch (2008, p. 23) diz que “a fase de execução das atividades operacionais é o ponto fundamental que caracteriza o estado dinâmico do sistema empresa”.

Por fim, Mosimann e Fisch (2008, p. 23) dizem que o subsistema de gestão é influenciado pelo subsistema institucional e suportado pelo subsistema de informação.

Compreende-se que o subsistema de gestão é o responsável pelo estabelecimento de estratégias para que a empresa alcance seus objetivos e é também extremamente dependente de um sistema eficiente e eficaz de informações, de forma a manter um controle antes, durante e após a execução.

O subsistema de informação é um elemento de grande importância para toda a organização e em especial para o subsistema de gestão, como já mencionado anteriormente, pois está constituído de atividades para levantamento de dados, processamento e geração de informações que são base para a tomada de decisões na gestão das empresas. (Schier 2007, p. 30).

Mosimann e Fisch (2008, p. 23) complementam sobre o subsistema de informação da seguinte forma:

O subsistema de informação é um sistema que coleta e processa dados, gerando informações que atendam às necessidades de seus usuários. Por dado entende-se um componente da informação que, tomado de forma isolada, não tem significado intrínseco, porém, quando tratado é estruturado, gera uma informação, um significado.

Entretanto, no subsistema de informação está contido toda parte de informações e dados da empresa, que uma vez ineficiente e não eficaz causa danos a empresa, pois compreende a base para a tomada de decisões por parte dos gestores da empresa e também de forma isolada não proporciona entendimento algum.

Entende-se a partir de Maximiano (2006, p. 32) que eficiência e eficácia “são duas palavras usadas para indicar que uma organização tem desempenho de

acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram os recursos”.

Bio (1993, p. 21) discorre sobre a compreensão dos conceitos de eficiência e eficácia:

Eficácia diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. A eficácia é definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos. Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade. Eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos. Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos”.

Portanto eficácia significa atingir os objetivos da organização e eficiência é a maneira como é realizada as coisas com menor quantidade de recursos e maior quantidade de produtos produzidos, enfim o ideal é que se chegue a uma eficácia por meio de uma maior eficiência, podendo ser ainda mais explicitada o conceito e diferenciação entre ambas partes no quadro abaixo: (Maximiniano 2006, p. 32)

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
• AUSÊNCIA DE DESPERDÍCIOS.	• CAPACIDADE DE REALIZAR RESULTADOS.
• USO ECONÔMICO DE RECURSOS.	• GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS.
• MENOR QUANTIDADE DE RECURSOS PARA PRODUZIR MAIS RESULTADOS.	• CAPACIDADE DE RESOLVER PROBLEMAS.

Quadro 1: Dois conceitos Fundamentais Sobre o Desempenho das Organizações

Fonte: (Maximiano 2006, p. 32)

Mosimann e Fisch (2008, p. 25) deixam nítidos quanto à interação dos subsistemas para a formação do sistema empresa:

Todos esses subsistemas estão inseridos no sistema empresa, de tal forma que um não pode existir sem todos os demais. Assim, o sócio-psico-cultural está em todos os outros; o físico-operacional está presente no social e nos demais; o subsistema de informação contém o subsistema sócio-psico-cultural, o físico-operacional, o organizacional, o institucional e o de gestão.

É de fundamental importância que subsistemas estejam integrados, pois cada subsistema possui sua função específica dentro do sistema da empresa, sendo que se faltar uma parte não existirá o sistema empresa.

Catelli (2006, p. 57) fala que “o modelo de gestão integra o subsistema institucional de uma empresa”.

O conjunto desses subsistemas que formam o sistema empresa, que por sua vez são decorrentes do modelo de gestão da empresa descritas da seguinte forma de acordo com Schier (2007, p. 31):

- Existência ou não de planejamento e controle e suas definições básicas;
- Grau de participação dos gestores no processo decisório;
- Grau de autonomia dos gestores;
- Critérios de avaliação de desempenho; e
- Definição clara dos papéis e posturas gerenciais.

Dessa forma, o modelo de gestão facilita a ação organizacional, através da definição da estrutura organizacional, do tratamento às pessoas e suas relações internas e das escolhas das tecnologias utilizadas pela empresa. (Nascimento e Reginato (2007, p. 42).

Enfim, o modelo de gestão compreende crenças, valores e definições próprias das atividades especializadas que desenvolve.

Nascimento e Reginato (2007, p. 31) dizem que “o modelo gestão pode maximizar o impacto positivo e amenizar o impacto negativo das ações e comportamentos das pessoas e suas decisões”.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 14) falam que:

Nem sempre o modelo é devidamente definido e explicitado, gerando por isso conflitos e indefinições entre os gestores, ocasionando muitas vezes que sejam tomadas decisões que conduzem a ações que não estão de acordo com os objetivos principais da empresa.

Em Nascimento e Reginato (2007, p. 31) tem a informação sobre como os resultados das empresas podem ser distintos de acordo com a forma de gestão e sua influência no processo decisório:

[...] o que diferencia os resultados das empresas é a forma como estão estabelecidos o modelo de gestão e suas influências no processo de gestão, bem como a forma como o processo de gestão está alicerçado.

Portanto, faz-se necessário uma clara definição de seu modelo de gestão e a integração destes com os modelos de decisão, informação e mensuração, pois a não integração dos mesmos pode fazer com que o modelo gestão não atue de forma consistente, deixando de exercer funções como absorção de impactos na organização.

Observa-se que o modelo de gestão é uma ferramenta muito importante e útil para a empresa, desde que seja usada efetivamente e seguida rigorosamente onde se consegue alocar de forma favorável os recursos que são escassos à

infinidade de opções de gastos e investimentos abundantes conduzindo a empresa a seus objetivos e metas.

De acordo com Schier (2007, p. 31) o processo de gestão configura-se a partir das definições do modelo de gestão, onde viabiliza a continuidade da empresa através de decisões aplicadas do planejamento cumprindo missão e meta da organização:

O processo de gestão é responsável por assegurar que as decisões tomadas conduzam a empresa aos resultados efetivamente planejados, remetendo ao cumprimento da sua missão, assegurando a continuidade da organização.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 16) complementam dizendo que as atividades da empresa devem estar em sintonia com os objetivos maiores e não devem ser desempenhadas de maneira aleatória, assim é necessário que sejam planejadas e controladas.

Portanto o processo de gestão assume diversas formas na empresa, devido ao modelo de gestão implantado, que assume papel nas decisões para atingir as metas planejadas e conseqüentemente dando continuidade a empresa, sempre levando em consideração que devem estar em sintonia uma com as outras.

O processo de gestão segue alguns parâmetros estruturais, conforme Catelli (2006, p. 57) são elas:

- Ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas);
- Contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- Ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

Diante dessas premissas estruturais do modelo de gestão, observa-se que existe uma seqüência para cada processo dentro da empresa, partindo de uma estrutura para uma tomada de decisão, através visão completa e detalhada das fases de planejamento, execução e controle das atividades, consolidadas e alimentadas através de um sistema de informação importante para o andamento dos processos.

Partindo do princípio que o modelo de gestão possui premissas estruturais, cada parte do modelo de gestão seja processo, planejamento, consecução, execução e controle também possuem estrutura para sua elaboração.

O processo de gestão econômica por sua vez serve de suporte ao processo de tomada de decisão e estrutura-se em fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle (Figueiredo e Caggiano 2008, p. 16).

Schier (2007, p.31) diz que o planejamento estratégico tem como meta principal assegurar o cumprimento da missão e a continuidade da empresa.

Ou seja, nessa parte do processo, observa-se e leva-se em consideração o máximo de informações possíveis, para elaboração de uma estratégia da organização, com visão a obter o máximo de pontos fortes e o mínimo de deficiências, diante das ameaças, mas contando com as oportunidades.

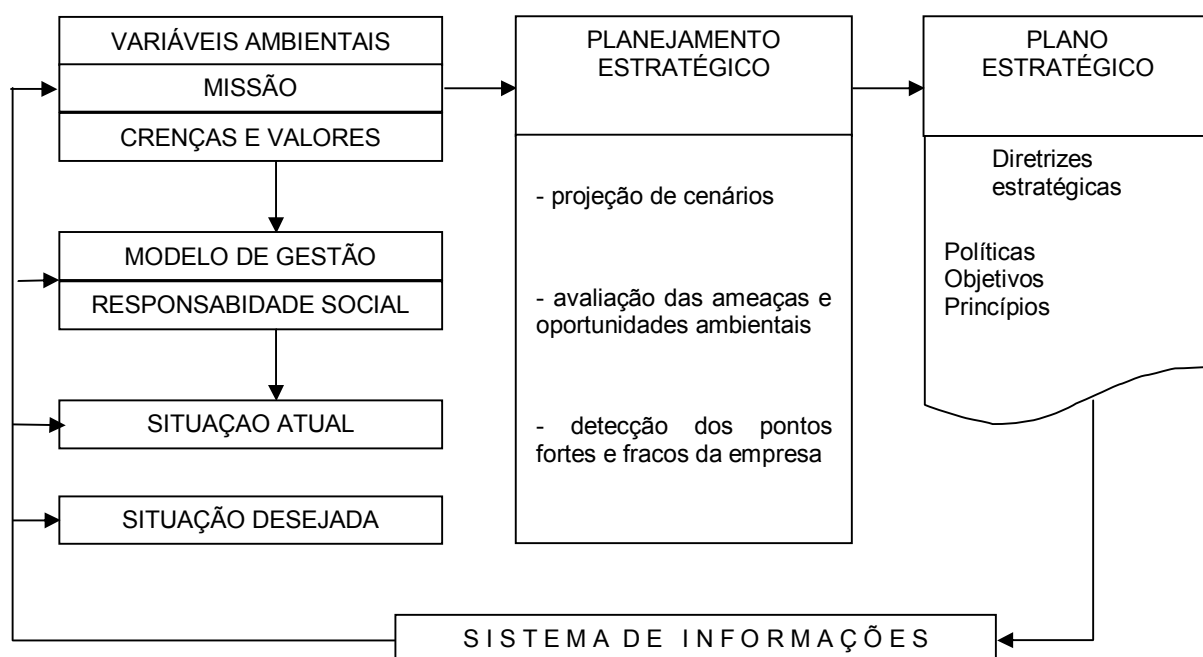


Figura 1: Sistema de Planejamento Estratégico da Empresa ou Área.

