ROSANA KAIS

O CONTADOR E A CONTABILIDADE GERENCIAL *VERSUS* AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Ciências Contábeis do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Prof. Orientador: Vicente Pacheco

CURITIBA
2006

"Não é a força, mas a perseverança que realiza grandes coisas"

(S. Johnson)

"O medo de errar é compreensível. Em geral, essa sensação liga-se ao temor das conseqüências sobre seu trabalho e sua reputação. Não fuja desses medos. Aceite o fato de que todas as decisões da vida contam com probabilidades de erro e de que nenhuma empresa ou pessoa progride apostando na omissão: só não tem medo de errar quem nunca assumiu a responsabilidade sobre a decisão."

(Robert Heller)

Agradeço ao Prof. Mestre e Doutor Vicente Pacheco que, desde o primeiro encontro de orientação, demonstrou entusiasmo pela minha linha de pesquisa, valorizando o tema do trabalho, motivando, incentivando e orientando nas ultrapassagens dos obstáculos encontrados durante o processo de realização deste trabalho.

Agradeço a Deus que ilumina nossas vidas e protege nosso caminho na busca de saúde, paz, amor e sabedoria.

Dedico este trabalho a minha família – razão da minha existência – que sempre me incentivaram a lutar pelos meus ideais, e que foram o estímulo para esta conquista.

RESUMO

KAIS, Rosana. **O Contador e a Contabilidade Gerencial *Versus* as Micro e Pequenas Empresas.** Este trabalho tem como objetivo, demonstrar a importância do contador e da contabilidade gerencial como instrumento de apoio na gestão dos negócios das micro e pequenas empresas, pois há necessidade de se dar uma atenção especial a este segmento, dada a representatividade delas no contexto socioeconômico do Brasil. Pois segundo uma pesquisa nacional realizada pelo Sebrae e pela Fundação Universitária de Brasília (Fubra), no primeiro trimestre de 2004, demonstrou que cerca de 49,4% das micro e pequenas empresas brasileiras morrem no primeiro ano de vida. Também elas têm um papel decisivo no contexto do desenvolvimento socioeconômico de Curitiba que, segundo os dados da pesquisa do Boletim de Informações Socioeconômicas, publicado pela Curitiba S.A. em 30/03/2006, destaca que das 129.261 empresas formais existentes em Curitiba, 97,09% são microempresas, pela importância das micro e pequenas empresas em Curitiba será feito uma pesquisa que investiga a importância da Contabilidade Gerencial para a manutenção delas no mercado, mostrando ainda a necessidade de se ter acesso a informações úteis que possibilitem ao gestor administrar seu negócio de maneira eficiente, porque com as constantes mudanças e aumentos na competitividade entre essas empresas é cada vez mais necessário uma política especializada de gestão, e muitos desses empresários não estão preparados para isto. E para ilustrar o tema proposto, serão feitas algumas reflexões sobre, Contador, Contabilidade, Contabilidade Gerencial, Empresa e Micro empresa, que são informações importantes para entender a ligação da importância do contador e da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: contador; contabilidade gerencial; micro e pequenas empresas; gestão empresarial e informações contábeis.

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO.....1
1.1. Considerações Iniciais.....1
1.2. Objetivos.....2
1.2.1. Objetivos Gerais.....2
1.2.2. Objetivos Específicos.....2
1.3. Problemática.....2
1.4. Justificativa.....3
1.5. Metodologia.....3
2. O CONTADOR E A CONTABILDIADE GERENCIAL *VERSUS* AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....4
2.1. CONTADOR.....4
2.1.1. O perfil do contador moderno.....4
2.1.2. O Contador como consultor nas MPE's.....5
2.1.3. Atitudes e características do contador gerencial.....6
2.1.4. Controller.....7
2.1.5. Educação continuada e atualização constante.....8
2.2. CONTABILIDADE.....9
2.2.1. Conceito de Contabilidade Geral.....9
2.2.2. O objeto da contabilidade.....9
2.2.3. Finalidade da contabilidade.....9
2.2.4. Objetivo da contabilidade.....10
2.3. CONTABILIDADE GERENCIAL.....10
2.3.1. Introdução a Contabilidade Gerencial.....10
2.3.2. Conceito da Contabilidade Gerencial.....11
2.3.3. Contabilidade gerencial *versus* contabilidade financeira.....12
2.3.4. Contabilidade Gerencial como instrumento de administração.....14
2.3.5. Informações Contábeis para Decisões Especiais.....14
2.3.5.1. Relatórios para a administração.....15

2.3.5.2. Análises....16
2.3.5.3. Ilustração do uso de métodos quantitativos na contabilidade gerencial....16
2.3.6. Importância atribuída à contabilidade dentro da organização....17
2.3.7. Premissas que devem ser observadas na esquematização do sistema de informação gerencial....18
2.3.8. Controladoria....20
2.3.9. Controle....21
2.3.9.1. Conceito de controle....21
2.3.9.2. Objetivo e importância do controle....21
2.3.9.3. Processo de controle....22
2.3.9.4. Controle Gerencial na contabilidade....22
2.3.10. A Importância do Sistema de Custo na Empresa....23
2.3.10.1. Conceito de Custos....24
2.3.10.2. Possíveis conseqüências da ausência de informações de custos....24
2.3.11. Informações....25
2.3.11.1. A importância das informações....25
2.3.11.2. A qualidade das informações....26
2.3.11.3. Sistemas de informações....26
2.3.11.4. Sistema de Informações Contábeis....27
2.3.12. Conclusões e horizontes da contabilidade gerencial....32
3. EMPRESA....33
3.1. Conceito de Empresa....33
3.2. Processo Administrativo....33
3.3. Papel dos gestores....37
3.4. Empreendedorismo....37
3.5. Micros e Pequenas Empresas....37
3.5.1. Conceito de Micro e Pequena Empresa....38
3.5.2. Características das Micro e Pequenas Empresas....40
3.5.3. A Importância das Micro e Pequenas Empresas....42
3.5.4. Principais Dificuldades Encontradas pelas Micros e Pequenas Empresas....44
3.5.5. A alta taxa de mortalidade das MPE's....47
3.5.6. Informações Contábeis e as Micro e Pequenas Empresas....50

3.5.7. A Integração entre Contabilidade e Administração.....52
3.5.7.1. A valorização do profissional contábil nas MPE's.....52
3.5.7.2. Contribuições da Contabilidade à Gestão Empresarial.....53
3.5.7.3. A importância da Contabilidade para as MPE's.....54
3.5.8. A empresa de serviços contábeis frente à nova realidade.....55
3.5.8.1. Uma nova concepção para empresas de serviços contábeis.....55
3.5.8.2. O reposicionamento da empresa contábil.....56
3.5.9. Pequena Empresa e Administração Consciente.....56
3.5.10. As Micro e Pequenas Empresas em Curitiba – PR.....56
3.5.10.1. Pesquisa realizada com os empresários das MPE's de Curitiba.....57
3.5.10.2. Pesquisa realizada com os contadores das MPE's de Curitiba.....59
3.5.10.3. E o que o contador pode fazer pelas micro e pequenas empresas sem onerar muito seus custos?.....60
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....64
APÊNDICE – QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS NA PESQUISA DE CAMPO.....67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira.....12
QUADRO 2 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários.....39
QUADRO 3 – Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual....39

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Sistema de Informação contábil gerencial.....30
FIGURA 2 – Esquema e abrangência da Contabilidade Gerencial.....31

1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações Iniciais

As empresas estão um ambiente de constantes mudanças. Adaptar-se a essa realidade é uma questão de sobrevivência. O que se busca na moderna contabilidade é que ela esteja inserida neste contexto, conquistando seu verdadeiro espaço dentro das empresas e junto aos usuários, através de informações úteis, capazes de proporcionar às empresas um poderoso diferencial de mercado.

Mas os contadores devem estar preparados para atender adequadamente as necessidades de segmentos diferentes, de empresas com características diversas, em especial às micro e pequenas empresas.

No Brasil, apesar de programas de apoio e linhas de crédito especiais para às micro e pequenas empresas, existem muitos fatores impedindo que um número ainda maior destas empresas atinja seus objetivos e permaneçam no mercado. Os problemas vão desde carga tributária muita elevada, até total falta de controles internos.

O número de empresas que sobrevivem às turbulências de seus primeiros anos de existência é muito pequeno, quando comparado ao percentual do total de empresas criadas.

Percebe-se, em contraste, que a porcentagem da renda não acompanha o número de empregos, dado que, de modo geral, a pequena empresa paga menos. Este fato pode ser explicado pelas grandes dificuldades dessas empresas em ter fluxo de caixa, utilizando-se de mão-de-obra intensiva no trabalho e menos aplicação de tecnologia. Constata-se ainda que a produção industrial, ao ser menor, gera menos renda. Todavia, tais fatos não tiram a grande importância dessas empresas na economia nacional. Identifica-se aí a importância da pequena empresa para a economia brasileira, já que tal fatia de mercado tem influência no bom funcionamento da economia do país.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivos Gerais

Mostrar aos Micros e Pequenos Empresários a importância do contador e da contabilidade gerencial na administração de seus negócios.

1.2.2. Objetivos Específicos

Comparar as idéias expostas e discutidas até hoje a respeito do assunto;

Buscar através de pesquisas informações que possam ajudar os contadores a descobrirem o que os micros e pequenos empresários esperam deles;

Descobrir através de pesquisas o que os micros e pequenos empresários esperam e pensam de seus contadores;

Mostrar aos Micros e pequenos empresários a importância do contador e da contabilidade gerencial para a sobrevivência de suas empresas.

1.3. Problemática

A problemática central a ser dirimida mediante a pesquisa objeto do trabalho é:

- Como mostrar aos Micros e Pequenos empresários a importância dos contadores e da contabilidade gerencial na manutenção de suas empresas no mercado?

Desta questão derivam outras também muito importantes para o estudo proposto:

- Quais as informações que as micro e pequenas empresas necessitam para se manterem no mercado?

- O que os micros e pequenos empresários pensam e esperam de seus contadores?
- O que os contadores tem a fornecer a seus clientes?

1.4. Justificativa

As micro e pequenas empresas não conseguem se manter no mercado, a maioria delas fecham antes de completarem cinco anos de existência.

E todas essas micro e pequenas empresas estão aos cuidados de contadores que ainda não perceberam que os micros e pequenos empresários necessitam de informações, assessoria, consultoria (contabilidade gerencial), e não somente recolhimentos de impostos (contabilidade financeira).

E esse trabalho justifica-se pela preocupação de se manter às micros e pequenas empresas no mercado, através da assessoria de seus próprios contadores.

1.5. Metodologia

A metodologia a ser usada nesse trabalho será essencialmente a pesquisa bibliográfica, complementada pela pesquisa de campo: através da elaboração de questionário a contadores e micros e pequenos empresários.

2. O CONTADOR E A CONTABILDIADE GERENCIAL *VERSUS* ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.1. CONTADOR

2.1.1. O perfil do contador moderno

O contador da atualidade precisa ser capacitado e possuir um conjunto de aptidões. Além dos conhecimentos técnicos, ele deverá possuir competências conceituais, de relacionamentos pessoais e de comunicação. FRANCO (1999), divide as habilidades que o contador deve possuir para atuar no mercado atual em: administrativas, interpessoais e intelectuais.

As habilidades administrativas incluem:

- a organização e planejamento do trabalho;
- a tomada de decisões;
- a aplicação criativa da Teoria Contábil;
- a organização e administração dos sistemas de informação;
- o exercício da autoridade e a delegação da mesma.
-

As habilidades interpessoais estão relacionadas:

- as atividades de liderar e trabalhar em equipe;
- saber negociar;
- ter flexibilidade para adaptar-se ao ambiente organizacional e às novas tecnologias;
- promover mudanças e desenvolvimento social.
-

No âmbito das habilidades intelectuais, o contador deve ser capaz de:

- analisar e sintetizar in formações;

- calcular e interpretar números;
- aprender como aprender;
- resolver problemas baseados em informações obtidas;
- falar e escrever o próprio idioma; e
- compreender, no mínimo, o inglês escrito.

> FRANCO (1999) ressalta ainda, que o Contador deve possuir também conhecimentos na área de Contabilidade e sobre disciplinas relacionadas. Afora essas habilidades e conhecimentos, é consenso entre os autores que abordam o perfil do Contador atual de que o mesmo terá que enfrentar alguns outros desafios impostos pelas recentes transformações do ambiente. Entre os desafios mais citados estão: a adoção de uma perspectiva global da própria empresa contábil, entendimento mais profundo dos negócios e processos próprios e dos clientes, saber dominar a tecnologia da informação para usa-la de forma eficiente na Contabilidade, melhorar constantemente os conhecimentos, mantendo-se atualizado com o desenvolvimento não só da área em que se trabalha, bem como das áreas relacionadas e, ainda, participar de programas de educação profissional continuada.

2.1.2. O Contador como consultor nas MPE's

Foi-se o tempo em que a Contabilidade representava uma atividade meramente operacional. A profissão evoluiu ao longo dos anos, resultado da evolução do próprio mercado e das alterações impostas às empresas de uma forma geral. Com isso, surge a necessidade de um contador estratégico, que participa das decisões da empresa e procura entender melhor o negócio de que faz parte ou para qual presta seus serviços.