Fonte: Adaptação MOSIMANN e FISCH (2008, p. 49)

Fernandez (1989) *apud* Figueiredo e Caggiano (2008, p. 16) define o planejamento operacional da seguinte maneira:

Trata-se de um processo decisório que identifica, integra, avalia e escolhe o plano a ser implementado, dentro dos planos operacionais alternativos dos vários segmentos da empresa em consonância com as metas, objetivos, estratégias e políticas da empresa.

Catelli (2006, p. 59) diz que o planejamento operacional divide-se em pré-planejamento, planejamento de médio/longo prazos e planejamento de curto prazo, com objetivos, processos, produtos e requisitos específicos.

O pré-planejamento tem como objetivo assegurar a escolha das melhores alternativas operacionais com vistas a viabilizar as diretrizes estratégicas e

contempla o estabelecimento de objetivos e metas operacionais, identificação e simulação de alternativas disponíveis, análise e escolha das melhores alternativas (Schier 2007, p. 32).

É nesse pré-planejamento que obtém um conjunto de alternativas de ações a serem tomadas na entidade, onde se leva em considerações os dados obtidos do ambiente externo e até interno, estruturando dentro do modelo de planejamento e assim realizando simulações de valores, analisando-as e realizando as melhores escolhas e quais rumos seguir com a organização.

O planejamento de médio e longo prazos objetiva otimizar o desempenho da organização em determinada perspectiva temporal (Schier 2007, p. 32).

Os pré-requisitos para o planejamento de médio e longo prazos são: conjunto de alternativas operacionais aprovadas, envolvimento e participação dos gestores e apoio de um sistema de orçamentação; e tem como produto final de seu planejamento o plano operacional de médio/longo prazos aprovado (Catelli 2006, p, 60).

Durante o planejamento são realizadas projeções a médio e longo prazos, para se obter uma perspectiva mesmo que não seja concreta, ou seja, temporal, de quanto seria os resultados da empresa e como chegar até eles, através de mudanças no planejamento, tendo como seu produto final o plano operacional aprovado, apoiado pelos gestores e pelo plano orçamentário.

O planejamento de curto prazo refere-se a um replanejamento efetuado em momento mais próximo à realização dos eventos com base a assegurar a otimização do desempenho no curto prazo (Schier 2007, p. 32).

Catelli (2006, p. 60) traz como produto dessa fase:

o programa operacional para um módulo no horizonte temporal de curto prazo do planejamento operacional, envolvendo um plano operacional de curto prazo, cujo detalhamento consiste na programação das transações a serem efetivadas.

Porém, todo planejamento e orçamento mesmo que já aprovado necessita de ajustes, e por isso deve ser flexível a mudanças nos ambientes externos e internos. Esses ajustes se referem a novas medidas que visa otimizar os processos a curto prazo a realidade operacional a curto prazo.

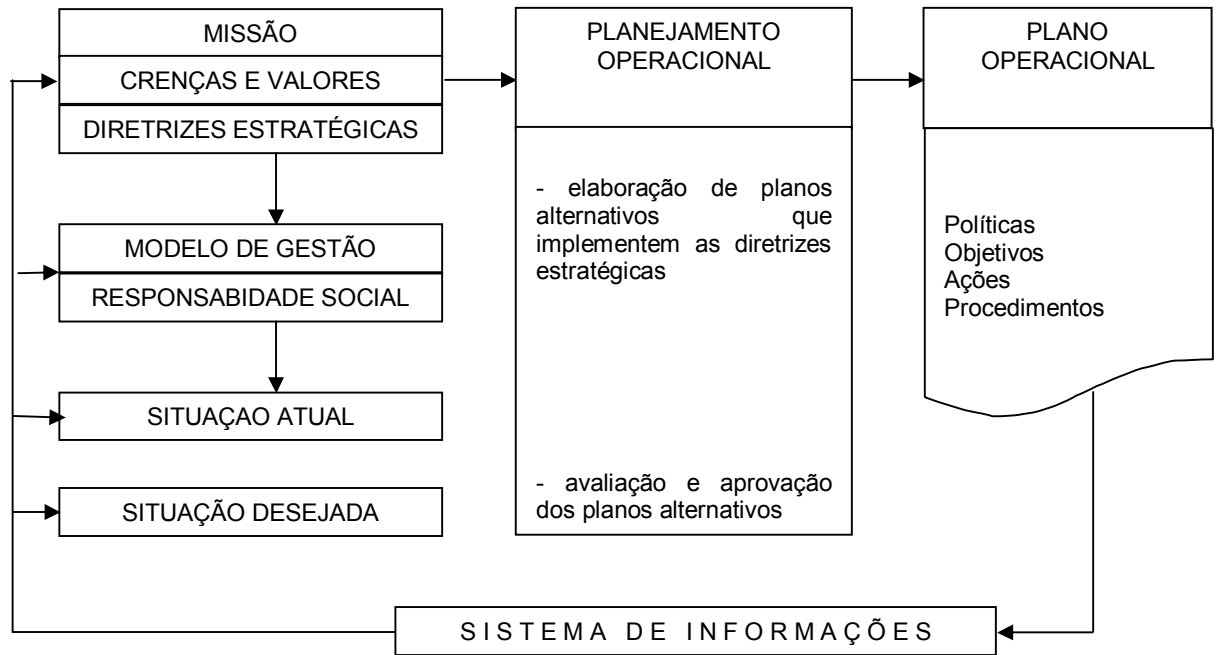


Figura 2: Sistema de Planejamento Operacional da Empresa ou Área.

Fonte: MOSIMANN e FISCH (2008, p. 50)

Na fase de execução é onde as ações são implantadas e surgem as transações realizadas. (Schier 2007, p. 32).

Catelli (2006, p. 61) complementa que “o processo de execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implementação das ações.

Ainda Catelli (2006, p. 61) diz que o produto dessa fase é as transações realizadas e os pré-requisitos são o plano operacional de curto prazo aprovado e sistemas de apoio à execução das operações.

Portanto a execução é a fase na qual é colocado em ação ou aplicado efetivamente o que foi planejado anteriormente.

Welsh (1990) *apud* Figueiredo e Caggiano (2008, p. 17) diz que controle “é simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atendidos”

Para Schier (2007, p. 32) o controle é a fase que assegura a correção de rumo, com apoio das análises e avaliações de resultados e desempenhos.

Com isso, o processo de controle consegue através de suas avaliações, atuar com ações corretivas, adequando as ações da empresa para um rumo favorável de desempenho.

Todo trabalho exige uma execução, essa execução depende de pessoas, não basta evidenciar e elaborar um projeto de planejamento completo, que na teoria

pode solucionar e dar rumos certos a empresa, se não há o comprometimento por parte dos gestores, que de certa forma lideram seus colaboradores a execução do planejamento, e sempre estar alimentado por um sistema de informação consistente e confiável.

No caso de sistemas de informações, eles significam ferramenta básica no processo decisório, devendo conter todo o tipo de informação necessária à boa gestão, desde a geral até a detalhada quando necessário (Schier 2007, p. 32)

A integração dos sistemas de informações ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback* (Schier 2007, p. 32).

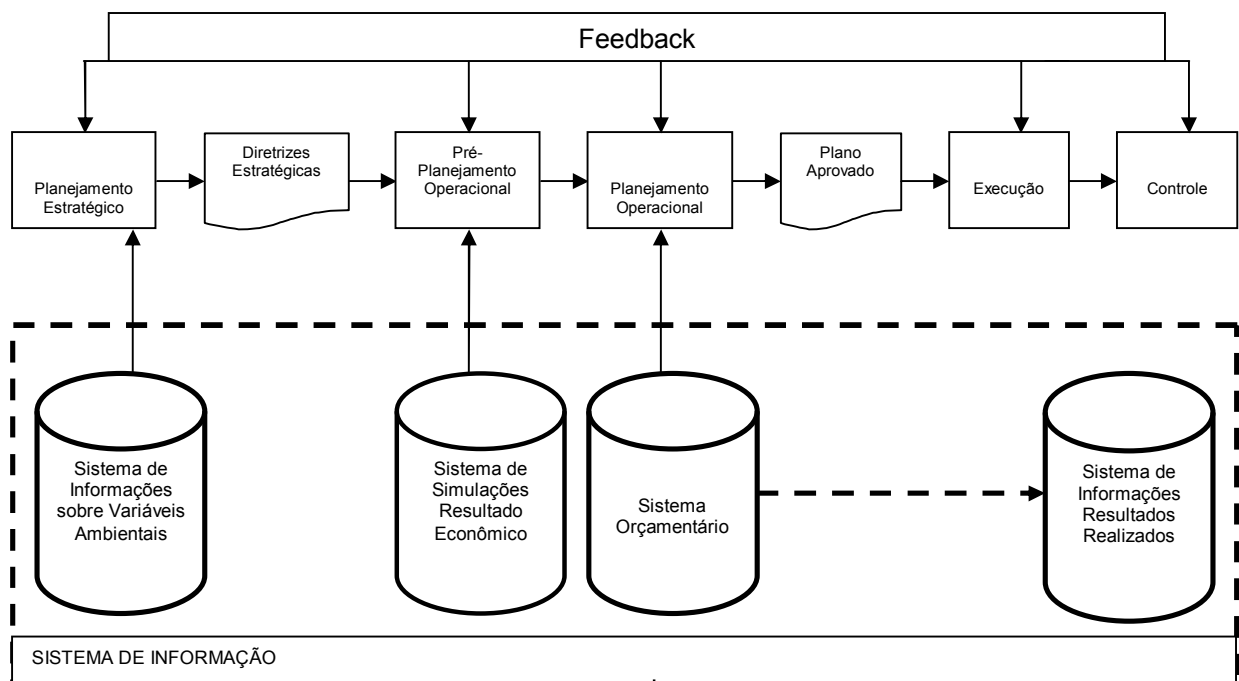


Figura 3: Visão Geral do Processo de Gestão

Fonte: Guerreiro (1996) *apud* Nascimento e Reginato (2007, p. 138)

Nascimento e Reginato (2007, p. 31) consideram que:

os ambientes internos e externo são formados por agentes que têm objetivos próprios e diferentes uns dos outros e que por essa razão, tendem a tornar complexa a consecução dos objetivos de uma empresa.

O quadro abaixo caracteriza o ambiente empresarial segundo os agentes e os interesses de cada parte na visão dos autores supra-mencionados.

Agentes	Interesses
Investidores	Os investidores têm foco no retorno de seus investimentos. A remuneração do capital deve cobrir os custos de oportunidade dos investidores
Colaboradores	Centram-se na realização pessoal e profissional
Clientes	Desejam que suas necessidades sejam atendidas através do consumo de bens e serviços de qualidade a preços compatíveis
Concorrentes	Têm interesses focados no aumento da participação do mercado
Fornecedores	Os fornecedores têm interesses próprios na rentabilidade de seus negócios
Governo, sindicatos e outros grupos de interesses	Os interesses do governo são basicamente a arrecadação de impostos e contribuições para sustentação de sua própria estrutura, visando garantir o direito público e privado das pessoas físicas e jurídicas
Sociedade	Interessa-se por empresas socialmente responsáveis em relação ao meio ambiente e à comunidade a sua volta.

Quadro 2: Caracterização do ambiente

Fonte: Nascimento e Reginato (2007, p.32)

Observa-se que cada agente tem seu próprio interesse na empresa, diante disso fica inerente e complexo alcançar os objetivos da empresas.

Nascimento e Reginato (2007, p. 31) evidenciam que:

os objetivos gerais do sistema empresa, considerando o ambiente onde está inserido e as mudanças constantes promovidas pelos agentes deste ambiente, são o cumprimento da missão e o alcance do lucro.

É de fato um meio muito complexo onde as empresas se situam, mas o grande segredo para se atingir os objetivos gerais do sistema empresa, que são o cumprimento da missão e o alcance do lucro, é ter um modelo de gestão aplicado na empresa de forma constante, efetiva, onde não somente irá facilitar a ação organizacional como também, aliado as crenças, valores e princípios, potencializa a ação organizacional.

Daff (2002) *apud* Nascimento e Reginato (2007, p. 33) descrevem:

a tarefa da administração baseia-se na necessidade da empresa de ter seus objetivos entendidos por todos os membro e configura-se, na direção e coordenação da ação organizacional necessária ao alcance de tais objetivos, considerando as necessidades e exigências do mercado. Esta ação é realizada com a intenção dos elementos da organização.

A administração através da interação dos elementos da organização busca a extensão dos objetivos para que todos os membros da empresa entendam, e norteia-se na direção e coordenação da ação organizacional importante e primordial para o alcance dos objetivos, considerando os agentes internos e externos.

Nascimento e Reginato (2007, p. 33) consideram os elementos da organização, de acordo com a ênfase dada pelas teorias administrativas, sendo eles:

- Tarefas;
- Estrutura;
- Pessoas;
- Pessoas formadoras da cultura organizacional; e
- Tecnologia.

Nascimento e Reginato (2007, p. 33) discorrem sobre as tarefas da administração:

as tarefas podem ser entendidas como produtos da ação organizada da empresa que envolve basicamente o processo de planejar, executar e controlar, utilizando recursos humanos, financeiros e físicos. As tarefas são organizadas de modo a permitir à empresa a consecução de seus objetivos.

Nascimento e Reginato (2007, p. 34) definem estrutura da empresa da seguinte forma:

A empresa define sua estrutura formal que a ação organizacional se desenvolva com a rapidez e a eficiência que permitam a ela atingir seus objetivos. A estrutura organizacional deve permitir que as tarefas desenvolvidas pelas pessoas, que resultam em bens e serviços contribuam com a eficácia organizacional.

Nascimento e Reginato (2007, p. 35) dizem que:

a eficiência na execução das tarefas e a eficácia dos seus resultados dependem das pessoas, que, organizadas sob determinada estrutura administrativa, contribuem ou não para o alcance dos objetivos empresariais.

Diante da globalização e as bruscas mudanças no mercado onde as MPEs estão inseridas, é necessários que se tenham mecanismos de informações eficazes e eficientes, que com rapidez repasse as informações obtidas através dos dados para uma instantânea tomada de decisão para evitar maiores prejuízos ao patrimônio.

Nascimento e Reginato (2007, p. 38) definem tecnologia como “um elemento importante no conjunto de elementos da organização, pois viabiliza o processo operacional, a tomada de decisões e o controle, de acordo com as necessidades da empresa”.

Nascimento e Reginato (2007, p. 39) afirmam “a ação organizacional depende, da forma como a empresa é gerida, ou seja, do modelo de gestão que a empresa utiliza para cumprir a sua missão e alcançar os seus objetivos.

Segundo Pereira e Santos (2001) *apud* Nascimento e Reginato (2007, p. 39) “argumenta-se que as organizações que se mantêm competitivas mudam seu modelo de gestão para atender as exigências do mercado”.

Os modelos de gestão, segundo Robbins (1978) *apud* Nascimento e Reginato (2007, p. 41), são classificados em estáticos, dinâmicos, determinísticos e probalísticos, físicos e matemáticos e normativos e descritivos.

Estáticos	Pressupõem a estabilidade	Dinâmicos	Formulados para lidar com mudanças
Determinísticos	Todas as variáveis são exatas ou têm quantidades determináveis	Probabilísticos	Levam em consideração a incerteza das condições
Físicos	Representação física a material	Matemáticos	Incluem variáveis às representações físicas
Normativos	Afirmam aquilo que deveria ser, ou seja, determinam ações que produzem uma solução ótima	Descritivos	Descrevem aquilo que é, ou seja, descrevem a atividade que representam

Quadro 3: Classificação de Modelos
Fonte: Nascimento e Reginato (2007, p.41)

Importa ressaltar que neste ambiente organizacional as crenças, as normas assim como os princípios definem a estrutura do modelo de gestão.

Nascimento e Reginato (2007, p. 43) dizem que “as normas são a linguagem do modelo de gestão”

Nascimento e Reginato (2007, p. 43) afirmam que “os princípios são fontes primárias do modelo de gestão e estão refletidos na maneira como a empresa deve ser gerida”

O quadro abaixo mostra a relação que existe entre crenças, princípios e normas.

Crenças, Princípios e Normas	
Crenças	Os funcionários são o maior ativo da empresa
Princípios	As pessoas devem ser lideradas e a liderança deve criar um ambiente favorável para o desempenho das pessoas
Normas	Os gestores devem levar em consideração as idéias dos membros de suas equipes, através de reuniões formais e informais periódicas

Quadro 4: Crenças, princípios e normas

Fonte: Nascimento e Reginato (2007, p.43)

De acordo com Robins(1978) *apud* Nascimento e Reginato (2007, p. 44) a ação organizacional é o resultado da gestão e pode ser concebida, como o processo de planejamento, organização, estrutura e avaliação.

Portanto a gestão de uma entidade reflete diretamente nas ações que são tomadas subdivididas em normas decorrentes dos princípios que devem compor o modelo de gestão, conforme quadro a seguir: (Nascimento e Reginato 2007, p. 44).

Etapas do Processo de Gestão		
Etapas	Normas Decorrentes dos Princípios	Elementos da Organização
Planejamento	Formulação de objetivos organizacionais ótimos e de planos eficazes de apoio	Pessoas
	Tomada de decisões para otimizar o desempenho organizacional	Pessoas
	Utilização de técnicas quantitativas para otimizar a qualidade das decisões	Pessoas e Tecnologia
	Tomada de decisões socialmente responsáveis	Pessoas
	Antecipação das mudanças do ambiente por meio das previsões	Pessoas e Tecnologia
	Formulação de estratégias eficazes em resposta às previsões	Pessoas e Tecnologia
Liderança	Criação de cargos de desafio para estimular os empregados	Estrutura
	Criação de um ambiente agradável para otimizar o desempenho dos trabalhadores	Estrutura
	Integração das necessidades e objetivos individuais com os da organização	Estrutura
	Criação de um sistema de comunicação eficiente para transferência rápida de informações	Estrutura e Tecnologia
	Atribuição de recompensas baseadas no desempenho	Estrutura
Organização	Criação de atribuições de tarefas para maximizar a produção dos empregados; alterar a tarefa adaptando-a ao homem	Estrutura, Tecnologia e Tarefas
	Estabelecimento de relações de autoridade claramente delineadas	Estrutura
	Delineamento claro das responsabilidades individuais	Estrutura

Quadro 6a: Etapas do processo de gestão

Fonte: Nascimento e Reginato (2007, p. 44)

Avaliação	Instituição de avaliadores em pontos estratégicos da organização, de modo a receber informação rápida s/ o desempenho em áreas-chave	Estrutura e Tecnologia
	Medida de desempenho, comparação com padrões, correção de desvios	Estrutura e Tecnologia

Quadro 6b: Etapas do processo de gestão

Fonte: Nascimento e Reginato (2007, p. 44)

Por fim Nascimento e Reginato (2007, p. 45) definem o modelo de gestão como “um conjunto de princípios e normas que orientam e facilitam a ação organizacional em cada fase da gestão para que a empresa alcance os seus objetivos”.

Portanto o modelo de gestão se faz presente em todas as fases da gestão, atuando como orientador, no sentido de estabelecer princípios e normas a serem seguidos e, como facilitador por oferecer caminhos para que os elementos da organização integrados com os princípios e normas estabelecidas, alcance seus objetivos traçados.

2.2.1.1 Características do Modelo de Gestão

O modelo de gestão em sua maioria traz como base e sofre grandes influências das crenças, valores e princípios dos proprietários das empresas.