O novo papel do contador exige análise, conhecer a razão do porque ocorrem os fatos e indicar caminhos para o uso racional da riqueza das células sociais. Não é possível, portanto, limitar o exercício profissional a simples normas de registrar, demonstrar e informar. Esses são apenas instrumentos, e não o objeto principal da Contabilidade.

As informações fornecidas pela Contabilidade são indispensáveis à orientação administrativa, entretanto, na prática empresarial das MPE's o que se observa é a utilização da informação contábil de forma ineficiente e inadequada, ou até mesmo a sua não aplicação como ferramenta gerencial e auxiliar as decisões organizacionais.

Dado o desinteresse do gestor da entidade pelas informações contábeis, o contador deve procurar fazer despertar uma nova mentalidade, um novo paradigma na cultura organizacional, de forma a incorporar essas informações nas ações e decisões dos mesmos, fazendo-os perceber a contabilidade como elemento agregador de valor.

> Ainda assim, a expectativa dos estudiosos da moderna contabilidade é de que os gestores das MPE's estão abandonando a visão do contador como simples "guarda-livros" ou "calculador de impostos". O objetivo da profissão contábil passa a ser: dar ao usuário uma informação imediata e em tempo real, bom como a segurança de que ela é completa, correta e confiável. Para que isso aconteça, o contador deve procurar se localizar no centro da liderança deste processo, caso contrário seu lugar será ocupado por outro profissional. (KRAEMER, 2000)

2.1.3. Atitudes e características do contador gerencial

As características que distinguem o bom contador gerencial de outros profissionais ligados à área da contabilidade são, saber "tratar", refinar e apresentar de maneira clara, resumida e operacional dados espaços contidos nos registros da contabilidade financeira, de custos e etc., bem como juntar tais informações com outros conhecimentos não específicos ligados à área contábil, para suprir a administração em seu processo decisório. Um contador de custos tradicional, por exemplo, que não tenha sido exposto à ênfase da contabilidade gerencial, ao apurar as variações entre custo orçado e real, limita-se a informar tais variações e a incluí-las ou não na demonstração de resultados. Um contador com mentalidade gerencial vai utilizar tais variações até o extremo grau possível de detalhe, para tentar encaminhar um início de contabilidade por responsabilidade ou, pelo menos, para saber distinguir quais as áreas que merecem uma investigação maior, por causas das variações apuradas.

Um contador gerencial deve ser um elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos. Deve estar consciente de certos conceitos de microeconomia e, acima de tudo, deve saber observar como os administradores reagem à forma de tudo, deve saber observar

como os administradores reagem à forma e ao conteúdo dos relatórios contábeis. Cada administrador tem características próprias, mas uma grande maioria não apreciaria, por exemplo, um exemplar de balancete do razão com trinta páginas, para tomada de decisões. Também não visualiza bom um demonstrativo operacional apresentado na forma de débito-crédito; talvez entenda melhor um demonstrativo na forma dedutiva, e assim por diante.

No entanto não podemos nos esquecer do fato que não existe este título na empresa, contador gerencial, mas sim temos que nos lembrar que para desenvolver esta função, tem que ser o próprio contador da empresa, ter uma mente aberta para desenvolver a todo o momento este sistema de contador empreendedor, ativo e esclarecedor de informações para seus clientes internos que possui. Num grande número de casos, todavia, estas características deverão recair na figura do controlador, efetivamente.

2.1.4. Controller

A função "controller" vem sendo praticada algum tempo em países industrializados tais como, Estados Unidos a Inglaterra e etc... até algum tempo atrás nem se conhecia no Brasil a função Controller.

Tendo em vista grade processo da industrialização em ritmo acelerado as grandes e médias empresas têm em seus organogramas a profissão Controller, esse sendo exigido um bom currículo e quesitos para assumir cargo extremamente importante e decisório para empresa, tendo que obedecer às práticas e normas internacionais e seguirem o padrão norte-americano.

A evolução das tarefas direcionadas a controlar os setores empresariais com a grandiosa expansão dos negócios, os empresários sentiram a necessidade de um profissional como fosse um curinga e precisaria conhecer a empresa como um todo, o ramo dos negócios, muito bem o ambiente externo, surgiu a necessidade de organizar custo de produção, as despesas, às fontes de recursos, notou-se que um só empresário não teria condição nem uma em atender a todas essas solicitações,

pois com toda essa gama de informações o executivo não poderia analisar e tomar às decisões sozinho, como nos velhos tempos.

Um controller para ter suas funções bem desempenhadas suas tarefas deverão ser bem definidas, segundo estudos eles deverão prever os problemas em qualquer departamento ou em lugares definidos de atuação em uma instituição, apurar informações necessárias para as tomadas de decisões, até mesmo promover uma nova política empresarial, fornecendo relatórios quando solicitados em linguagem conhecida por todos inclusive os executivos para não haver dificuldades de entendimento, ser capaz de ter olhos sempre voltado ao futuro, sendo conclusivo no mundo dos negócios assim servindo para futuras ações.

A qualidade de um bom controller é sempre prosseguir intensamente com estudos, interpretações, ter uma dose de imaginação construtiva, iniciativa, imparcialidade, sinceridade e o mais importante sempre assumir o papel de conselheiro e não de crítico.

2.1.5. Educação continuada e atualização constante

Saber como direcionar as habilidades competências dos contadores para as necessidades empresariais contemporâneas das MPE's é um desafio que se impõe à profissão.

Para MUSSOLINI (1994), a valorização do profissional contábil se fundamenta em dois pontos básicos: uma indiscutível capacidade técnica e um irrepreensível comportamento ético. Segundo ele, o primeiro exige, além da formação profissional escolar, um aprimoramento permanente e continuado dos conhecimentos de forma a gerar segurança e confiabilidade nas informações aos usuários. Quanto ao comportamento ético, por meio do cumprimento das regras morais impostas pela comunidade, o contador propicia a seus clientes a certeza do sigilo profissional e um elevado padrão de comportamento, com dignidade e honra profissional.

Um dos programas nacionais de aperfeiçoamento contábil de maior expressividade no cenário nacional é o "Contabilizando o Sucesso". Este programa é

fruto de uma parceria entre o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o Conselho Federal e Regional de Contabilidade com o objetivo de disponibilizar conhecimentos e ferramentas capazes de habilitar o profissional contábil no desempenho de suas atividades profissionais e sociais, adequando-os aos padrões exigidos pela realidade do mercado das MPE's.

2.2. CONTABILIDADE

2.2.1. Conceito de Contabilidade Geral

É a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos neles ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e suas variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

2.2.2. O objeto da contabilidade

É o patrimônio => que é o conjunto de bens, direitos e obrigações vinculado a uma entidade econômica/administrativa.

2.2.3. Finalidade da contabilidade

A finalidade da contabilidade é manter o registro e o controle do patrimônio das entidades, com o fim de fornecer informações e interpretações sobre a composição e as variações desse patrimônio.

2.2.4. Objetivo da contabilidade

As informações deverão ser geradas para que os diversos usuários possam tomar conhecimentos da situação da organização em um dado momento, para tomar as decisões que consideram necessárias.

2.3. CONTABILIDADE GERENCIAL

Gerencial é o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para o resultado, onde o empresário, diretor, possa tomar suas decisões necessárias, e com isso fazer gerar de acordo o sistema assim analisado.

A gerencia precisa de informações adequada e com fácil entendimento, pois é com isso que vão trabalhar com os fatores administrativos e seguir as formas adequadas e necessárias para o bom andamento administrativo.

2.3.1. Introdução a Contabilidade Gerencial

A contabilidade Gerencial é hoje um dos segmentos da ciência contábil em que se verificam os maiores esforços de pesquisa em todo mundo.

A contabilidade gerencial deve-se ser avaliada de maneira diferenciada da contabilidade financeira, pois cada uma delas tem suas particularidades, e sobre tudo a contabilidade gerencial utiliza-se da própria contabilidade financeira mais as demais contabilidades e ainda desenvolve sua análise para desenvolver as devidas informações aos gestores da empresa.

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se "encaixem" de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Além de a Contabilidade Gerencial ser essencial para tomada de decisão, entende-se que deve também ter uma estrutura de informações operacionais e

repetitivas, que possibilitem auxílio permanente a todo o ciclo administrativo de execução e controle.

A Contabilidade Gerencial utiliza-se de temas de outras disciplinas, ela se caracteriza por ser uma área contábil autônoma, pelo tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, e por seu caráter integrativo dentro de um sistema de informação contábil.

Entretanto, o caráter integrativo é que traz a identidade para a disciplina. Enquanto em outros segmentos da ciência contábil os temas são tratados e analisados de forma isolada, na Contabilidade Gerencial todos os temas são tratados dentro de um conjunto único.

A 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 o uso apropriado de seus recursos.

A contabilidade gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda a contabilidade empresarial se situa.

2.3.2. Conceito da Contabilidade Gerencial

Robert N. Anthony, "A Contabilidade Gerencial, preocupa-se com a informação contábil útil à administração".

> Segundo Sérgio de Iudícibus, "a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e 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".

Na realidade a contabilidade gerencial é uma síntese de informações que são dadas à administração geral da empresa.

2.3.3. Contabilidade gerencial *versus* contabilidade financeira

Os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações. Contudo ha similaridades entre os métodos da contabilidade financeira e gerencial.

Quadro 1 – Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuário dos Relatórios	Externos e Internos	Internos
Objetivo dos Relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos Relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do exercício, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados	Orçamento, contabilidade por responsabilidade, relatório de desempenho, relatório de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Freqüência dos Resultados	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário para a administração
Custos ou Valores utilizados	Primeiramente Histórico (passado)	Histórico e esperados (previstos)

Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda Corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices, etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Arcabouço teórico e técnico	Ciências Contábeis	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, administração financeira, estatística, pesquisa operacional e comportamental organizacional
Característica da informação fornecida	Deve ser objetiva, verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada como uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

Fonte: PADOVEZE, 2000.

Podemos notar no quadro acima que para usar a contabilidade gerencial são tomados dados das outras contabilidades.

2.3.4. Contabilidade Gerencial como instrumento de administração

Entendemos que a contabilidade gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem contabilidade gerencial se houver dentro dela pessoas que consiga traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora, gerenciamento é uma ação.

Contabilidade gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração.

Se tivermos a contabilidade e a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe contabilidade gerencial.

Dessa forma, fica claro que a contabilidade gerencial deve utilizar-se das técnicas já desenvolvidas por outras disciplinas, porque nelas o estudo específico é mais aprofundado.

O objetivo da contabilidade gerencial é enfocar todos os temas escolhidos dessas disciplinas no processo de administração, no processo integrado de tomada de decisões.

Contabilidade gerencial não é um existir, mas um fazer.

Contabilidade gerencial é ação, e não técnicas específicas de contabilidade.

Não existe contabilidade gerencial, faz-se a contabilidade gerencial.

2.3.5. Informações Contábeis para Decisões Especiais

1) Os troncos básicos da contabilidade gerencial são:

- A depuração dos relatórios financeiros fundamentais;
- A análise e avaliação de desempenho a partir de relatórios financeiros sumarizados;
- Fundamentos de custos;
- Custos para controle, planejamento e avaliação de desempenho;
- Informações contábeis para decisões especiais;

- Relatórios para a gerência;
- Métodos quantitativos e contabilidade gerencial.

2) Decisões do tipo: fabricar *versus* comprar

Este tipo de decisão freqüentemente desafia a gerência. A necessidade de tomar uma decisão entre as duas alternativas pode surgir em vários pontos do processo operacional.

3) Decisões sobre substituição de equipamento

Este tipo de decisão refere-se a se continuamos a utilizar um equipamento já existente, parcialmente depreciado, quase sempre necessitando de muita manutenção e oferecendo produtividade apenas razoável, ou se adquirimos um novo equipamento, assumindo o custo do investimento e tendo as vantagens de maior produtividade e menor manutenção.

4) Avaliação de desempenho – do centro de custo ao centro de investimento

Uma das funções mais importantes da contabilidade gerencial consiste em fornecer informações hábeis para a avaliação de desempenho. Este desempenho pode ser considerado não somente em relação à apuração de resultados por produto ou por serviço, mas envolve uma apreciação de "quão bem" se houveram os vários setores da empresa em relação às metas previstas.

2.3.5.1. Relatórios para a administração

Todo o trabalho e esforço desenvolvidos pela contabilidade gerencial precisam ter sua cúpula em relatórios para os vários níveis de gerência. Sistemas contábeis sofisticados, análises contábeis financeiras realizadas com alto descontínuo, apropriações de custo elaboradas com técnicas e perfeição, todos

perdem seu efeito se não forem consubstanciados em relatórios que tenham aceitação por parte dos gerentes, nos mais variados escalões.

2.3.5.2. Análises

A análise de balanço ou análise financeira é um dos instrumentos mais importantes no processo de gerenciamento contábil global.