Em Nascimento e Reginato (2007, p. 45) fica explícito a influência dos proprietários no modelo de gestão:

As características decorrentes do modelo de gestão tendem a revelar a forma de pensar de seus criadores e forma-se a partir delas uma cultura que irá permear a empresa como um todo, formando raízes, e, uma vez estabelecida, torna-se um retrato fiel da empresa.

Ainda Nascimento e Reginato (2007, p. 45) comentam que o modelo de gestão está inserido nas organizações como formador da cultura organizacional, determinando a autoridade e a responsabilidade, estabelecendo a forma de comunicação e informação, estabelecendo os critérios de avaliação e desempenho.

No geral, o modelo de gestão deve ser um agente facilitador e orientador da organização no processo de gestão, influenciando as ações organizacionais, direcionadas para atingir os objetivos da organização, através da integração dos elementos da organização, levando a organização ao progresso ou regresso.

2.2.1.1.1 O Modelo de Gestão como Formador da Cultura Organizacional

De acordo com Maximiano (2006, p. 441), a cultura organizacional é formada pelas normas de conduta que nascem de um acordo tácito ou explícito entre os membros da organização. As normas de conduta representam um dos elementos mais importantes da cultura organizacional, que compreende também valores, rituais, crenças, hábitos e outros condicionantes do comportamento das pessoas dentro da organização.

Entende-se que a cultura organizacional expressa o valor, pensamento, hábito, comportamento de cada pessoa membro da organização como normas de conduta, criada a partir de um acordo tácito ou explícito.

Nascimento e Reginato (2007, p. 45) classificam os aspectos da cultura organizacional da seguinte forma: formais e abertos; e informais e ocultos.

Ainda Nascimento e Reginato (2007, p. 45) referem-se aos aspectos formais e abertos como estrutura, títulos e descrições de cargos, objetivos, estratégia, tecnologias, práticas operacionais, políticas e diretrizes de pessoal e aos métodos e procedimentos, além de medidas de produtividade física e financeira. Já os aspectos informais e ocultos referem-se aos padrões de influência e de poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas de grupos, entre outros.

Compreende-se que os aspectos formais e abertos, portanto, condiz com a o subsistema físico das empresas, normas, doutrinas, regimentos, gerenciamento, planejamento e já os aspectos informais e ocultos se referem à parte intelectual e comportamental, a capacidade e participação de cada elemento da organização.

É assim que os aspectos informais e ocultos sofrem influência dos aspectos formais e abertos, onde por não possuírem um traçado para suas ações, se deparam com um ambiente totalmente rígido, burocrático, criterioso com princípios e normas e acabam atendendo esses interesses por não possuírem definição correta.

Para Nascimento e Reginato (2007, p. 45) o modelo de gestão é quem determina as características que fazem parte da organização:

- Conduta, postura e atitudes;
- Moral e expectativas;
- Comprometimento com a organização; e
- Forma como a influência dos grupos informais resultantes da integração das pessoas atingirá os resultados da empresa.

Fica ainda mais evidente que os aspectos informais e ocultos de cada elemento da organização são doutrinados por um aspecto formal e aberto, no caso o modelo de gestão, na qual são observados e analisados verificando se continuam integrando ou não o sistema empresa. Mas é visível que essa doutrina por causar conflitos e desconfortos por partes das pessoas da organização, levando-as a quebram esse regimento, sendo assim excluídas da empresa.

2.2.1.1.2 O Modelo de Gestão determinando a Autoridade e a Responsabilidade

Para se obter um melhor entendimento de como o modelo de gestão atua com determinante de autoridade e a responsabilidade, é necessária fazer algumas distinções como entre autoridade e poder.

Segundo Robbins (1978) *apud* Nascimento e Reginato (2007, p. 46) “o poder, no contexto organizacional, é definido como a influência de um indivíduo ou grupo no processo de tomada de decisões”.

Ainda Robbins (1978) *apud* Nascimento e Reginato (2007, p. 46) diz que autoridade “é o direito de agir, e delegação é o processo de designar deveres aos subordinados, através da atribuição da autoridade que deve fazer cumprir estes deveres”.

Correlacionando as definições de autoridade e poder dentro de um contexto organizacional, podemos dizer, segundo o autor, que nem sempre a pessoa que terá o poder terá autoridade, e nem sempre quem detiver a autoridade terá o poder, isso fica evidente no caso de uma pessoa ter a autoridade de delegar funções a seus subordinados para que se cumpram os deveres, mas pode não ter o poder de liderar as pessoas para que elas façam com um grau de comprometimento e satisfação os que lhes foi ordenado, ocasionando o não rendimento e resultado esperado.

Nascimento e Reginato (2007, p. 46) dizem que:

O modelo de gestão determina as linhas de autoridade e responsabilidade, que influenciam as relações entre as pessoas dentro da empresa. É por consequência desta determinação e desta influência que o poder se desenvolve e flui entre os integrantes da organização.

Enfim, o modelo de gestão não diz diretamente quem deterá o poder, somente quem terá as responsabilidades e autoridades dentro da organização,

ficando o poder de se destacar naturalmente ou não em cada integrante da organização.

2.2.1.1.3 O Modelo de Gestão estabelecendo a forma de Comunicação e Informação

Nascimento e Reginato (2007, p. 46) dizem que o modelo de gestão determina a forma como a informação e a sua comunicação fluem na organização e que um modelo de gestão caracterizado pela não-interação por meio da comunicação entre os níveis mais altos da administração e os diversos outros níveis pode comprometer a consecução dos objetivos da empresa.

Portanto, o modelo de gestão dita como a informação e a comunicação dentro da empresa deve acontecer, através do uso da tecnologia, para que as informações sejam cada vez mais rápidas entre os gestores e os membros da organização para tomada de decisões relevantes para o bom desempenho da empresa, porque uma vez os detentores do planejamento, devem de certa maneira interagir essas informações entre os outros membros da organização, pois assim as pessoas se sentiram envolvidas no processo e será um fator de motivação e satisfação em realizar o que foi planejado.

2.2.1.1.4 O Modelo de Gestão estabelecendo os Critérios de Avaliação de Desempenho

Nascimento e Reginato (2007, p. 160) definem a avaliação de desempenho organizacional da seguinte maneira:

É um instrumento de controle de atividades que são desenvolvidas na empresa. Por meio dela, é possível verificar se a empresa está cumprindo seus objetivos estratégicos ou se é necessário realizar mudanças no planejamento.

Ainda Nascimento e Reginato (2007, p. 47) dizem que de acordo com os resultados obtidos pela organização, as pessoas serão avaliadas e os resultados poderão merecer recompensas ou punições.

Portanto, o modelo de gestão estabelece objetivos dentro da organização, mas também cria mecanismos para avaliar o desempenho da organização, analisar como as pessoas estão se comprometendo com os objetivos e metas que foram

traçadas e planejadas, uma vez que os critérios devem explicitamente compreensíveis por qualquer pessoa, ficando assim a empresa responsável em punir ou recompensar as pessoas que contribuíram para a realização das tarefas alcançando o que se esperava de resultados de cada pessoa.

2.3 Empresas

Figueiredo e Caggiano (2008. p, 8) empresa “é uma entidade produtora que visa criar riquezas, transacionando em dois mercados, um fornecedor, outro consumidor”.

De acordo com o Departamento Nacional de Registro do Comercio (DNRC), a partir de 11 de janeiro de 2003 os serviços de registro de empresas passaram a seguir as normas do Novo Código Civil, que está contida no Livro II, da Parte Especial, intitulada “Do Direito de Empresa”, que compreende do Art. 966 ao Art. 1195.

O Novo Código Civil (NCC) traz uma nova caracterização para as empresas, eliminando a clássica divisão das sociedades civis e comerciais, que tinha como parâmetro de diferenciação a atividade da sociedade, passando do tradicionalista comerciante para o responsável pela organização da atividade econômica, o empresário.

Diante desta nova visão e concepção das empresas, de acordo com o NCC, as espécies de sociedades são Sociedade Empresária e Sociedade Simples, diferenciadas pelo fato de a Sociedade Simples não desenvolver atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens e serviços.

2.3.1 Micro e Pequenas Empresas (MPes)

Anteriormente conceituava Micro e Pequena empresa da seguinte forma: Há uma multiplicidade de crédito, envolvendo número de empregados, faturamento e outros. Os limites de Receita Bruta Anual do Simples são: Micro Empresa: R\$ 240.000,00 - Empresa de Pequeno Porte: R\$ 2.400.000,00. De acordo com o Estatuto da Micro e Pequena Empresa: - Micro empresa: R\$ 433.000,00 - Empresa de Pequeno Porte: R\$ 2.133.000,00. Além disso, vários estados e municípios têm conceitos próprios, o que causa uma maior confusão.

Atualmente as MPEs podem ser definidas nas seguintes formas através do faturamento e através do número de empregados.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) define através do número de empregados usando os seguintes critérios: Microempresas sendo indústrias até 19 empregados e Comércio e Serviços até 9 empregados. Empresas de Pequeno Porte sendo Indústria de 20 a 99 empregados e Comércio e Serviços de 10 até 49 empregados. (SEBRAE,2009)

A definição das MPEs através do faturamento se dá da seguinte forma de acordo com a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 em seu Capítulo II Artigo 3º, parágrafo I e II:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O SEBRAE (2009) ainda complementa essa definição de MPEs por faturamento acrescentando a questão das exportações da seguinte maneira: Microempresa exportadora faturamento Até US\$ 200 mil para comércio e serviços e Até US\$ 400 mil na indústria; e Empresa de Pequeno Porte exportadora acima de US\$ 200 mil até US\$ 1,5 milhão para comércio e serviços e acima de US\$ 400 mil até US\$ 3,5 milhões na indústria. (SEBRAE, 2009)

Conforme art. 170 e 179 da Constituição Federal de 1988, as MPEs devem receber tratamento diferenciado diante das demais empresas:

Art. 170; A Ordem econômica fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos a existência digna, conforme os ditames da justiça social, conforme os seguintes princípios: Soberania nacional, propriedade privada, função social da propriedade, livre concorrência, defesa do consumidor, defesa do meio ambiente, redução das desigualdades regionais e sociais, busca do pleno emprego e tratamento favorecido para as empresas brasileiras de capital nacional de pequeno porte.