2.3.5.3. Ilustração do uso de métodos quantitativos na contabilidade gerencial

Na administração e, especificamente, na contabilidade e finanças, as possibilidades de aplicação de métodos quantitativos são esplêndidas. Eis alguns tipos de problemas nos quais podemos utilizar, com sucesso, métodos quantitativos:

- Rateio de custos fixos;
- Distribuição de custos de centros comuns para principais;
- Análise de relações custo/volume/lucro;
- Análise de variações entre orçado e real;
- Orçamentos probabilísticos;
- Otimização de utilização de capacidade limitada entre vários produtos etc.

O grau de potência do instrumental quantitativo utilizado também varia extraordinariamente, desde uma simples extensão do método de mínimos quadrados até a aplicação de complexos modelos que envolvem distribuições subjetivas de probabilidades.

O fato é que, à medida que utilizamos tais métodos, dentro de limites razoáveis de tempo e de custo, obtendo melhores informações para a administração, vale a pena utiliza-los. Alguém dentro da empresa possuirá a habilidade suficiente e necessária para faze-lo. Não queremos forçar que seja o contador gerencial o profissional mais habilitado para utilizar tais técnicas. Queremos apenas alertar que já é tempo de o contador saber que tais técnicas existem, que podem ser de grande

valia para a administração e que, possivelmente, ele, contador, deveria, pelo menos, ter a sensibilidade para saber reconhecer em que situações tais métodos devem ser empregados.

Grande parte dos problemas enfrentados pelos contadores perante aos demais "profissionais gerenciais" é que eles freqüentemente apontam informações matematicamente corretas e não sabem generalizar o uso de tais exemplos numéricos. Falta o uso adequado da simbologia matemática para dar maior força e generalidade a certos cálculos realizados pelos contadores.

A não ser que o contador gerencial queira limitar-se a fornecer informações primárias, sem maior tratamento, deverá pelo menos ser capaz de entender, em traços gerais, no que consistem as técnicas mais avançadas e suas finalidades.

2.3.6. Importância atribuída à contabilidade dentro da organização

Existem organizações que atribuem grande importância aos relatórios contábeis, como forma de avaliação de desempenho e de comunicação e motivação dentro da empresa, por outro lado temos, infelizmente ainda muito freqüente, principalmente na média empresa nacional, nas quais a contabilidade, de saída, é considerada apenas um instrumento para apresentar certos dados para o Governo, elaborar um balanço e DR anual, e só.

Em tais casos, se existir dentro da empresa "um contador com mentalidade gerencial", deverá em primeiro lugar, realizar um trabalho de "venda" da importância e necessidade dos relatórios contábeis gerenciais para a tomada de decisões. Possivelmente, a melhor forma de faze-lo é detectar uma das decisões erradas que a administração tenha tomado, por não consultar dados contábeis gerenciais, e demonstrar que a decisão poderia ter sido conduzida para outro caminho se os gerentes tivessem utilizado a informação possível.

Freqüentemente, o trabalho do contador em tal tipo de empresa é extremamente árduo e difícil, se ele tiver noções de contabilidade gerencial e não se acomodar na situação descrita supra. Todavia, é surpreendente como contador e administradores de tal tipo de empresa estão mais próximos do que se possa

pensar. Muitas vezes, o contador se queixa de que não encontra apoio por parte da administração para realizar trabalho melhor, ao mesmo tempo em que o administrador faz restrições à contabilidade por não lhe apresentar informações aptas a auxilia-lo nas tomadas de decisões. Além disso, a própria escrituração está sempre atrasada.

Nesses casos, a responsabilidade pela primeira aproximação cabe ao contador. A primeira providência que ele deverá tomar para dar credibilidade inicial à contabilidade dentro da empresa será manter a escrituração rigorosamente em dia (numa empresa média a escrituração deveria estar apenas um dia atrasada em relação ao calendário) e apresentar aos administradores balancetes mensais bem resumidos, mostrando uma comparação do movimento do mês, com o do mês anterior, e o desvio.

Em seguida, deverá forçar pelo menos uma reunião mensal com o administrador a fim de apreciarem o relatório do mês. Por experiência própria, podemos afirmar que os resultados, usualmente, são excelentes. Se o administrador não é versado em princípios contábeis, será uma excelente chance para explica-los. A par de certas críticas que o administrador sem dúvida fará, mesmo assim não deixará de reconhecer.

2.3.7. Premissas que devem ser observadas na esquematização do sistema de informação gerencial

- Estude bem a função produção da empresa;
- Situe perfeitamente o subsistema contábil dentro do sistema global de informações. Se a empresa utilizar processamento eletrônico de dados, isto significa que, juntamente com o gerente de sistemas, um *outline* do subsistema contábil-financeiro deve ser estudado, a fim de termos melhor eficiência e maior aproveitamento dos cadastros.
- Pergunte aos dirigentes dos vários setores quais as informações que eles necessitam para realizar suas funções e procure sistematizar a coleta, o tratamento e a apresentação integrada de tais informações

como saídas normais do subsistema contábil-financeiro (o mais importante e maior subsistema da empresa).

- Adapte-se ao "estilo" da empresa, no sentido de adequar a periodicidade e o grau de complexidade dos relatórios àquilo que os gerentes podem entender.
- Apresente, de qualquer maneira, o relatório mais complexo da forma mais simples (inclusive visualmente) possível. Lembre-se de que relatórios extremamente intrincados têm, normalmente, um destino comum: a gaveta mais próxima.
- Se seus gerentes não forem versados em contabilidade, procure substituir termos e expressões contábeis pelo que eles significam. Lembre-se de que nem todos falam sua linguagem (a contábil) com a perfeição que você o faz. Alguns apenas balbuciam, outros pensam que falam e não sabem nada. Todos eles, todavia, principalmente se forem seus superiores hierárquicos, merecem entender em sua plenitude os relatórios emanados da contabilidade.
- Naqueles casos em que as informações contábeis não são suficientes ou necessitam de um tratamento mais sofisticado (por exemplo, informações de custo para otimização de resultados), não hesite em consultar um especialista. Entretanto, não o deixe entrar em seu modelo. Quem deverá formular o modelo e suas restrições deverá ser você, o contador gerencial. O especialista será um mero solucionador matemático ou estatístico do problema "criado" por você. Além do mais, nem todas as soluções matemáticas são possíveis, na realidade.
- Entretanto, tenha plena noção de suas limitações e das limitações do sistema de informação contábil e lembre-se de que muitos fatores e eventos importantes para a empresa não são mensuráveis em reais.

2.3.8. Controladoria

A controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da revolução industrial, começaram a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle na central em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam nos Estados Unidos e em outros países.

Esses três fatores (a verticalização, a diversificação e a expansão geográfica das organizações) e o conseqüente aumento da complexidade de suas atividades, aliados às tendências de descentralização da gestão das empresas, exigiram a ampliação das funções do controller, bem como o surgimento dessa figura, também, nas diversas divisões da organização, além do lotado na administração central da companhia.

Apesar das atribuições do controller nas organizações, a literatura não tem apresentado uma nítida definição de controladoria. As diversas abordagens têm seu foco mais voltado às capacidades requeridas para o exercício da função, bem como de suas atribuições nas empresas, do que explicitar o seu verdadeiro significado.

A controladoria, por meio do sistema contábil gerencial, que incorpora os conceitos de lucro econômico, dá as condições à empresa de avaliar todo o processo de geração ou criação de valor. Mas para exercer as funções de Controladoria, são necessários recursos, que custam para a empresa, esse recurso deve ser sempre avaliado com relação aos benefícios gerados. Dessa maneira, cabe ao controlador, e à empresa, avaliar o exercício da função de Controladoria dentro da relação custo benefício da produção de informação, como qualquer sistema existente dentro da empresa.

O termo "controladoria" requer a aplicação de princípios e qualidades, sua finalidade é otimizar os resultados da empresa exercendo assim o controle de

gestão econômica de cada área, fazendo com que as instituições obedeçam a uma ordem de processo em avaliar, organizar, planejar, executar e controlar, podendo direcionar melhor e com clareza os empresários garantindo com que as informações sejam exatas e adequadas ao processo decisório e assegurar a eficácia empresarial.

Não existe um padrão de controladoria, existe sim um padrão para cada tipo de empresa por isso podemos chamar de organização padrão da controladoria.
Com a imensa diversidade das organizações empresariais, existe uma necessidade de tipos de controladoria essas se ajustando na função de cada atividade empresarial.

2.3.9. Controle

2.3.9.1. Conceito de controle

Controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos. A tarefa de controle é verificar se tudo está sendo feito de conformidade com o que foi planejado e organizado, de acordo com as ordens dadas, para identificar os erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição.

2.3.9.2. Objetivo e importância do controle

a) Correção das falhas ou erros: o controle serve para detectar falhas ou erros, seja no planejamento, na organização ou na direção e apontar as medidas corretivas.
b) Prevenção de novas falhas ou erros: ao corrigir falhas ou erros, o controle aponta meios de evita-los no futuro.

2.3.9.3. Processo de controle

a) Estabelecimento de padrões: a primeira etapa do controle é a fixação dos padrões a serem obedecidos. Um padrão é um resultado desejado, uma norma para se estabelecer o que se deverá fazer, e que servirá de marco para comparar o desempenho futuro.

   Tipos de padrões:

   1- Patrões de quantidade
   2- Padrões de qualidade
   3- Padrões de tempo
   4- Padrões de custo

b) Avaliações do desempenho: a segunda etapa do controle consiste em se avaliar ou mensurar o que está sendo feito.
c) Comparação do desempenho com o padrão estabelecido: é a terceira etapa do controle. Consiste em comparar o que está sendo feito com o padrão estabelecido para verificar se há diferença, variação, erro ou falha.
d) Ação corretiva: é a última etapa do controle. Consiste na correção da variação, do erro ou falha. Se o desempenho foi de acordo com o padrão, não há ação corretiva. O objetivo do controle é identificar quando, quanto, onde, e corrigir.

2.3.9.4. Controle Gerencial na contabilidade

A contabilidade gerencial desenvolve há muito tempo um papel de controlador das informações necessárias, que torne a organização uma força de analise e tomada de decisões nos fatores mais preponderantes e importantes da administração.

A contabilidade gerencial está intimamente associada com o processo chamado controle gerencial, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos de uma

organização. Este processo relaciona-se com a operação em funcionamento da empresa. Contudo, para os fins de descrever o controle da administração e mostrar como a informação contábil é útil em conexão com ele, pode-se dividir o processo em três partes:

a) planejamento
b) operação
c) apuração e analise do desempenho

Observamos o contador hoje como controle de todas as informações geradas na empresa, e estas transformadas em modelos de decisões para os nossos diretores, administradores e etc., mas também temos que orientar os nossos contadores que o controle é uma conseqüência no saber de uma boa negociação. Se o contador não faz parte do departamento de negociação de uma empresa, mas ele muitas vezes será convidado para participar de negociações, como o controller da empresa, assim ele deve ter uma idéia central de negociação, para não se sentir perdido nos negócios da empresa.

2.3.10. A Importância do Sistema de Custo na Empresa

O conhecimento de conceitos relativos a custos é de grande importância para que esse tipo de informação possa ser usado nas decisões empresariais.

As decisões utilizando informações de custo são fundamentais para a obtenção de um nível adequado de rentabilidade. À ausência de informação de custo ameaça a estabilidade econômico-financeira e o crescimento da empresa, conforme mostra o quadro a seguir. Mesmo nas empresas com informações de custos ao nível de produtos e atividades, a mesma ameaça existe na medida que não se sabe analisar e tomar decisões com base nestes dados.

Portanto, as decisões de produto, preço e redução de custos importantes em qualquer empresa – dependem da existência de um controle de custos que permita analisar o comportamento destes em todas as atividades da empresa.

2.3.10.1. Conceito de Custos

É o valor expresso em valores monetários de atividades, serviços ou produtos efetivamente consumidos e aplicados na sua realização com fabricação.

Custo é a remuneração dos recursos financeiros, humanos e materiais aplicados na fabricação dos produtos.

Custo é uma somatória de remunerações aos funcionários/salários mais empresários/lucro mais emprestadores mais governo/impostos mais fornecedores/compras/consumo.

Custo é o preço pelo qual se obtém um bem ou serviço.

2.3.10.2. Possíveis conseqüências da ausência de informações de custos

- Desconhecimento do lucro do produto;
- Preços fixados sem base, de acordo com a concorrência ou com tabelamento;
- Desconhecimento de custos das atividades da empresa;
- Venda de produtos que não dão lucro suficiente;
- Esforço de venda não orientada para produto mais lucratividade;
- Preço muito alto;
- Preço muito baixo;
- Dificuldades para identificar ou fixar ações para rendimento de custo;
- Capital de giro mal aplicado: estoque de matéria-prima, produtos em estoques, produtos acabados pouco rentáveis;
- Uso da capacidade de venda produção de produtos pouco rentáveis em detrimento de outros mais lucrativos;
- Capital de giro aplicado a crédito para clientes de produção pouco rentável.;
- Perda de vendas;
- Diminuição de lucratividade;
- A empresa provavelmente opera com custos mais altos que deveria;

- Menor lucro menor rentabilidade;
- Ameaças: Estabilidade econômico-financeiro da empresa; Crescimento da empresa.