Art. 179; A união, os estados, o distrito federal e os municípios dispensarão as microempresas e as empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Mais que definir MPEs é saber também do papel fundamental que ocupam na economia capitalista atual e saber diferenciar o perfil desse micro ou pequeno empresário de caráter empreendedor.

De acordo com o SEBRAE-SP (2009) as MPEs correspondem aproximadamente 98% existentes no país, empregam 67% das pessoas economicamente ativas, mas correspondem somente a 20% do PIB nacional.

Com a criação da Lei Geral das MPEs, o governo proporciona a essa classe de empresas, benefícios e incentivos no âmbito trabalhista e de negócios, como por exemplo em licitações públicas, para as já existentes e incentivos para que as empresas informais possam estar regularizando-se, logicamente arrecadando mais impostos. (Indriunas, 2009)

De acordo com os dados do SEBRAE (2007) apud Indriunas (2009), os empreendimentos que se constituíram entre 2003 e 2005, 78% permaneceram abertas segundo pesquisa realizada em agosto de 2007, onde o índice anterior era de 50,6%.

Ainda neste cenário de modificações criou-se em 1º de julho de 2007, o Super Simples, com o intuito de facilitar o enquadramento das MPEs no processo tributário nacional.

É notório o entendimento que apesar de todos os benefícios e incentivos que o governo oferece, uma boa parcela ainda sofre para gerir seus negócios. Por isso que nesse cenário de incertezas, oscilações da economia, muita dessas empresas acabam indo a falência. Mas para isso existem meios de se organizar e gerir os negócios, que é através da contabilidade gerencial, onde através de seus mecanismos de planejamento, controle, fornecimento de dados e informações através de suas demonstrações o empreendedor propriamente dito, pode traçar seus objetivos, metas, verificar se a empresa esta no rumo certo, regredindo ou progredindo, através de um diagnóstico preventivo para evitar prejuízos.

3. MÉTODOS DE PESQUISA

Segundo Ribeiro (2005, p. 12) “Método é o caminho a ser seguido a fim de que as metas sejam atingidas. Portanto, a seleção do instrumental metodológico está diretamente relacionada com o problema a ser estudado”.

O método utilizado nesse trabalho foi o método indutivo, pois teve como objetivo orientar todos os micros e pequenos empresários, quanto à importância de uma aplicação efetiva da contabilidade gerencial para gestão de seus negócios.

Mezzaroba e Monteiro (2005, p. 112) definem pesquisa teórica da seguinte forma “a modalidade teórica de pesquisa pressupõe que você irá trabalhar com um arsenal bibliográfico suficiente e de excelente qualidade para se aproximar dos problemas”.

Gil (2002 p. 44) afirma que a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O tipo de pesquisa adotado foi bibliográfico, pois buscou-se através de livros, revistas, periódicos, artigos científicos, jornais, revistas, impressos e sites eletrônicos os fundamentos teóricos para este estudo.

As técnicas utilizadas para esta pesquisa foram à observação sistemática, entrevistas e questionários, contemplando a empresa estudo de caso.

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 109)

Na observação sistemática o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação, deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe.

A técnica de pesquisa científica utilizada foi a de documentação indireta através da observação sistemática, ou seja, realizada em condições controladas para se responder a propósitos, que foram anteriormente definidos, neste caso de o modelo de gestão com base na contabilidade gerencial aplicado nas MPEs de forma efetiva contribui para gestão dos negócios.

A técnica de entrevista segundo Oliveira (2003, p. 69) “[...] é uma conversa orientada para o objetivo de recolher, por meio de perguntas feitas a um informante, dados para a pesquisa”.

Pela ausência de padrões ou perguntas fechadas, possibilitando aos interlocutores, total liberdade de perguntas e respostas, utilizou-se a entrevista não estruturada, conforme classificação do mesmo autor.

A aplicação desta técnica deu-se em conjunto com a técnica de questionário, uma das mais difundidas e conhecidas, a qual de acordo com Oliveira (2003, p. 71) “constitui-se de uma série ordenada de perguntas relacionadas a um tema central, que são respondidas sem a presença do entrevistador”.

Para clarear o contexto da vida real no qual poderá ocorrer a intervenção das ferramentas de gestão, sob uma análise qualitativa, utilizou-se o estudo de caso.

Yin (2005, p. 23) afirma que:

o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

O estudo de caso realizou-se de acordo com as seguintes etapas:

1º etapa: descreveu-se através de relatório os processos atuais, buscando identificar quem é o responsável, quem executa, como se dá a comunicação, e a quem deve ser reportada a informação.

2º etapa: buscou-se diagnosticar as inconsistências presentes nas áreas críticas da empresa Juifer, inclusive a análise sobre o ambiente de empresa (cultura), as quais representam situações de risco, capazes de comprometer o alcance dos objetivos empresariais.

3º etapa: após verificadas as fragilidades, inconsistências e também os pontos positivos da empresa estudo de caso procedeu-se a elaboração de um modelo de gestão aplicável às MPEs, adaptado a partir do referencial teórico consultado.

4º etapa: conforme o modelo sugerido para a gestão de MPEs foram recomendadas ações à empresa estudo de caso, as quais visam a contribuir com a gestão eficiente e eficaz dessa entidade

4. ANÁLISE E RESULTADOS

A empresa Juifer Juina Ferros Ltda., foi criada em 30 de março de 1998, fruto de uma sociedade entre o casal Enir Norberto e Rosa Aparecida Norberto, na qual analisando a deficiência do mercado de Juina-MT no ramo de ferros, resolveram criar essa empresa para atender os segmentos de mecânica, indústria e serralheria, e também prestar serviços em fabricação e montagem de estruturas metálica.

Em 16/07/2003 foi criada a 1ª filial na cidade de Aripuanã-MT, devido ao grande número de clientes já existentes, por a cidade estar em plena expansão e também pela falta de uma empresa do ramo para atender principalmente as necessidades das oficinas mecânicas, serrarias e serralherias.

Não muito tempo depois, em 01/04/2004 foi criada a 2ª filial na cidade de Colniza-MT, baseado nas mesmas características pela qual foi criada a 1ª filial.

Inicialmente a empresa enquadrava-se tributariamente em Micro Empresas (ME) optante pelo Lucro Presumido, mas em 2003 após a criação da primeira filial saiu de ME e passou a Empresa de Pequeno Porte. Em 01 de janeiro de 2007 a empresa passou a ser optante pelo Simples Nacional, deixando de ser tributada através do regime do Lucro Presumido.

A empresa hoje conta com 5 colaboradores em sua matriz, 2 na filial na cidade de Aripuanã-MT e 2 na filial na cidade de Colniza-MT.

O objetivo de estudo nessa empresa foi diagnosticar as áreas críticas, fragilidades, inconsistências, pontos positivos e negativos, ambiente e formação cultural da empresa, enfim fazer um diagnóstico atual e real da parte operacional, utilizando a observação, entrevistas, questionários para depois analisar e fornecer sugestões para o modelo de gestão da entidade.

A empresa foi analisada do período 01/05/2009 a 01/06/2009, onde através de verificação e observação direta, foi constatado o não respeito ao Princípio da Entidade, pois o proprietário confunde literalmente os bens da pessoa física e pessoa física rural com a pessoa jurídica da empresa.

Na divisão de tarefas entre os colaboradores, o Sr. José Carlos Izidoro é o motorista fica responsável pelo carregamento, descarregamento e entrega de mercadorias.

Ainda no pátio o Sr. Wilton Almeida Silva é o vendedor e responsável pela parte de vendas, pedidos de mercadorias para reposição, preparação, separação, e auxilia o carregamento, descarregamento de produtos.

A Sr^a. Lia Fabiane Faresin é auxiliar administrativo e é responsável pelo caixa, atendimento de ligações telefônicas, arquivamento de notas, lançamento de mercadorias para as filias através de conexão remota do que o software contratado permite, preenchimento de notas fiscais, recebimentos e pagamentos.

O Sr. Wilander Roger Norberto é gerente geral, onde faz toda a parte financeira, compras, liberações de vendas, conferente de mercadorias, verificação de ordens de pagamento via internet, manutenção de computadores, auxilio aos colaboradores na utilização do software gerencial.

A Sr. Enir Norberto é o sócio proprietário administrador, onde toma as decisões, delega funções e cobra resultados.