2.3.11. Informações

A definição de informação é a existência de múltiplos conceitos, seu conjunto compreende uma grande complexidade de instrumentos de registros, de fluxos e mecanismo de transmissão, de fontes de produção e de processos de gerenciamento e consolidação de dados.

O objeto de estudo da Ciência da Informação, nas suas diferentes abordagens, sobretudo as cognitivista, econômica, gerencial e política, essas enfatiza as relações e distinções entre dado, informação e conhecimento.

Bem como os contextos e aplicações de informação e suas características de transversalidade e interdisciplinaridade a informação a as bases de dados nacionais existentes no Brasil são de grande porte e atendem a objetivos institucionais distintos.

2.3.11.1. A importância das informações

Informação é força integradora que combina os recursos organizacionais num plano coerentemente direcionado para a realização dos objetivos organizacionais.

Desde que a informação afeta a sorte da organização de maneira fundamental é importante que ela seja efetivamente organizada e eficientemente manipulada e isto é alcançado através de um sistema de informações gerenciais.

Um sistema de informações gerenciais fornece aos gestores individualmente as informações necessárias para a tomada de decisão, no que diz respeito a sua área de responsabilidade.

2.3.11.2. A qualidade das informações

A informação deve ser revestida de qualidade sendo objetiva, clara concisa, permitindo que o usuário possa avaliar a situação econômica e financeira da empresa, bem como fazer inferências sobre a tendência futura, de forma a atender sempre os próprios objetivos empresarial.

2.3.11.3. Sistemas de informações

Nos últimos anos o mercado de negócios tornou-se bastante competitivo e dinâmico, onde ninguém quer ficar atrasado em relação aos concorrentes diretos. Os sistemas de informações referem-se ao controle obtido mediante a prestação de informações aos níveis adequados da administração. Os S.I.s variam consideravelmente de uma empresa para outra em decorrência disto, verifica-se que é impossível ter um sistema de informação típico ou padronizado. Tudo isto levou as empresas a assumirem novos objetivos, a saber:

- Baixar o custo total dos produtos;
- Diminuir o tempo de produção;
- Reduzir a quantidade de produtos em estoque;
- Alargar a gama de produtos;
- Melhorar a qualidade de produção;
- Melhorar o atendimento a clientes;
- Aumentar a eficiência da distribuição;

Suas principais características:

- O produto do sistema de informação deve expressar relatórios que contém informação relevante para os seus usuários;

- A distribuição de informações deve observar a estrutura organizacional de acordo com as respectivas responsabilidades;
- As informações devem ser utilizadas pelos os usuários que tenha competência e tempo necessários para análise e adoção de medidas corretivas se necessário.

Cabe ressaltar que o controle não existe em função de um bom sistema de informação e o respectivo fornecimento desta, mas sim com o uso adequado que a administração faz dela.

2.3.11.4. Sistema de Informações Contábeis

Os sistemas de informações contábeis compreendem um conjunto do sistema de informação total da empresa. Há integração entre eles, uma vez que a informação permeia as atividades empresariais.

Os sistemas de informações são juntados segundo a estrutura orgânica definidora dos vários ambientes empresariais, sendo os sistemas de informações contábeis componentes das áreas de controladoria, financeira, administrativa e de contabilidade.

Na realidade, os sistemas de informações contábeis buscam dados em todas as atividades empresariais, executam o processamento e geram informações representativas da dinâmica organizacional.

1) Dentro da empresa o sistema de informação é:

a) planejamento e controle da produção;
b) comercialização;
c) pesquisa;
d) administração.

2) Os sistemas de informações na administração, contabilidade e finanças, são:

a) pessoa;
b) contabilidade;
c) custos;
d) orçamento;
e) contas a receber;
f) fluxo de caixa;
g) pedidos;
h) estoques;
i) livros fiscais;
j) folha de pagamento;
k) contas a pagar.

3) Conceito de Sistema de Informação

Um sistema pode ser definido como uma entidade composta de dois ou mais componentes ou subsistemas que integram para atingir um objetivo comum, sob esse aspecto, o termo aplica-se a uma comunidade, a uma família, a uma empresa.

Um sistema de informações tem de trabalhar dados para produzir informações exemplo:

a) O ***dado*** é a matéria-prima, com que o sistema de informação vai trabalhar.
b) A ***informação*** é o produto final do sistema de informação e deve ser apresentada em forma, prazo e conteúdo adequado ao usuário.
c) O ***processamento (tarefas/atividades de transformações dos dados em informação),*** compreende o processo que deve incorporar a característica de seqüência lógica em face do interesse existente de otimização dos sistemas de informações empresariais.

4) Divisão do Sistema de Informação

O sistema de informações se divide em:

Sistema de informação gerencial: é o conjunto de recursos humanos e materiais dentro de uma organização, o qual é responsável pela coleta e pelo processamento de dados para produzir informações que sejam úteis a todos os níveis da gerência, no planejamento e controle das atividades da organização.

Gerencial é o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para o resultado, onde o empresário, diretor, possa tomar suas decisões necessárias, e com isso fazer gerar de acordo o sistema assim analisado. A gerencia precisa de informações adequada e com fácil entendimento, pois é com isso que vão trabalhar com os fatores administrativos e seguir as formas adequadas e necessárias para o bom andamento administrativo.

O sistema é gerencial devido ao fato das informações que gera serem intensamente trabalhadas e servem para a tomada de decisão.

Sistema de informação operacional: é um conjunto de recursos humanos e materiais dentro de uma entidade, responsável pela coleta e processamento de dados para gerar informações que facilitam a mecânica operacional ou o dia-a-dia dos diversos setores da empresa.

O sistema de informação contábil pode ser tanto gerencial quanto operacional. Os três relatórios mais comuns em que às informações contábeis gerenciais são apresentados, são:

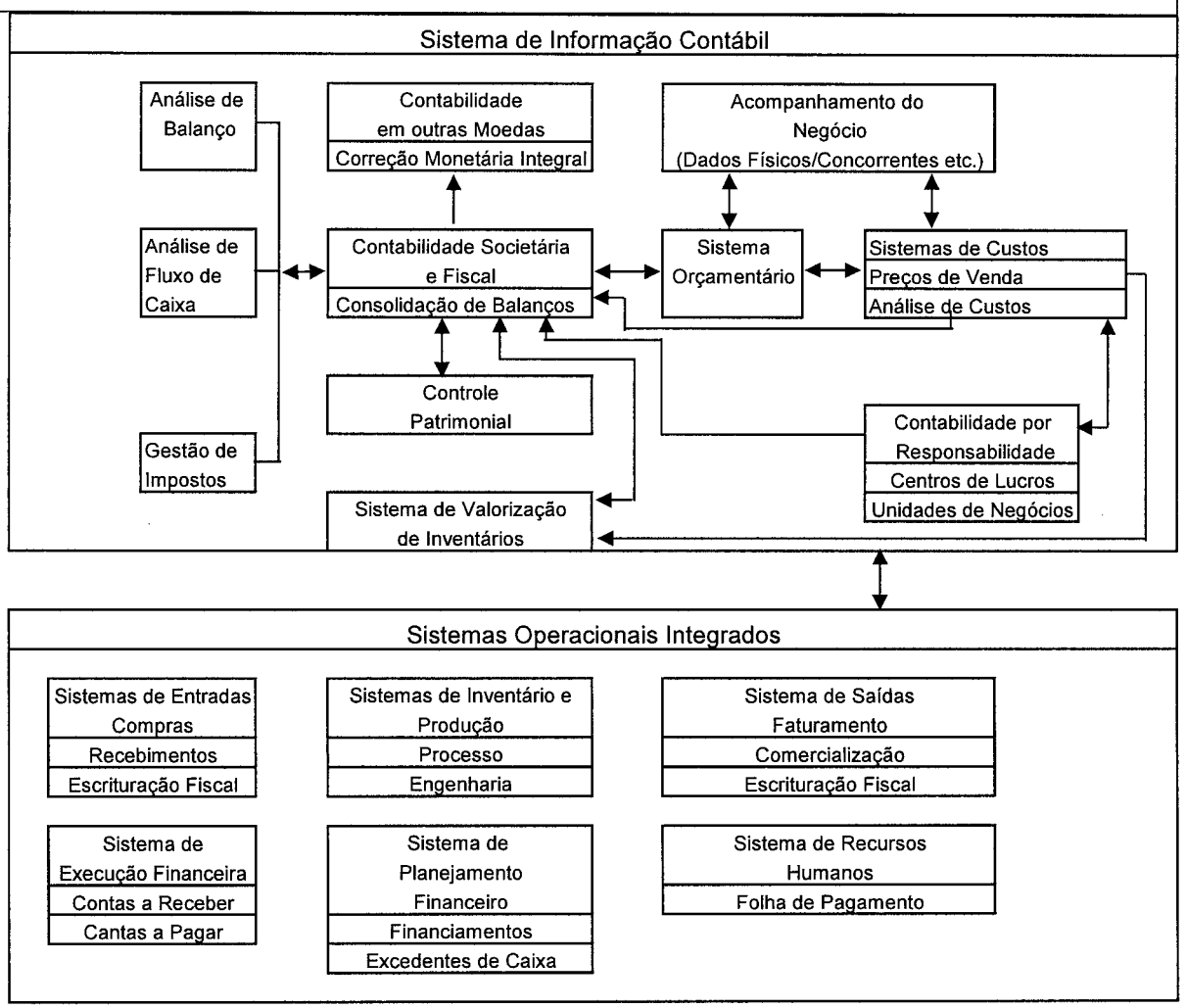
- Balanço;
- Balancete;
- Lucros e Perdas.

Os dois relatórios mais comuns em que às informações contábeis operacionais são apresentados, são:

- Diário;
- Razão.

5) Visão geral do Sistema de Informação contábil gerencial

Figura 1 – Sistema de Informação contábil gerencial

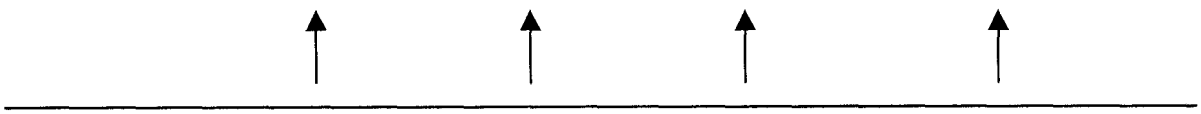


Fonte: PADOVEZE, 2000.

6) Esquema figurativo da visão da Contabilidade Gerencial e sua área de abrangência, dentro de um sistema de informação integrado.

Figura 2 – Esquema e abrangência da Contabilidade Gerencial

Sistema de Informação Contábil Contabilidade Gerencial			
Gerenciamento Global	Gerenciamento Setorial	Gerenciamento Específico	Orçamentos e Projeções
A Empresa	As Divisões	Os Produtos	
- Demonstrativos Contábeis Básicos - Correção Monetária Integral - Demonstrativos Contábeis em Outras Moedas - Análise de Balanço e Administração Financeira - Gestão de Impostos	- Contabilidade por Responsabilidade - Contabilidade Divisional - Consolidação de Balanços	- Fundamentos de Contabilidade de Custos - Custeio Direto e por Absorção - Análise C/V/L - Custo-padrão - Formação de Preços de Venda - Inflação da empresa - Análise de Custos	- Orçamentos - Projeções - Análises de Investimentos



Aplicação de Métodos Quantitativos

Administração e Tecnologias de Produção e Comercialização
Gerenciamento da Qualidade

Fonte: PADOVEZE, 2000.

2.3.12. Conclusões e horizontes da contabilidade gerencial

Na empresa, nada substitui o conhecimento íntimo das informações por parte do contador gerencial e o feeling do gerente ou diretor financeiro que vai utilizar as informações.

Entretanto, estas qualidades inatas e profissionais podem ser potencializadas através do fornecimento de melhores informações, através da aplicação de métodos quantitativos a dados contábeis primários.

O desenvolvimento que a contabilidade gerencial pode ter com o uso inteligente de métodos quantitativos e com a difusão de sistemas de informações gerenciais em processamento eletrônico é difícil de dimensionar. Sem entrar em nenhum campo vizinho, a contabilidade gerencial tem uma potencialidade de desenvolvimento muito grande, mas muito difícil de rotinizar e explicar em livros-textos. Muito irá depender do preparo, da imaginação e da profundidade de cada contador gerencial, em cada empresa, em saber utilizar todas as informações contábeis disponíveis para a apresentação de relatórios inteligentes.

Conquanto a contabilidade auxilie bastante no fornecimento de informações para decisões cujo conhecimento e tratamento íntimo estejam afetos a outras disciplinas, e embora a terminologia e as informações contábeis sejam freqüentemente muito importantes para previsões e estimativas relativas ao futuro. A contabilidade tem uma responsabilidade básica pelo realizado, e auxiliar e acessória, no previsto.

Na verdade, para se fazer contabilidade gerencial na empresa é preciso ir um pouco além da contabilidade ortodoxa, libertando-nos para, de fato, sermos mais úteis à empresa.

3. EMPRESA

É o conjunto de bens e serviços para nos proporcionar riqueza.