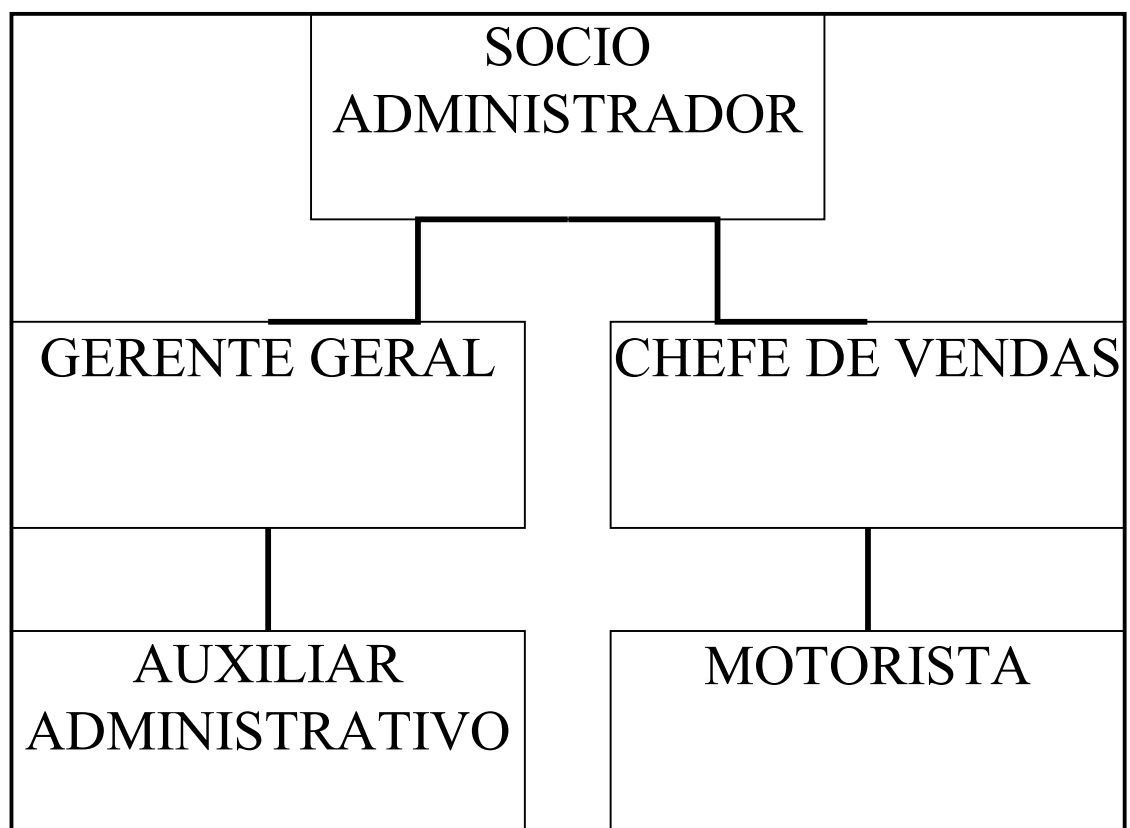


Figura 4: Organograma atual empresa Juifer

Fonte: Autor

4.1 Descrição dos Setores da Empresa Estudo de Caso

SETOR DE COMPRAS: O processo de compras acontece da seguinte maneira. O chefe de vendas detém o conhecimento de quanto cada item tem que ficar em estoque para atender a demanda, então, ao ser solicitado uma lista de produtos a serem comprados pelo gerente geral, o chefe de vendas faz uma análise física do estoque e relaciona as mercadorias que estão faltando e a quantidade a ser pedida, baseado no critério da proporção a atender os pedidos das filiais e para que o estoque da matriz não fique desfalcado. Após isso, são solicitados à auxiliar administrativo, os pedidos de reposição das filiais, os quais ele agrega no pedido e encaminha ao gerente geral que se encarrega de fazer as compras, e conforme é o fluxo de vendas até o fechamento das compras, o chefe de vendas se encarrega de informar ao gerente geral algum produto que ficou desfalcado para fazer a reposição.

O gerente geral por sua vez, dispõe uma planilha eletrônica criada por ele, onde escreve todos os itens a serem comprados e suas respectivas quantidades e encaminha por e-mail e por fax para os fornecedores. Após o recebimento da resposta, calcula o valor unitário de cada item e coloca na planilha para fazer um comparativo de qual preço é o menor. Nessa planilha já são calculados também a quantidade de quilos, valores totais a serem pagos aos fornecedores, prazos e descontos de cada fornecedor.

Uma vez analisada a planilha, o gerente geral envia um e-mail para cada fornecedor, informando quais itens cada um deve separar e já informa o dia do carregamento.

SETOR VENDAS: Os clientes são recebidos na área de vendas, normalmente pelo chefe de vendas, e algumas vezes pelo gerente geral.

Os clientes se divergem, alguns são empresas, outros são pessoas físicas, onde uns precisam analisar o estoque fisicamente para a escolha dos produtos, outros somente já dizem quais produtos querem por já conhecerem os produtos. É feito então um pedido de vendas e após acertado os valores, quantidades e prazos, o cliente assina o pedido, que então é encaminhado à auxiliar administrativo que realiza a emissão da nota fiscal, liberando o material para o carregamento. O chefe de vendas encaminha ao motorista o pedido do cliente para ser carregado no caminhão de entrega ou até mesmo no veículo do cliente, conforme for solicitado por

ele. Depois do carregamento feito, o gerente geral se encarrega de fazer a conferência e após verificado se está tudo em conformidade, libera o material para ser entregue.

SETOR PESSOAL: O setor pessoal em sua maioria é terceirizado a um escritório de contabilidade, ficando a cargo da empresa somente a verificação da necessidade de recrutamento e seleção de colaboradores, que após o acordo é encaminhado ao escritório onde são tomadas todas as providências para o ingresso legal do colaborador na empresa.

A contratação é feita pelo gerente geral ou até mesmo pelo sócio proprietário, através da análise do currículo e solicitação de informações por onde a pessoa a ser contratada laborou. Após esse processo é feita uma entrevista, onde são colocados os requisitos da unidade/setor que precisa dos serviços e também é colocada em questão a filosofia e método de trabalho da empresa. Depois são acertadas as questões de valores para finalizar a contratação.

SETOR FINANCEIRO: O contas a receber é um dos vários processos da empresa que são lançados no software que a empresa possui, ficando a cargo da auxiliar administrativo lançar as notas, após o motorista retornar da entrega e repassar as notas carimbado e assinado pelo chefe de compras ou gerente geral. O recebimento das contas fica na responsabilidade da auxiliar administrativo, a qual quando solicitada vai até o arquivo e retira as notas que o cliente deseja pagar, fazendo o recebimento no software em cheque, dinheiro, ou depósito em conta bancária.

A auxiliar administrativo realiza esse recebimento pelo fato de ser de sua responsabilidade todo o controle de entradas, provenientes de vendas e de recebimentos, e saídas de seu caixa, lembrando que os pagamentos somente são feitos após concessão do gerente geral ou sócio proprietário. Caso o caixa não possua dinheiro para o pagamento o gerente geral faz uma retirada do cofre passando para o caixa em forma de suprimento.

Também é de sua competência a emissão de boletos de cobrança e envio aos clientes, quando são de outras localidades. Ao emitir os boletos de cobrança, no dia seguinte a auxiliar administrativo informa ao gerente geral que fica encarregado de informar ao banco todos os lançamentos realizados.

O fechamento do caixa é feito pelo gerente geral, que após feito as devidas conferências e verificações finaliza o caixa, encaminhando ao cofre todo o dinheiro.

No outro dia, no início das operações é encaminhado ao caixa um valor em dinheiro para início das atividades, que é conferido pelo responsável.

O dinheiro do caixa que fica no cofre é destinado a depósitos em conta da própria empresa, para depósito direto na conta bancária de fornecedores e também para pagamento de fornecedores da própria cidade.

O contas a pagar ficam sobre responsabilidade do gerente geral, onde os pagamentos dos fornecedores na sua maioria são feitos via internet ou pagamentos de boletos de cobrança nos bancos.

SETOR CONTÁBIL: o setor contábil é totalmente terceirizado à um escritório de contabilidade, que é alimentado por todos os movimentos que tanto a matriz quanto as filiais encaminham via malotes.

Após os lançamentos o escritório contábil encaminha as guias para os devidos pagamentos que depois de serem efetuados retornam ao escritório para o arquivamento.

SETOR GERENCIAL: o gerente geral participa da maioria dos processos da empresa, delega funções e também se encarrega de cobrar os resultados como o sócio proprietário, contribui para decisões no processo de vendas, no que se tange a pedidos com valores consideravelmente altos, fazendo diretamente a negociação com o cliente.

O gerente geral delega funções a auxiliar administrativo, ao chefe de vendas e ao motorista, mas está subordinado ao sócio proprietário. Faz visitas freqüentes ao pátio para ter o contato direto com o cliente e dar auxiliar no fechamento de vendas, coordenar processos e cobrar resultados dos seus subordinados.

4.2 Inconsistências Observadas nos Setores da Empresa Estudo de Caso

Na questão financeira, observa-se que o gestor realiza retiradas da empresa para aquisição de bens particulares, pagamento de gastos da empresa rural, investimentos que não condizem com o interesses da empresa.

Na questão de logística ocorre que o uso dos veículos ocorre para suprir as necessidades de entregas de mercadorias da empresa, mas também o veículo é retirado em horário de funcionamento da empresa para realizar fretes de gado e outras necessidades particulares, ou seja, há um gasto que é pago pela empresa que na realidade deveria ser da pessoa física rural.

Não há um modelo de gestão propriamente dito, formal, com planejamentos orçamentários, estratégicos, operacionais, não existe uma divisão da empresa em subsistemas.

A empresa paga por um *software* de gestão empresarial, mas não o utiliza em sua totalidade na matriz, contudo, aplica-o integralmente nas filiais, devido ao fato de que o proprietário não está presente nas filiais, como na matriz.

Observa-se que não possui um controle de estoques, entrada e saída de mercadorias. Não há um controle de gastos especificados, não há controle de frente de caixa, sendo realizado manuscrito, sem qualquer distinção ou especificação do que está sendo lançado, somente demonstrando entradas e saídas diárias.

Isso reflete claramente, a filosofia do proprietário em querer aplicar o modelo de gestão na empresa, devido a seus princípios, crenças e valores, no sentido de que a empresa obteve sucesso até o momento e não quer ceder às mudanças impostas pelo próprio ambiente interno e cuja necessidade é imposta pelo ambiente externo.

Outra inconsistência diagnosticada é a falta de realização de cadastro dos clientes, pois muitas vezes são atendidos por apelidos, ou mesmo por conhecimento do proprietário ou do próprio vendedor, dificultando inclusive quando necessárias, a adoção de medidas jurídicas com eficiência e eficácia devido, principalmente, à falta de dados.

A entrevista realizada com o proprietário evidenciou um entendimento de que o mesmo deixaria de ter o poder total da empresa, pois haveria uma descentralização do poder, caso se submetesse a essas alterações, inclusive acreditando que ao sair do modelo atual e optar por um uso maior da tecnologia, estaria em situação de risco pois não mais deteria o conhecimento de todos os processos realizados na empresa, além de não confiar no potencial das informações para a tomada de decisão que estejam baseadas em um sistema de informações.

Em relação aos colaboradores, foi questionado e demonstrado um a um, exemplos de modelos de gestão efetivamente aplicados a outras empresas do mesmo segmento empresarial. Estes demonstraram entusiasmo e interesse em participar do processo de implantação de um modelo de gestão formal e atualizado com as melhores práticas de gestão, acreditando que poderiam contribuir através de sugestões para o melhor funcionamento da empresa.

Na parte operacional das vendas existe um modelo de realização dos pedidos, orçamentos e vendas que é feito manualmente e já não atende às necessidades do setor de vendas. Em compensação as compras realizadas por clientes de fora da cidade, são facilitadas pela rapidez de informações de ordens de pagamento bancário, confirmados imediatamente, após o cliente informar que já realizou o depósito, sem muita burocratização.

Pode-se destacar alguns pontos positivos da empresa como a disponibilidade de bons equipamentos para a realização das tarefas, inclusive equipamentos de tecnologia, até então utilizados parcialmente na área operacional financeira.

Possui um índice de inadimplência baixo, sendo uma empresa conceituada e conhecida na cidade e região, detentora de um bom desempenho financeiro, mantendo o pagamento dos colaboradores e fornecedores em dia.

Mesmo não havendo o controle necessário e adequado é de fácil compreensão que a empresa está obtendo lucro, pois além de realizar os pagamentos de todos os seus gastos, aplica os excedentes de caixa em bens não ligados à empresa, os quais em razão deste fato não trazem retorno para a empresa, e mesmo assim ela consegue manter um patamar de eficácia.

A empresa tem como um dos seus grandes pontos fortes os colaboradores, que são comprometidos com todos os processos operacionais necessários para o bom andamento da empresa.

Outro ponto positivo é o diferencial no atendimento, na logística de entrega e, também na rapidez de reposição dos estoques. Procura atender a todos os pedidos e até produtos que não são também encomendas diretas e exclusivas para o cliente, além de dispor de uma grande variedade de produtos e também grande quantidade devido ao abastecimento das filiais.

4.3 Sugestões de Modelo de Gestão para a Empresa Juifer

Após feita a análise da situação da empresa, há várias sugestões para um modelo de gestão para a empresa Juifer, ficando claro que o modelo de gestão varia de empresa para empresa, e deve ser levado em consideração as particularidades de cada uma.

Inicialmente se faz necessário a divisão financeira entre empresa jurídica e pessoa física, onde para suprir suas necessidades pessoais deve aumentar o seu pró-labore, para que não tenha que ficar incluindo e mais confundindo os pagamentos de contas pessoais com contas da empresa, fazendo essa separação, a empresa ficara somente com o que é de fato o seu caixa, seu disponível.

Outro ponto importante a destacar é definir qual é a missão da empresa, objetivando o cunho social, responsabilidade ambiental, e também o lucro.

Deve-se contatar o responsável pelo software para realizar a implantação de mais duas unidades no setor de vendas, para que se faça um atendimento mais rápido e com qualidade aos clientes. O mesmo ainda irá treinar os vendedores de como utilizar o *software*.

O suporte técnico do *software* também será usado para a implantação e inclusão do estoque, após a contagem feita pelo responsável das vendas e com acompanhamento do gerente geral. Uma vez lançado os produtos e quantidades, será feito o lançamento dos custos de cada produto estabelecendo o *markup*.

Após realizados os lançamentos dos produtos o técnico deverá parametrizar o sistema de acordo com as exigências do gerente geral, para que cada colaborador tenha somente acesso aos seus módulos de trabalho.

Deverá ser realizado um treinamento global para conhecimento das ferramentas disponibilizadas de um modo geral e , ainda um treinamento específico com cada colaborador para esclarecimento de toda dúvidas provenientes da utilização do *software*, e também para um bom andamento dos processos da empresa.

Após essa etapa a empresa estará operando informatizada no que tange a controle de estoque, volume faturado, ou seja, todos os processos que envolvem estoques e vendas estarão tecnologicamente corretos.

As compras a partir da implantação geral do *software*, ficarão mais agilizadas para o encarregado de compras, pois não necessitará de solicitar ao chefe de vendas mais relatórios de pedidos, sendo que ele já disponibilizará a quantidade através de consultas ao *software*, ficando a responsabilidade de reposição em tempo mais hábil as mercadorias que estão baixas no estoque ou até faltando, considerando os pedidos das filiais e entregas futuras. Ainda fará uso de uma planilha auxiliar, mas com alguns aprimoramentos, no sentido de um modelo

padronizado e já com vários dados inclusos, no caso a quantidade de quilos de cada produto.

Os colaboradores que têm contato diretamente com o cliente, deverão passar por um treinamento para atendimento aos clientes, pago pela empresa.

Será modificado a área de atendimento para alguns clientes, sendo reservado uma área para atendimento mais direto com clientes empresas que já conhecem todos os produtos e será mantida a área aberta onde os clientes poderão fazer uso da escolha direta do material.

Sobre as vendas, será padronizado a venda de alguns produtos, onde passará a ser vendido somente o produto inteiro.

Fica o gerente de vendas responsável por toda a parte externa ao escritório, onde deverá comunicar suas decisões no que tange ao departamento de vendas ao seu gerente geral e até mesmo solicitar sua autorização para alguns casos específicos.

Fica o gerente geral responsável por analisar o desempenho dos colaboradores através de observação, e também estar aberto a sugestões dos mesmos para o melhor funcionamento da empresa. Coletado essas informações o gerente geral juntamente com o chefe de vendas e o proprietário devem formular estratégias para melhorar o desempenho, melhorar as condições de trabalho e ainda criar mecanismos de avaliação de desempenho, como por exemplo, através da observação e rendimento de cada colaborador.

A empresa por nunca ter utilizado um planejamento estratégico formal, deverá reunir-se o sócio proprietário, gerente geral e o chefe de vendas, onde traçaram um planejamento inicial a curto e médio prazos, para se ter uma noção de como é necessário ter um norteamto das atividades, buscando resultados traçados e firmados nas reuniões.

Podemos citar por exemplo, estabelecer metas de faturamento, percentuais ideais de recebimentos em relação ao faturamento, diminuição dos gastos operacionais.

Deve haver um posicionamento da empresa primordial em relação ao seu relacionamento com os clientes, abrindo oportunidades para que os clientes possam estar dando suas opiniões, sugestões e reclamações. Sempre ligar para os clientes, enviar questionários de relacionamento a serem respondidos por estes, para que o sintam-se importantes para a empresa.

Em relação ao sistema de informações, deve aprimorar todos os seus usuários para que nunca deixe de realizar nenhum lançamento de dados, pois com isso, o sistema dará informações de grande valia para a tomada de decisões.

Como a implantação do sistema foi parcial, é necessária uma completa atualização dos dados para que o sistema de informações possibilite a tomada de decisões por parte dos gestores da empresa, neste caso não somente fazer lançamentos das contas a receber, mas sim lançar todas as ocorrências da empresa, pois assim será possível também realizar um planejamento, traçar metas e objetivos baseado nos dados que o sistema informar, caso não ocorra esses lançamentos os gestores ao analisarem os dados pode levar a empresa a ter prejuízos.

Com um sistema de informações altamente qualificado, organizado e estritamente confiável, a empresa tomara rumos certos para o progresso e continuidade.

Com base na observância feita na empresa, os colaboradores devem participar mais ativamente da empresa, através da freqüência de reuniões, que serve como fator de motivação, pois faz com que os mesmos se sintam parte integrante e importante da empresa.

As reuniões com participações dos colaboradores servem de estímulo para buscarem as metas traçadas, refletindo em um alto desempenho da empresa e do próprio colaborador que deverá receber bonificações sobre o serviço realizado, ou seja, deve haver um estímulo ao cumprimento das metas ou até além das metas e com isso dar ao colaborador uma remuneração extra.

Deverá ser feita algumas contratações para auxiliar de vendas, onde fará o processo de preparação, separação e conferência das mercadorias que estão saindo da empresa, isso como ferramenta de controle do estoque.

Outra contratação será no setor de vendas, pois a demanda é altíssima e somente um vendedor deixa a empresa com um atendimento lento, com isso tornará mais rápida os processos de efetivação da venda e os clientes sairão mais satisfeitos.

Ainda sobre contratações, deve ser contratada uma no setor financeiro, para realizar toda a parte de contas a receber e contas a pagar, que trabalhará em sintonia com a auxiliar administrativo e outro colaborador para fazer cobranças

diretamente e pessoalmente a clientes, melhorando assim o nível e rapidez de recebimentos.