3.1. Conceito de Empresa

"Empresa é um grupamento humano hierarquizado que põe em ação meio intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, conforme objetivos definidos por uma direção, individual ou de colegiado, podendo intervir em diversos graus, na distribuição de benefícios e na utilidade social". (Pierre Lauzel)

3.2. Processo Administrativo

Embora seja basicamente seqüencial, o processo administrativo de planejamento, organizacional, direção e controladoria, pode ter suas etapas invertidas ou feitas simultaneamente.

1) Planejamento administrativo

É a primeira etapa do processo administrativo que vem antes da execução de qualquer atividade. Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los de maneira adequada. O planejamento é a diferença entre uma situação atual e uma situação almejada como objetivo.

Situação Atual + Planejamento + Situação Desejada = Objetivo

2) Orçamento Empresarial

O orçamento tem uma visão perspectiva de futuro, e utilizado para projetar como estará a empresa em um determinado período de tempo. Permitindo antecipar os problemas, identificar solução, avaliar estas ações e ajudar como sanar os problemas.

3) Organização Administrativa

As empresas não são amorfas (sem forma definida). Nem estáticas. Elas têm uma constituição, um organismo que vive e palpita, que cresce e se desenvolve, e que precisa ser organizado e estruturado para funcionar melhor.

4) Organograma

Como o próprio nome indica, organograma é o gráfico que representa a organização formal de uma empresa, ou seja, a sua estrutura organizacional.

5) Direção Administrativa

Para que uma empresa funcione adequadamente ela precisa ser dirigida. Em outros termos, ela precisa ser governada e orientada para os objetivos pretendidos. Sem direção, a empresa fica à deriva, sem rumo certo. A direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo deve ser alcançado através das atividades que devem ser realizadas. Estabelecidos os objetivos, definido o planejamento, organizados os trabalhos, cabe à direção fazer executar as coisas. Todo trabalho deve ser dirigido para o alcance dos objetivos. Se as pessoas que trabalham em uma empresa não conhecem os objetivos que elas devem alcançar, os seus esforços serão feitos ao acaso. A administração se baseia no trabalho de muitas pessoas em conjunto e torna-se necessário orientar o comportamento dessas várias pessoas, integrá-los e dirigi-los rumo aos objetivos empresariais.

5.1) Princípios básicos de Direção

Principio da unidade de comando: Cada subordinado deve subordinar-se a um e a apenas um superior. A recíproca deste principio é a de que deve haver uma autoridade única sobre cada pessoa na empresa, para evitar a duplicidade de ordens.

Principio da delegação: É preciso que todas as atividades necessárias À realização dos objetivos empresariais sejam delegadas a um nível que possa executa-las adequadamente. A delegação significa a designação de tarefas, a transferência de autoridade e a exigência de responsabilidade pela execução daquelas tarefas.

Principio da amplitude de controle: Também chamado principio de âmbito de controle, refere-se ao número ideal de subordinados que cada chefe pode supervisionar diretamente. Seu enunciado é o seguinte: cada chefe deve ter um número adequado de subordinados para poder supervisiona-los adequadamente.

Principio da coordenação: Também chamado principio das relações funcionais. Diz ele: todas as atividades devem ser coordenadas e integradas tendo em vista um objetivo comum.

5.2) Instruções e Ordens

Para dirigir os subordinados, o administrador deve dar ordens ou instruções, para que estes saibam o que devem fazer e quando fazer. Tanto a ordem quanto à instrução servem para fazer iniciar, modificar e cessar uma tarefa ou atividade. Porém, a ordem se refere ao que fazer quando, enquanto a instrução se refere ao como fazer alguma tarefa ou atividade.

Mas estas ordens e instruções devem saber como dar, porque muitas vezes pode perder produção, fazer serviços errados, ou até mesmo provocar acidentes, por motivos de rispidez e falta de educação.

5.3) Motivação

A motivação é um poderoso instrumento de direção. Um motivo é qualquer coisa que leva uma pessoa a praticar uma ação. Um motivo é a causa, a razão de algum comportamento. Como as pessoas são diferentes entre si e reagem individualmente a uma mesma situação, a direção deve levar em conta essas diferenças individuais e tratar as pessoas adequadamente.

Motiva, portanto, significa despertar o interesse e o entusiasmo por alguma coisa.

5.4) Liderança

Para dirigir as pessoas, não basta apenas dar ordens e instruções, comunicar e motivar. É preciso ainda liderar. E aí está outro desafio para o administrador. Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas. Para dirigir pessoas, deve-se influenciar os seus comportamentos.

6) Coordenação

Coordenar, consiste em unir e harmonizar todas as atividades e esforços de diferentes pessoas ou setores da empresa, tendo em vista um objetivo comum.

7) Controle Administrativo

Controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos. A tarefa de controle é verificar se tudo está sendo feito de conformidade com o que foi planejado e organizado, de acordo com as ordens dadas, para identificar os erros ou desvios, afim de corrigi-los e evitar sua repetição.

3.3. Papel dos gestores

Segundo Catelli e Guerreiro, "Os gestores não devem se limitar apenas à execução das atividades sob suas responsabilidades, mas também planeja-las e controla-las".

3.4. Empreendedorismo

No estudo feito sobre empreendedorismo no Brasil pelo Global Entrepreuneurship Monitor (GEM), organizado pelo Babson College, dos Estados Unidos, e pela London Business School, da Inglaterra, em 2005, o Brasil ocupou a sétima posição no ranking mundial dos países com maior nível de empreendimentos. E ocupou a quinta posição no ranking mundial dos países com maior nível de empreendedores estabelecidos.

3.5. Micros e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas brasileiras (MPE's) são apontadas como alternativa para o desemprego e para o desenvolvimento do país. Essas empresas, entretanto, possuem características peculiares, o que dificulta o seu gerenciamento e a sua sobrevivência.

Micro e Pequenas empresas, são aquelas que possuem características específicas que lhes permitem obter determinados benefícios. Os critérios de classificação quantitativa dessas empresas se baseiam, principalmente, no faturamento anual das mesmas. Esse critério é muito utilizado para efeito de enquadramento de impostos, solicitação de financiamentos e exigências de escriturações contábeis. Já para o Sebrae (Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) e outras entidades, o critério utilizado é por número de funcionários, de acordo com o setor de atuação.

Conforme o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei Nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, Art. 1º Nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

Parágrafo único. O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

3.5.1. Conceito de Micro e Pequena Empresa

Não se tem uma definição única para micro e pequena empresa. A sua conceituação mais comum baseia-se, principalmente, no número de empregados ou no montante do seu faturamento anual. Acima de um determinado limite, mais ou menos arbitrário e variável em função do tipo de atividade, as empresas são consideradas grandes. Abaixo desse limite, situam-se as médias, pequenas e microempresas.

O número de empregados ou o valor do faturamento que caracteriza o porte das empresas varia de país para país, além de variar em função da natureza da atividade e, inclusive, em função do setor operacional no qual cada uma delas se insere.

No Brasil existem as duas formas clássicas de classificação do porte das empresas, uma pelo modelo utilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e outra pela Legislação Tributária Brasileira.

O SEBRAE adota o critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), classificando as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da empresa.

QUADRO 2 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários

ME (Microempresa)	Industria	até 19 empregados
	Comércio e Serviços	até 09 empregados
PE (Pequena empresa)	Industria	de 20 a 99 empregados
	Comércio e Serviços	de 10 a 49 empregados
MDE (Média empresa)	Industria	de 100 a 499 empregados
	Comércio e Serviços	de 50 a 99 empregados
GE (Grande empresa)	Industria	acima de 499 empregados
	Comércio e Serviços	acima de 99 empregados

Fonte: SEBRAE, 2004

Já o Governo Federal, para fins de tributação e vigência do SIMPRES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), faz a classificação das empresas considerando o faturamento bruto anual da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Nessa lei, no Decreto 5.028/2004, encontram-se os limites de faturamento de cada tipo de empresa, conforme mostra o quadro a seguir:

QUADRO 3 – Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

Porte	**Faturamento Bruto Anual**
Microempresa	até R$ 433.755,14/ano
Pequena Empresa	de R$ 433.755,15/ano até R$ 2.133.222,00/ano

Fonte: SEBRAE, 2004

A adoção desses critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

Mais importante do que a busca de uma conceituação para as pequenas empresas será a pesquisa das condições que as diferenciam das grandes organizações, ou seja, as suas características.

3.5.2. Características das Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas representam uma importante parcela da economia nacional e, nos últimos anos, têm suscitado novo interesse entre os pesquisadores envolvidos com temas ligados à gestão e à competitividade. No entanto, a literatura na área de Contabilidade, especialmente em Contabilidade Gerencial, ainda está muito dirigida ao segmento das grandes empresas, sendo necessário ampliar os estudos e as publicações sobre a aplicação das técnicas e procedimentos contábeis com enfoque direcionado às pequenas e médias empresas.

Para tanto, faz-se necessário que os contadores e estudiosos da área busquem aprofundar os conhecimentos sobre as características das micro e pequenas empresas, no intuito de oferecer aos seus dirigentes as informações contábeis que lhes permitam administrar a empresa o mais eficazmente possível, em um ambiente econômico em constante evolução.

As pequenas empresas apresentam estruturas simples e de menor custo que respondem de maneira apropriada às suas fracas necessidades, levando em consideração as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos empregados. Além disso, nessas empresas é comum a identificação personalizada da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente. Este proprietário possui contato direto com o seu cliente o que permite um sistema de informações externas simples.

Segundo Gomes (1997) a pequena empresa, por possuir número reduzido de funcionários, será cada vez melhor dirigida se o seu gestor conseguir dinamiza-la por inteiro.

Como uma de suas características é possuir uma estrutura funcional enxuta, a possibilidade de atingir todo o contingente de funcionários em tempo menor que uma grande empresa, é uma vantagem que deve ser explorada. Percebe-se, assim, que é possível ao empreendedor das micro e pequenas empresas driblar algumas dificuldades e passar a desenvolver e implementar técnicas profissionais em sua gestão. Em uma pesquisa do IBGE (2003) foram apresentadas as principais características das micro e pequenas empresas, como relacionado abaixo:

- Baixa intensidade de capital;

- Altas taxas de natalidade e de mortalidade;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiqualificada; e
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro.

Pode-se perceber, que as micro e pequenas empresas possuem administração centralizada e uma estrutura muito simples que necessita poucas funções administrativas. E com o mercado incerto impulsiona o sócio-gerente a tomar decisões individualmente, principalmente por tais decisões poderem gerar muitas perdas. Como o processo decisório é realizado por uma única pessoa, as atitudes tomadas são relacionadas diretamente a cadeia de valores do sócio-gerente, ou seja, passa a vigorar o perfil do dono. O dirigente se recusa a delegar funções, principalmente por não ter formalizado esses procedimentos. Fortemente envolvido no seu negócio, sua direção é pessoal e efetiva, exercendo seu poder de gestão e de controle de maneira que os objetivos da empresa sejam determinados pelos seus próprios objetivos.

As principais características das Micro e Pequenas Empresas segundo pesquisa da Fundação COTEC:

- Estrutura organizacional simples;
- Limitação de recursos humanos;
- Ausência de burocracia interna;
- Baixo grau de diversificação produtiva;
- Limitação de recursos financeiros;
- Produção para mercados locais ou especializados;
- Proximidade do mercado e do cliente;

- Rapidez de resposta;
- Flexibilidade e adaptabilidade a mudanças do entorno.

FONTE: Fundação COTEC, Estúdios 7 [199-],60.

Cada uma destas características pode representar vantagem e/ou desvantagem para o processo de desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Assim, como as características: estrutura organizacional simples, pouca burocracia, rapidez de resposta, flexibilidade, etc., são altamente desejáveis, tendo em vista, que permitem uma reação mais rápida em um contexto de constantes mudanças. Já, as características como: limitação de recursos humanos e financeiros representam obstáculos ao desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas.

> Para Leone (1999, 92-93), as especificidades das pequenas e médias empresas podem ser apresentadas em três vias: especificidades organizacionais; especificidades decisionais e; especificidades individuais. As especificidades organizacionais dizem respeito à sua forma de gestão e de organização, onde existe uma tendência para as estruturas mais simples e menos formalizadas e à centralização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente. As especificidades decisionais referem-se ao processo de tomada e decisão, normalmente baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente e marcada não somente pela sua racionalidade econômica mais também por sua racionalidade política e familiar. As especificidades individuais põem em foco a simbiose existente entre a pessoa física e a pessoa jurídica, entre o dirigente e o proprietário, assim, é necessário analisar as competências, as atitudes, as motivações e o comportamento organizacional do proprietário-dirigente para que se compreenda o funcionamento de sua empresa.

Neste posicionamento de LEONE, percebe-se uma clara influência das atitudes do dirigente da empresa, na forma de organização e atuação das PME's empresas, mesmo porque os donos das PME's costumam desempenhar múltiplas tarefas dentro e fora da empresa.

3.5.3. A Importância das Micro e Pequenas Empresas

Na atualidade, as micro e pequenas empresas constituem-se num dos segmentos empresariais mais importantes para o equilíbrio sócio-econômico dos países. Esta importância tornou-se acentuada, principalmente, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, e pode ser decorrente da percepção de que a

concentração empresarial, somente em grandes corporações, dificulta ainda mais a geração de empregos, a distribuição de renda e a mobilidade social.

A importância das MPE's no Brasil é fundamental, dados divulgados pelo Sistema Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), referentes ao ano de 2005, nos quais o número de Micro e Pequenas Empresas representam 99% do total das empresas no Brasil. As micro e pequenas empresas predominam em todos os setores econômico. Somente as pequenas empresas representam 53% do setor do comércio, 33% do setor de serviços e 13,5% do setor industrial.

Assim, nota-se que a importância das MPE's e como as mesmas estão inseridas num ambiente mais competitivo, e quanto os agentes e processos são responsáveis pelo sucesso destas organizações.

No entanto, estudos sobre as micro e pequenas empresas, realizados pelo Sebrae no início de 2004, apontam que os fatores condicionantes e taxa de mortalidade nos anos de 2000 a 2003 estão relacionadas fortemente a falhas gerenciais na condução dos negócios. Nesse sentido falta aos micros e pequenos empresários uma boa administração que envolva pensamento estratégico, visão de futuro e conhecimento do sistema produtivo.

Atualmente, sua participação é imprescindível para a economia do país, sobre as pequenas empresas que apresentam sua importância por diversos aspectos como:

- mão-de-obra que absorve;
- quantidade de empresas que totalizam a participação no PIB nacional;
- participação na massa salarial;
- redução de fluxo migratório;
- democratização do capital;
- formação de mão-de-obra;
- diversificação das exportações, dentre outros.

A importância das MPE's no Brasil é fundamental, os dados pesquisados pelo SEBRAE apontam que no Brasil as empresas de pequeno porte são responsáveis por quase 60% do pessoal ocupado e 28% do Produto Nacional Bruto. Para Spath apud Teixeira *et all.* (1999), o principal problema deste segmento e se manterem

competitivas, pois exige mudanças por parte delas em inovação contínua e muitas vezes pioneirismo. As micro e pequenas empresas predominam em todos os setores econômico. Somente as pequenas empresas representam 53% do setor do comércio, 33% do setor de serviços e 13,5% do setor industrial.

Assim, nota-se que a importância das MPE's e como as mesmas estão inseridas num ambiente mais competitivo, e quanto os agentes e processos são responsáveis pelo sucesso destas organizações.

A maioria das micro e pequenas empresas não utilizam-se de:

- planejamento da produção;
- planejamento de vendas;
- sistema de apuração dos custos;
- sistema de controle de estoques;
- treinamento em recursos humanos;
- recursos da informática;
- sistema de avaliação da produtividade;
- mecanismos de controle de quantidade;
- layout planejado, entre outros.

Verifica-se que as pequenas e micro empresas necessitam de tecnologias e comportamentos gerenciais adequados para o alcance de eficácia operacional e desempenho estratégico.

Nesse aspecto, instrumentos de apoio à sobrevivência, principalmente, no período de implantação, podem representar condições para redução da mortalidade, característica inerente a esse grupo de empresas.

3.5.4. Principais Dificuldades Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas

Apesar da grande importância no contexto sócio-econômico, as MPE's encontram muitas dificuldades para a manutenção de seus negócios e conseqüentemente de sua sobrevivência.

Segundo Chér (1990), os problemas e dificuldades peculiares à pequena empresa, citados como responsáveis pela sua mortalidade são vários se destacando os seguintes: inexperiência no ramo de negócio; desconhecimento dos instrumentos de administração; falta de recursos financeiros; falta de resistência aos momentos de instabilidade econômica; concorrência; falta de disciplina, responsabilidade e organização.

De modo geral são apontadas as seguintes dificuldades:

a) falta de recursos financeiros

A falta de recursos financeiros é apontada como uma das maiores dificuldades com que convivem as MPE's, a carência de recursos é o fator que limita os investimentos necessários para que estas empresas se desenvolvam, ou até mesmo, sobrevivam. Portanto, viabilizar políticas de financiamento em apoio a estas empresas é fundamental para a sua manutenção e desenvolvimento.

b) gerenciamento

As MPE's têm problemas de gerenciamento decorrentes, normalmente, de duas situações: o tempo de dedicação do(s) sócio-gerente(s) à empresa e/ou a capacitação para gestão.

A primeira situação ocorre quando o sócio-gerente assume tarefas dentro da organização e fora dela, não podendo desta forma dedicar-se inteiramente ao negócio, o que traz perdas em termos de gestão.

Na segunda situação, falta ao gestor capacitação empresarial, existindo o desconhecimento de técnicas básicas para gerir as atividades internas e externas da empresa. Neste sentido, é necessário buscar soluções próprias para as características deste segmento de empresas.

c) carga tributária elevada

A carga tributária vigente no país é apontada pelos empresários como uma das maiores dificuldades das empresas.

Uma alta carga tributária contribui para o comprometimento da competitividade das empresas, pois sobrecarrega os preços de venda, num momento em que

oferecer produtos com qualidade e a preços baixos é fundamental para concorrer em um mercado globalizado.

d) infra-estrutura

A infra-estrutura disponível – entendida como a existência de um sistema de transporte, universidades, institutos de pesquisa, parques tecnológicos, serviços de apoio, telecomunicações – é um dos fatores que podem favorecer as MPE's quando são de boa qualidade e de acesso facilitado.

No Brasil, os problemas relacionados à infra-estrutura, diferem de uma região para outra. Regiões mais industrializadas, pelo seu próprio processo de desenvolvimento histórico, tendem a ter melhores condições em pesquisa e desenvolvimento, formação de recursos humanos, transporte, telecomunicações e em instituições de apoio tecnológico e empresarial. Assim, as dificuldades em relação à infra-estrutura estão fortemente vinculadas à região onde está localizada a empresa, não devendo ser estudadas fora deste contexto.

e) recessão econômica

A recessão econômica gera instabilidade, inibe investimentos, aprofunda os problemas financeiros, diminui a demanda por produtos e serviços e aumenta o número de inadimplentes. Todas estas situações são prejudiciais as MPE's e às empresas de modo geral.

As dificuldades enfrentadas pelas MPE's do Brasil não se esgotam nestas quatro categorias citadas, mas envolvem muitos outros fatores.

Muitas dessas empresas tem enormes dificuldades de se modernizar, gerando problemas como sub aproveitamento de seus equipamentos, técnicas de produção rudimentares, desperdício de matéria-prima, retrabalho, aumento do custo de produção e insatisfação dos clientes.

Sabe-se que modernizar não significa apenas pôr um computador no estabelecimento, mas também a adoção de novos processos, capacitação da mão-de-obra, controle de qualidade sobre os serviços, entre outros. Entretanto, a informatização pode ser um motor de mudanças positivas para essas empresas,

forçando-as a selecionar melhor sua mão-de-obra, rever processos antiquados e a implantar controles básicos que podem evitar enormes desperdícios.

Porém, o custo de informática ainda é um grande impedimento. Além do alto preço dos equipamentos (computadores, impressoras, scanners, etc.), tem o gasto com softwares básicos, programas comerciais e serviços de manutenção, sendo uma barreira intransponível para os muitos negócios.

É possível substituir o software básico de uma estação de trabalho por software livre, que pode representar uma economia considerável para as empresas.

Como todas as empresas constituídas – comerciais, industriais e de serviços – devem pagar impostos, taxas e contribuições para a União, aos Estados ou aos Municípios. E como a maioria dessas obrigações é declaratória ou na fonte, sabe-se que é extremamente difícil o controle pelos órgãos públicos de fiscalização sobre as empresas. Os custos para apuração desses dados, com certeza, são elevados. E da mesma forma os custos e controles dessas informações tornam-se pesados para os empresários.

Por isso na grande maioria das micro e pequenas empresas existentes no Brasil, terceirizam seus serviços tributários e fiscais com empresas de serviços contábeis.

Finalmente, quem acaba executando todo esse trabalho são os escritórios contábeis, que deveriam centralizar sua prestação de serviço no item principal que é a Contabilidade, e o assessoramento gerencial, o que, efetivamente, agrega valor e riqueza de informações ao cliente. A contabilização dos atos de uma empresa proporciona ao cliente (usuário) o poder de avaliar a sua situação econômica e financeira, permitindo a tomada de decisões fundamentais nas suas atividades.

3.5.5. A alta taxa de mortalidade das MPE's

No mundo globalizado, e cada vez mais competitivo, as empresas precisam de ferramentas de controles para melhor decidir suas ações.

Como os objetivos das micro e pequenas empresas não são, em geral, previamente estabelecidos, justifica-se que as dificuldades de caixa ou de

competitividade sejam, de imediato, atribuídas à sua falta. E é nesse ponto que o empresário começa a sentir a necessidade do planejamento.

Em uma pesquisa nacional realizada pelo Sebrae e pela Fundação Universitária de Brasília (Fubra), no primeiro trimestre de 2004, demonstrou que cerca de 49,4% das micro e pequenas empresas brasileiras morrem no primeiro ano de vida.

As principais causas dessa mortalidade prematura, vistas nessa pesquisa, são: a falta de capital de giro e outros problemas financeiros, que estão como primeiro e terceiro colocados, respectivamente, entre as principais causas que assombram e abreviam a vida das micro e pequenas empresas.

Os dados dessa pesquisa mostram a existência de uma forte correlação direta entre a mortalidade empresarial e a falta de gestão financeira, visto que tanto a falta de capital de giro como os demais problemas financeiros identificados na pesquisa como verdadeiros devoradores de empresas teriam sido detectados precocemente e provavelmente controlados se essas empresas contassem com um sistema adequado de administração financeira.

Essa negligência com os aspectos financeiros dos negócios recém-criados constitui uma falha gerencial grave que conduz a situações de altíssimo risco.

A maioria dos micros e pequenos empresários são bons na produção e na venda, mas em geral, de administração (especialmente de administração financeira) pouco ou nada conhecem.

Nas micro e pequenas empresas, mais do que qualquer outra organização que vise lucros, devem primar pela simplicidade. Deve orientar-se pela adoção de tudo o que seja essencial e pela eliminação de tudo o que seja supérfluo.

As principais causas da mortalidade dessas empresas, segundo a pesquisa:

- Falta de Planejamento prévio: não fizeram nenhum planejamento ou plano de negócio para entrar nessa atividade;
- Despreparo para a Gestão Empresarial: não tinham um fluxo de caixa, um controle financeiro, orientação sobre a comercialização, formação de preços adequados, controle de estoques, etc.

Uma das causas do alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas se dá devida à falta de valorização dos trabalhos de contabilidade, onde

as empresas também não querem pagar o devido trabalho, os contadores se acomodaram a fornecer estritamente o necessário para cumprir as obrigações fiscais e legais, deixando de orientar com relação à contabilidade gerencial, que são as informações analisadas para tomada de decisões.

Apesar de toda a importância atribuída para as micro e pequenas empresas, esse segmento tem alta taxa de mortalidade que traz grandes prejuízos financeiros e sociais ao país. Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2003, de cada dez empresas abertas, seis fecham suas portas antes de completarem cinco anos de vida, isso quer dizer que 60% das empresas morrem antes de completarem cinco anos e 31% fecham antes de um ano de existência.

Numa outra pesquisa do SEBRAE (2004a), muitos fatores foram responsabilizados pelos micros e pequenos empreendedores como causadores do fechamento precoce dos seus estabelecimentos. Alguns desses fatores não podem ser controlados pelos gestores desses empreendimentos, como:

- recessão econômica;
- falta de crédito bancário;
- carga tributária elevada, entre outros.

No entanto, outros são totalmente administráveis pelos empreendedores, tais como:

- falta de capital de giro;
- problemas financeiros;
- local inadequado;
- falta de conhecimentos gerenciais, entre outros.

Por isso, muitos micros e pequenos estabelecimentos têm baixa longevidade no mercado por falha administrativa do próprio proprietário. Segundo Mayer (2004), o brasileiro tem no seu perfil a maioria das características necessárias para abrir um negócio: coragem, disposição, persistência e dinamismo, mas falta a ele desenvolver capacidades que são importantes ao gestor, tais como: liderança da equipe, planejamento capacidade de controle, de avaliação, de tomada de decisão, quando as coisas estão complicadas ou problemáticas, e de inovação, de pensar novas soluções e estratégias para surpreender mercados. O aprendizado formal é

necessário, também, para despertar os talentos que muitas vezes ele tem incorporado e não aplica.

> Embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, a pequena empresa parece extremamente vulnerável a essa fraqueza. A ineficiência gerencial existe em dezenas (ou até centenas) de milhares de empresas pequenas. Muitas empresas pequenas são marginais ou não-lucrativas, lutando para sobreviver a cada dia ou mês. Na melhor das hipóteses, rendem apenas uma quantia insignificante para seus proprietários. A razão para a sua condição fica imediatamente evidenciada para alguém que examina suas operações. Eles 'levam' suas empresas, mas é exagero dizer que estas são 'gerenciadas'. (LONGENECKER, et al 1998, p. 420)

Segundo Leone (1999), as pequenas empresas são caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Ou seja, os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados, caracterizando, assim, o perfil do dirigente mais como um estrategista que corre risco do que o de um administrador-gestionário que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos.