Os responsáveis por cada setor deverão apresentar nas reuniões periódicas, relatórios de avaliação de desempenho dos colaboradores para proporcionar a empresa um melhor controle de rendimentos dos mesmos, que certamente será o rendimento da empresa também

O organograma da empresa ficará da seguinte maneira, após as contratações e mudanças de cargo:

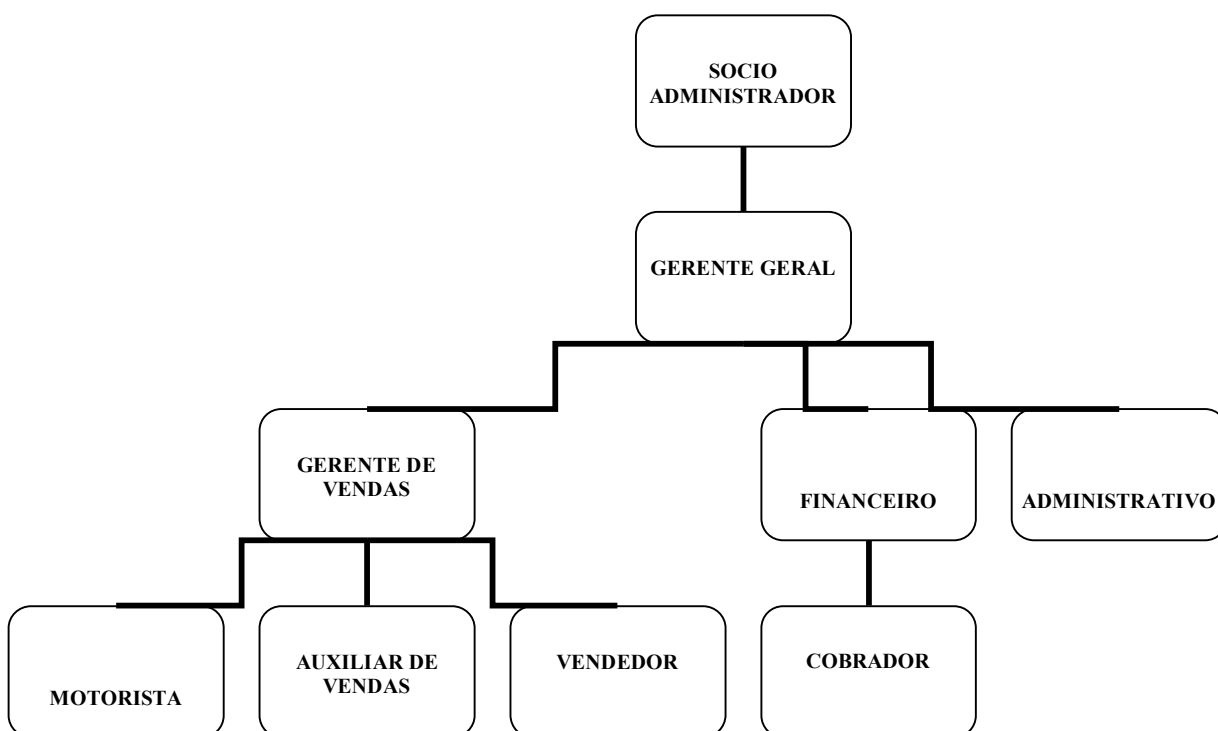


Figura 5: Organograma da empresa estudada após sugestões

Fonte: Autor

Mas depois de todas as modificações, certamente o proprietário da empresa e de certa forma até os colaboradores gostariam de saber o que a empresa melhorou em termos gerais, tanto financeiros quanto administrativos e operacionais.

Para a questão financeira, o proprietário deve realizar a análise de rentabilidade, giro de estoque, faturamento, média de *markup* obtido, queda nas despesas excessivas, enfim um melhoramento financeiro de acordo com a nova forma de trabalho da empresa, então o proprietário da empresa deve aplicar índices

como o de Rentabilidade, Liquidez, Endividamento, enfim os índices básicos que se aplicam a maioria das empresas.

Outro fator importante é a seleção dos fornecedores de forma a qualificar quanto a qualidade do produto, agilidade na preparação, atendimento e retorno de contatos, preço e prazos de pagamento, isso fará com que a empresa saiba que tipo de fornecedor e qual buscar para determinadas ocasiões de vendas, por exemplo, um produto de entrega rapidíssima não poderá ser comprado fora do estado, por demoraria muito até chegar ao cliente, ou seja, deve ser comprado dentro do estado para dar agilidade de entrega dos produtos para o cliente.

5. CONCLUSÃO

Neste trabalho concluiu-se que as MPEs necessitam de um modelo de gestão, com o intuito de melhor gerir os recursos adquiridos diante a uma infinidade de opções para o investimento.

Para as MPEs conseguirem se manter no mercado e sempre estar crescendo, o modelo de gestão vem para organizar os processos, desenvolvendo mecanismos de controle, avaliação, informação, otimização de desempenho e também um papel fundamental dentro da organização no sentido da tomada de decisões e planejamentos.

No estudo de caso após uma análise da situação atual da empresa, constatou-se que não havia um modelo de gestão aplicado formalmente e efetivamente, ocasionado muitas falhas no sistema de gerenciamento da empresa, principalmente na falta de controles de estoques, caixa, gastos e o excesso de tarefas designadas para poucos colaboradores, sem contar a grande influência dos princípios, crenças e valores do proprietário.

Com base nisso, foi sugerido para o empresário algumas alterações nos processos de sua empresa, no que tange a parte operacional da empresa, na forma de realizar algumas tarefas, delegar funções, dividir funções, cobrar resultados, planejar, enfim, estruturar-se de tal forma que o mesmo conseguisse visualizar a empresa de uma forma mais ampla e menos trabalhosa, com base no modelo de gestão aplicado efetivamente e formalizado através da contabilidade gerencial.

Houve o comprometimento de todos os componentes da empresa em assumir uma nova forma de trabalho interno, que certamente será refletido externamente para fornecedores, clientes, enfim todos os componentes do mercado.

É válido ressaltar que o modelo de gestão sugerido não atente a todos os segmentos de empresa, devendo cada empresa realizar sua análise e criar seu próprio modelo de gestão com ferramentas que a auxilie no dia a dia, na tomada de decisões, ficando facultado a aplicação desse modelo de gestão a outras empresas.

A adoção de um modelo de gestão pelas empresas, é um fator determinante para a permanência no mercado, principalmente as MPEs que são vulneráveis a variações na economia global e regional, pois somente com o incentivo do governo as MPEs não têm conseguido se sobre-sair das adversidades encontradas perante a

uma gama de problemas existentes externamente que são refletidas diretamente e internamente nas empresas.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **AUDITORIA – CONCEITOS E APLICAÇÕES**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTI, Anélio. **CONTABILIDADE GERAL**. São Paulo: Ícone, 2001.

BIO, Sérgio Rodrigues. **SISTEMA DE INFORMAÇÕES – UM ENFOQUE GERENCIAL**. São Paulo: Atlas, 1993.

CATELLI, Armando. **CONTROLADORIA – UMA ABORDAGEM DA GESTÃO ECONÔMICA – GECON**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **CONTABILIDADE GERENCIAL**. 4ª ed. São Paulo: ATLAS S.A, 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **NOVO DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FRANCO, Hilário. **CONTABILIDADE GERAL**. 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ACORDO COM O NÚMERO DE EMPREGADOS**. Disponível em http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/classificacao_empregado.pdf
05/05/2009 16:02

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SEGUNDO FATURAMENTO BRUTO ANUAL**. Disponível em http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/classificacao_faturamento.pdf.
05/05/2009 16:01

INDRIUNAS, Luis. **COMO FUNCIONA A LEI GERAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Disponível em <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/lei-geral-para-micro-e-pequenas-empresas.htm> . Acessado em 15 de junho de 2009. 07:10

INDRIUNAS, Luis. **COMO FUNCIONA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Disponível em <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.htm> . Acessado em 15 de junho de 2009. 07:28

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **CONTABILIDADE GERENCIAL**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, Arievaldo Alves de. **APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE E SEUS DESDOBRAMENTOS**. Disponível em http://www.grupoempresarial.adm.br/download/uploads/A%20Contabilidade%20e%20seus%20Desdobramentos_M1_AR.pdf.. Acessado em 15 de junho de 2009. 07:47

LUCENA, Humberto Fernandes de. **CURSO DE CONTABILIDADE INTRODUTÓRIA**. Disponível em www.editoraferreira.com.br/publique/media/humberto_toq6.pdf . Acesso em 15 de junho de 2006.06:43

MARION, José Carlos. **CONTABILIDADE BÁSICA**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATARAZZO, Dante C.. **ANÁLISE FINANCEIRA DE BALANÇOS – ABORDAGEM BÁSICA E GERENCIAL**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEZZARROBA, Orides e MONTEIRO, Cláudia Servilha. **MANUAL DE METODOLOGIA DA PESQUISA DO DIREITO**. 2ª Edição, Saraiva, 2005.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **CONTROLADORIA – SEU PAPEL NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **CONTROLADORIA – UM ENFOQUE NA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**. São Paulo: ATLAS S.A, 2007.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA EM CONTABILIDADE**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **CONTABILIDADE GERENCIAL**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Osni Moura. **CONTABILIDADE BASICA**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO**. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2007.

SZUSTER, Natan; CARDOSO, Ricardo Lopes; SZUSTER, Fortunée Rechtman; SZUSTER, Fernanda Rechtman; SZUSTER, Flávia Rechtman. **CONTABILIDADE GERAL: INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE SOCIETÁRIA**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **CONTABILIDADE GERENCIAL**. Tradução da 6ª. Ed. Norte-americana André O.D. Castro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

YIN, R. K. **ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO E MÉTODOS**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

Questionamentos realizados junto ao proprietário e aos colaboradores da empresa Juifer, para diagnosticar a realidade dos seus diversos setores e levantar dados em relação ao seu modelo de gestão organizacional.

1. A empresa faz uso de tecnologia, (computadores, impressoras, internet)?
2. A empresa possui um modelo de gestão definido?
3. Você tem conhecimento do que é um modelo de gestão empresarial?
4. Sabendo que o modelo de gestão engloba todos os processos de empresa, desde a base de sua formação envolvendo a cultura e crenças do proprietário até o sistema de informações, como você vê a possibilidade de implantação de um modelo de gestão na sua empresa?
5. Você conhece ou já ouviu falar sobre alguma empresa que aplica um modelo de gestão organizacional?
6. Diante do que vem a ser um modelo de gestão, você estaria disposto a contribuir para na implantação de um modelo de gestão?
7. Você se acha satisfeito pelo modo como está atuando na empresa, ou acredita que mudanças se fazem necessárias? Quais mudanças?
8. Como é o funcionamento do setor de vendas? Descreva quais as atividades do chefe de vendas dentro da empresa?
9. Descreva quais as atividades do auxiliar administrativo, dentro da empresa?
10. Descreva qual as atividades do motorista, dentro da empresa?
11. Descreva quais as atividades do gerente geral, dentro da empresa?

12. Descreva o quais as atividades exercidas pelo sócio proprietário, dentro da empresa?
13. Como é feita a contabilidade de empresa?
14. Você tem possibilidade para fazer sugestões para um melhor andamento da empresa?
15. Você se sente comprometido com todos os processos operacionais da empresa?
16. A empresa disponibiliza equipamentos, móveis e utensílios e instalações adequados à realização das tarefas?