Dessa forma, as próprias decisões do microempresário acabam levando seu estabelecimento ao fechamento precoce. Os erros administrativos que ele comete têm grande relação com o fraco desempenho que sua empresa alcança. Segundo Drucker (1991), o pequeno empresário chega a relegar a necessidade de reflexão e planejamento, tentando administrar intuitivamente, quando a própria análise da empresa exige análises constantes.

3.5.6. Informações Contábeis e as Micro e Pequenas Empresas

O sistema de informações contábeis, desde que projetado para atender a necessidade de informações gerenciais de seus usuários, pode conferir a qualquer empresa, independentemente do porte, uma maior segurança no processo de tomada de decisões.

No entanto, grande parte de nossa literatura discorre sobre as diversas técnicas e procedimentos inerentes à geração e disponibilização de informação contábil, especialmente as de caráter gerencial, com enfoque dirigido as grandes empresas. Em alguns momentos, para o leigo ou o estudante que se inicia na

bibliografia da área, parece não ser possível implementar os conceitos apresentados, nas práticas contábeis referentes às micros e pequenas empresas.

Partindo-se de uma realidade nacional onde, considerando-se o número de estabelecimentos, às micros e pequenas empresas representam a esmagadora maioria, é necessário que estas práticas sejam revistas. Torna-se cada vez mais importante, aumentar o número de estudos e publicações contábeis que contemplem estes segmentos e, ao mesmo tempo, divulgar a aplicabilidade dos conceitos e técnicas, respeitadas as particularidades de cada negócio, a todos os segmentos de empresas.

Para isto, é preciso ter um adequado conhecimento de Contabilidade e de suas técnicas e procedimentos, para extrair do que foi estudado e desenvolvido sob o enfoque das grandes empresas, aquilo que pode ser dimensionado e adequado às peculiaridades das micro e pequenas empresas, sem se descuidar das particularidades inerentes a cada empresa em especial.

Portanto, propiciar informação contábil adequada às necessidades das pequenas e médias empresas é fundamental. E também é fundamental demonstrar aos micros e pequenos empresários como a contabilidade pode auxilia-los no processo de gestão, e como os procedimentos e técnicas contábeis podem ser dimensionados para os diversos negócios, independente do porte.

Entretanto, para que o profissional da Contabilidade possa atender melhor a empresa de pequeno e médio porte, é necessário preocupar-se em compreender melhor as características destas empresas e as atitudes e formas de gerenciamento de seus dirigentes, buscando compreender as deficiências e as vantagens decorrentes do porte da empresa, para poder efetivamente oferecer uma informação que possa contribuir no seu processo de decisão.

Observa-se, portanto, que a Contabilidade está deixando para traz o uso de processos manuais e rotineiros, passando a utilizar mais os recursos tecnológicos existentes, aprimorando a concepção de relatórios úteis aos administradores, facilitando o seu entendimento, bem como a sua utilidade como ferramenta gerencial.

A utilização da tecnologia da informação no meio contábil passa a ser primordial na busca de oportunidades estratégicas que garantam o sucesso do

empreendimento contábil, bem como de seus clientes. Neste sentido, não se pode esquecer de que o verdadeiro valor dessas tecnologias se baseia na informação que elas são capazes de produzir e no uso eficaz da mesma.

3.5.7. A Integração entre Contabilidade e Administração

Diversos autores já vêm tratando a correlação entre estas duas ciências desde o início do século XX. DIAS (2001), ao discutir a valorização da correlação entre a Contabilidade e Administração, utiliza-se da seguinte comparação feita por Vicenzo Gitti e Giovanni Massa:

> A contabilidade é na vida da administração o que a história é na vida dos povos. Se esta relata a vida das nações através dos séculos e com o passado fornece ensinamentos para o futuro, aquela, recordando os fatos acontecidos, analisando os resultados obtidos, indagando as causas que os produziram, nos mostra o caminho que se deve percorrer para alcançar o fim que a administração se propõe. A contabilidade é, em outras palavras, o espelho do passado, o guia do futuro, a ordem em qualquer ponto da administração, a história e a estatística do patrimônio. (CARVALHO apud DIAS, 2001, p.21)

3.5.7.1. A valorização do profissional contábil nas MPE's

A profissão contábil no Brasil tem sido alvo de críticas e acusações de que os contadores têm servido mais ao poder público do que aos clientes. As obrigações dos clientes para com o poder público, principalmente as relacionadas a pagamento de tributos são, em sua maior parte, objeto de trabalho do profissional contábil. Este, através de seu trabalho, procura orientar, calcular e auxiliar seus clientes a cumprir suas obrigações para com a sociedade.

> Porém, deve-se observar que os serviços contábeis não se limitam à área tributária e, não são os contadores responsáveis pela instituição de tais obrigações. Existem outros serviços igualmente importantes que são realizados pelo contador visando auxiliar seus clientes na administração do negócio, como: consultoria, contabilidade, administração de pessoal; escrituração fiscal; expediente (ou serviços comerciais); auditoria, perícia e assessoria. (THOMÉ, 2001)

Portanto, a contabilidade tem um papel importante no desenvolvimento das MPE's, uma vez que ela é responsável por suprir a organização com informações essenciais ao processo de tomada de decisões.

3.5.7.2. Contribuições da Contabilidade à Gestão Empresarial

O processo decisório faz parte do cotidiano das organizações e, para reduzir o risco de suas ações, os gestores utilizam dados e informações que possam auxilia-los no momento da decisão.

Para GITMAN (2003), o papel do contador é fornecer dados consistentes e de fácil interpretação sobre as operações passadas, presentes ou futuras da empresa. O administrador, por sua vez, vai utilizar esses dados, tomando-os como um importante insumo ao processo de tomada de decisão.

> A fim de que esteja apto a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais de seus clientes, deve o Contador procurar conhecer melhor as variáveis que influenciam o processo decisório nas organizações. Desta forma, ele poderá fornecer informações que atendam melhor às necessidades das MPE's, auxiliando os gestores na análise de alternativas para tomada de decisões. (PAIVA, 2000)

> Todavia, a informação contábil, que deveria auxiliar os gestores na busca de um melhor desempenho das organizações, acaba não sendo utilizada no processo decisório ou, quando muito, tem sua utilização feita de forma insuficiente e inadequada. A sub-utilização das informações contábeis pode ser atribuída em parte ao próprio profissional contábil, que ao trabalhar os dados coletados, os transforma em informações inúteis ou desnecessária. Por outro lado, está a desinformação e o desinteresse dos gestores da entidade pelas informações, não reconhecendo nelas elementos agregadores de valor. (PAIVA, 2000)

Portanto, deve o Contabilista esforçar-se para despertar uma nova mentalidade no meio contábil e empresarial, incorporando os benefícios da integração entre Contabilidade e Administração no cotidiano de um e de outro. Cabe ao mesmo desenvolver e exercitar a sua percepção acerca dos fatos contábeis, procurando estar atento a novas funções que venham aprimorar a qualidade das informações prestadas aos usuários da Contabilidade.

3.5.7.3. A importância da Contabilidade para as MPE's

É incontestável a relevância das MPE's no cenário sócio-econômico nacional. Reconhecendo essa importância, o Governo Federal tem criado legislações diferenciadas com o objetivo de incentivar o crescimento destas empresas e avaliar sua carga tributária, para que as mesmas saiam da informalidade e assumam seu compromisso social como ente econômico. (FIGUEIREDO, 2002)

O sistema contábil constitui-se num amplo sistema de informações econômico-financeiras, oferecendo às empresas informações de grande utilidade para o processo de planejamento, execução e controle das atividades empresariais. (FIGUEIREDO, 2002)

> MARION (1998), afirma que a função básica do Contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade em suas tomadas de decisão. Porém, ele ressalta que no Brasil, principalmente nas pequenas empresas, essa função do Contador vem sendo distorcida, voltando-se exclusivamente para satisfazer as exigências legais. A conseqüência desse desvirtuamento na prática é uma contabilidade irreal, distorcida, elaborada com o único objetivo de atender às exigências fiscais.
>
> O resultado dessas práticas pode ser observado pela alta taxa de mortalidade das MPE's, reflexo de uma má gerência, onde decisões são tomadas sem respaldo de dados confiáveis e representativos da realidade da organização. Revelando a necessidade do profissional contábil das MPE's adotar uma postura mais consultiva, não se restringindo apenas à escrituração e procurando antever os anseios de informação de cada um de seus clientes. O contador deve, portanto, assumir a função de produtor e fornecedor de informações úteis, que contribuam para a gestão organizacional. (FREY & FREY, 2003)

Percebe-se, que a relação entre o Contador e os gestores de Micro e Pequenas Empresas só tende a se fortalecer com a conscientização da necessidade de se adotar a escrituração completa da Contabilidade. Dada a qualidade das informações geradas por este processo e as possibilidades de utilização dessas mesmas informações nos processos gerenciais, elas se tornam imprescindíveis, não só pelo aspecto legal de sua obrigatoriedade, bem como, pelas características presentes no panorama nacional e internacional, que exigem negócios mais dinâmicos e competitivos.

3.5.8. A empresa de serviços contábeis frente à nova realidade

3.5.8.1. Uma nova concepção para empresas de serviços contábeis

Para que consiga sobreviver às mudanças que estão acontecendo no mundo, e que geram impactos sobre todas as atividades e setores, é indispensável que as organizações contábeis revejam suas posturas, buscando um reposicionamento no mercado através de novos meios de prestar seus serviços e oferecer soluções criativas a seus clientes.

Adequar-se a essas exigências não é tarefa fácil, mas dado o panorama mundial e a forma como o mesmo influência no aumento da competitividade em todos os ramos da economia, percebe-se que aquelas empresas que permanecerem estagnadas estarão fatalmente fadadas ao fracasso. Os serviços que as empresas contábeis têm oferecido a seus clientes atendem cada vez menos às necessidades destes, que buscam profissionais capazes de oferecer informações que contribuam para a construção de uma visão de sua empresa capaz de auxilia-los de fato em suas tomadas de decisão.

Logo, os dirigentes de organizações contábeis devem recorrer a uma análise profunda dos fatores que compõem sua empresa e que devem ser revistos e adaptados. Nesse diagnóstico organizacional, deve-se avaliar, entre outras coisas, o nível de capacitação e motivação dos funcionários, o clima organizacional da empresa, a satisfação dos clientes (o que pode ser obtido por meio de pesquisa) e as adequações tecnológica e física às novas demandas do mercado. Além disso, deve-se observar como a empresa é vista no cenário externo a ela, ou seja, em relação aos concorrentes, fornecedores, governo e clientes.

Após esta análise, deve-se propor alterações, adaptações ou até mesmo a introdução de novas práticas de trabalho, que serão implementadas para que a organização contábil se reposicione e coloque em prática sua nova concepção.

3.5.8.2. O reposicionamento da empresa contábil

Visa que mais do que preencher guias e fazer balanços, as empresas de contabilidade podem oferecer a seus clientes informações que venham a determinar seu sucesso empresarial, deve-se analisar os pontos em que podem ser introduzidas melhorias para alcançar esses objetivos.

3.5.9. Pequena Empresa e Administração Consciente

Pode-se concluir que a administração consciente é mais importante para a pequena do que para a grande empresa.

A partir daí, considerando que não existe administração consciente sem a disponibilidade de dados contábeis e financeiros confiáveis, é destacada a importância desses dados para a micro e pequena empresa. Quanto menor for a empresa, quanto mais limitados forem os seus recursos e a sua capacidade de reação efetiva às mudanças de mercado ou aos efeitos adversos dos seus erros de avaliação, tanto mais importante será a lucidez da sua avaliação, tanto mais importante será a lucidez da sua gerência e, conseqüentemente, a confiabilidade dos dados contábeis/financeiros nos quais essa gerência se apóia para tornar as decisões.

3.5.10. As Micro e Pequenas Empresas em Curitiba – PR

Temos que começarmos dar mais valor para esses empreendedores desamparados e deixados à própria sorte.

O Boletim de Informações Socioeconômicas 2006, publicado pela Companhia de Desenvolvimento de Curitiba (Curitiba S.A.) em 30/03/2006, destaca que das 129.261 empresas formais existentes em Curitiba, 97,09% são microempresas – têm até 19 funcionários. As pequenas empresas, com até 99 empregos, são 2,35% do total. As médias (até 499 empregos) representam 0,45% e as grandes (500 ou mais

funcionários) são 0,11%. Apenas 117 empresas em Curitiba são consideradas de grande porte.

A maior concentração dos estabelecimentos formais em Curitiba está no setor de serviços (38,21). Eles somam 49.396 empreendimentos, a maioria (22.915) nos ramos imobiliários, de aluguéis e serviços prestados a empresas. Em segundo lugar (11.051) estão empresas do ramo de hospedagem e alimentação.

O setor de comércio também é responsável por grande parte dos estabelecimentos da capital (37,46%). São 48.417 empresas, a maioria no comércio varejista e na reparação de objetos domésticos (37.604). Em terceiro e quarto lugar no número de empresas estão a indústria (9,10%) e a agricultura, pecuária, silvicultura, exploração florestal e pesca (0,14%).

O centro de Curitiba é o bairro que concentra a grande maioria dos estabelecimentos de serviços (9.275) e de comércio (5.269). As indústrias estão localizadas principalmente na Cidade Industrial (923). O Boqueirão também está entre os bairros que mais abrigam indústrias (894). (Curitiba S.A. 2006)

Pelos dados apresentados, verificamos a importância das MPE's no contexto sócio-econômico na cidade de Curitiba-PR. Porém, apesar da importância econômica, as micro e pequenas empresas ainda necessitam de informações gerenciais mais eficientes.

Quando se pensa em informação gerencial, é necessário ter em mente que esta informação precisa dar suporte para que o gestor, ou qualquer outro usuário interno, possa tomar suas decisões com segurança e em tempo oportuno.

Segundo BORINELLI (1999), as informações para serem gerenciais necessitam cumprir os seguintes quesitos: serem úteis, oportunas, abrangentes, relevantes, objetivas, etc.

3.5.10.1. Pesquisa realizada com os empresários das MPE's de Curitiba

Para analisarmos a necessidade de informações gerenciais e as maiores dificuldades já enfrentadas pelas MPE's em Curitiba, foram pesquisados 100 microempresários de Curitiba, obtendo o seguinte resultado:

1) Perfil das empresas pesquisadas

Das empresas pesquisadas, 20% eram do setor de atividade econômica Industrial, 20% Serviços e 60% do Comércio.

Segundo o porte, 100% das empresas pesquisadas eram Microempresas, analisadas pelo critério segundo o número de empregados.

2) A necessidade de informações gerenciais nas microempresas

Quanto ao conhecimento, por parte dos empresários, de que o contador pode assessora-los na parte gerencial de suas empresas 70% dos empresários das microempresas estão ciente, mas não acham que há necessidade dessa assessoria, pois se encontram auto-suficientes para gerenciar suas empresas. Mas 20% dos empresários pesquisados gostariam muito de ter essa assessoria de seus contadores pois não têm nenhum tipo de controles internos, não sabem fazer a formação de preços, e não têm nenhuma idéia dos quais produtos estão dando lucro ou prejuízo.

3) As maiores dificuldades já enfrentadas pelas microempresas

A pesquisa demonstrou que as principais dificuldades já enfrentadas pelas microempresas e que ainda continuam sofrendo são:

- Falta de recursos financeiros
- Carga Tributária elevada
- Falta de conhecimento das técnicas de gerenciamento
- Apoio Governamental

Sendo que 70% dos empresários argumentaram que a falta de recursos financeiros é o problema mais sério de todas as pequenas empresas, segundo eles, existe uma grande dificuldade de se fazer empréstimos nos bancos por causa da burocracia existente.

3.5.10.2. Pesquisa realizada com os contadores das MPE's de Curitiba

Para analisarmos as maiores dificuldades já enfrentadas e as causas da mortalidade das MPE's em Curitiba, foram pesquisados 100 contadores que prestam serviços a essas empresas obtendo o seguinte resultado:

1) As maiores dificuldades já enfrentadas pelas micro e pequenas empresas

Os contadores pesquisados apontaram as seguintes dificuldades como as maiores que as micro e pequenas empresas vem enfrentando:

- Falta de conhecimento das técnicas de gerenciamento
- Falta de recursos financeiros
- Carga tributária elevada
- Ausência de controles internos

Dos contadores pesquisados 50% afirmam que a maior dificuldade para a sobrevivência das micro e pequenas empresas é a falta de conhecimento das técnicas de gerenciamento, e em segundo lugar é a falta de recursos financeiros já citado pelos próprios empresários como a principal dificuldade.

2) As principais causas da mortalidade segundo os contadores

Como principal causa da alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas segundo os contadores pesquisados, são:

- Falta de planejamento prévio
- Despreparo para a gestão empresarial
- Falta de controles internos

A maior causa da mortalidade das MPE's indicada por 70% dos contadores é a falta de planejamento prévio, não é feito o plano de negócio antecipado. E além disso muitos empresários acham que o retorno é rápido, vai abrir a empresa e já vai ter lucro e não é bem assim, precisa se estabelecer, formar clientela, para depois

começar a obter o lucro desejado. Também deve saber separar o que é da empresa e o que é do proprietário, ou seja não usar dinheiro da empresa para o beneficio próprio.

Com todas as observações apontadas nessa pesquisa, identifica-se que as micro e pequenas empresas necessitam buscar no mercado profissionais que tragam na sua bagagem conhecimentos suficientes para sugerir novas idéias, novos métodos de administração empresarial, novas formas de superar dificuldades gerenciais, e o contador poderá ser este profissional, desde que não deixe de aprimorar cada vez mais seus conhecimentos. Mas além disso os governantes devem pensar mais no crescimento e sobrevivência dessas empresas já que são tão importantes para o contexto socioeconômico, trabalhando junto aos bancos para diminuir a burocracia existente quando essas empresas necessitam de recursos financeiros.

3.5.10.3. E o que o contador pode fazer pelas micro e pequenas empresas sem onerar muito seus custos?

- Confrontar as compras mensais, através dos livros de entrada com as vendas pelos livros de saídas; e verificar se não está com excesso de estoque, isto poderá criar problemas no seu caixa.
- Orientar o empresário na formação do preço de venda, pois é fundamentais embutir no preço, todos os impostos, as despesas e o lucro desejado.
- Montar uma planilha simples de fluxo de caixa, onde o será registrado o saldo atual de caixa, a previsão das entradas pelas duplicatas ou vendas a receber, e ou previsão de vendas futuras; e as saídas, que são os pagamentos já compromissados e a previsão de gastos, tais como: Matérias-primas ou mercadorias, folha de pagamentos, encargos, impostos, outras despesas, etc.

Essa pequena contribuição será de grande valor para as micro e pequenas empresas, ele começará a monitorar seu negócio dia a dia, evitará ser pego de surpresa no levantamento de balanço que ocorre apenas uma vez por ano.

O empresário também pode colaborar muito para sua empresa, fazendo cursos de capacitação de gestão de empresas, que são oferecidos pelo Sebrae, associações de Classe e pela Prefeitura de Curitiba.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho percebeu-se que alguns micros e pequenos empreendimentos encerram suas atividades precocemente no Brasil. As causas desse problema são muito variadas, mas não se deve desprezar a grande contribuição que a má administração dessas empresas tem para esse fato.

Em alguns casos, até se pode culpar a alta carga tributária ou a crise econômica mundial como responsáveis pela quebra precoce das MPE's. No entanto, tais fatores não são controláveis pelos proprietários de empresas, cabendo a eles apenas uma adaptação às novas circunstâncias externas apresentadas.

Os gestores das pequenas empresas devem focar seus esforços em algo que eles podem transformar e controlar, sendo agentes ativos do processo. Um melhor preparo técnico-administrativo dos micros e pequenos empreendedores pode trazer uma vida mais longa a um número maior de micro e pequenas empresas, trazendo benefícios sócio-econômicos ao país.

Na área empresarial, os clientes tomadores de serviços de Contabilidade pertencem, em sua grande maioria, ao segmento das MPE's, assim, conhecer as características deste segmento é uma necessidade que se impõe aos profissionais da Contabilidade e implica em estudar as características destas empresas, entender seus processos de organização e de tomada de decisões, analisar os fatores de natureza comportamental e compreender suas dificuldades.

Desta forma, as MPE's, por sua importância, necessitam de abordagens contábeis adequadas às suas necessidades de informação. A busca dos contadores e dos estudiosos da área por proporcionar estas abordagens podem contribuir com a diminuição da alta taxa de mortalidade da qual elas são vítimas.

Conclui-se diante das características das micro e pequenas empresas a necessidade de sistemas de planejamento e apoio à decisão. Pois estes sistemas colaboram e trazem condições de flexibilidade e custos compatíveis com a realidade de cada segmento através da programação e do controle permitindo um

gerenciamento das atividades na estrutura da empresa para que essas possam atingir a competitividade necessária de um mercado globalizado.

Através dos estudos realizados, conclui-se que somente aquelas empresas que buscarem introduzir modificações em sua estrutura, voltarem-se para o processo de atualização constante e procurarem despertar em seus clientes a importância de se estreitar os relacionamentos advindos, é que tenderão a apresentar melhores condições de sobreviver no mercado.

Pode-se constatar ainda, que a integração entre Contabilidade e Administração só tende a fortalecer estas duas ciências, proporcionando àqueles que adotam esta interdisciplinaridade na prática, um enriquecimento dos benefícios ao processo de gestão empresarial e uma melhoria significativa da relação de parceria entre contador e o gestor organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 1979. p. 17.

CHER, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas:** o que saber para administra-las. São Paulo: Maltese, 1990.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira.** 7 ed. São Paulo: Harbra, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p. 15.

INDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makrom, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade gerencial à necessidade das empresas!.** 2. ed. Paraná: Gráfica e Editora Bacon Ltda., 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis:** estrutura e funcionamento. São Paulo: Atlas, 2001.

DOCUMENTOS CONSULTADOS ONLINE

http://www.acta-diurna.com.br/biblioteca/doutrina/d39.htm. Acesso em: 12 de julho de 2005.

MAYER, Fábio. As chaves do negócio. http://empreendedor.com.br In: Revista Empreendedor, out/2004.

RAZA Cláudio. **O papel dos escritórios de contabilidade na sobrevivência das micros e pequenas empresas**, 27.04.05 [10:33]. Disponível em http://www.administradores.com.br/colunas_membro.jsp?idColuna=767&idColunista=1936. Acesso em: 13 de maio de 2005.

ARTIGOS DE PERIÓDICOS

BORINELLI, Márcio Luiz. **Contabilidade gerencial.** Maringá: UEM/CSA, 1999. [Apostila utilizada na disciplina contabilidade gerencial no curso de graduação em ciências contábeis].

CASTRO, Gisele de Souza; SANABIO, Marcos Tanure. **O profissional de contabilidade e as micro e pequenas empresas – MPEs:** mudanças e posicionamento In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 1356-1370.

CATELLI, Armando, GUERREIRO, Reginaldo. **Gecon-Sistema de informação de gestão econômica:** uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais, *Boletim do CRC*, set. 1992.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Souza. **Conhecer as especificidades das pequenas e médias empresas:** uma necessidade que se impõe ao contador. Revista CRC-PR, Nº 136, 2º quadrimestre 2003.

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. **Contabilidade exercício e atitudes de profissionais e clientes, MPEs optantes pelo Simples – Lei nº 9.317/96.** Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n. 133, p. 57-67, jan./fev. 2002.

FONSECA, Mariana Rosa Colaço Machado et al. **Características gerenciais das micro e pequenas empresas e as de seus empreendedores:** alternativas para gestão financeira In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 984-994.

FRANCO, Hilário. **A Contabilidade na era da Globalização:** temas discutidos no XV Congresso Mundial de Contadores, Paris, de 26 a 29-10-1997. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, L. O. M. **O Gerente da Pequena Empresa:** Algumas Discussões Desconcertantes. Viçosa, 1997. Anais do VIII ENAGRAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de cursos de Graduação em Administração. Rio de Janeiro – Niterói, 20 à 22 de novembro de 1997.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Mudanças no perfil do profissional contábil no Mercosul. Revista Brasileira de Contabilidade.** Brasília, n. 123, p. 52-55, mai./jun. 2000.

LONGO, Luci. **Modelos contábeis para o gerenciamento das microempresas e as empresas de pequeno porte (MEPP).** Revista CRC-PR, Nº 129, 1º quadrimestre 2001.

MUSSOLINI, Luiz Fernando. **A função social da contabilidade.** Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n. 89, p. 72-80, nov.dez. 1994.

OLIVEIRA, Márcia Freire de; TORKOMIAN, Ana Lucia Vitale. **Aglomerações produtivas e internacionalização de pequenas empresas.** In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 565-576.

PAIVA, Simone Bastos. **O processo decisório e a informação contábil:** entre objetividades e subjetividades. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n. 123, p. 76-82, mai./jun. 2000.

SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.** Relatório de Pesquisa. Brasília, 2003.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004.

SEBRAE. **Legislação básica da Micro e Pequena Empresa.** Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004.

SOUZA, José Paulo de; FERREIRA, Márcia Regina. **A necessidade do planejamento e controle da produção nas micro e pequenas empresas: uma abordagem sobre a metodologia de implantação.** In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 960-970.

VILGA, Vaine Fermoseli; FARAH, Osvaldo Elias; GIULIANI, Antonio Carlos. **Pequenas empresas:** a má administração e a alta taxa de mortalidade In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 1371-1383.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS NA PESQUISA DE CAMPO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR
SETOR DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA

PESQUISA: Visualizar a necessidade de informações gerenciais nas micros e pequenas empresas pela visão dos contadores.

INSTRUÇÕES GERAIS:

Essa pesquisa visa obter informações que permitam visualizar as necessidades de informações gerenciais nas micros e pequenas empresas.

O resultado obtido será de grande importância para visualizar, que informações as micros e pequenas empresas estão necessitando para se manterem no mercado, e pela preocupação dessa assessoria ser fornecida pelo próprio contador.

Deste modo, solicito o preenchimento deste questionário.

Antecipadamente, agradeço a colaboração prestada:

Contadora Rosana Kais (pós-graduação) – Universidade Federal do Paraná
E-mail: rosanakais@hotmail.com FONE: (41) 9625-9969

QUESTIONÁRIO

01) Nome do Contador:
(opcional).....
.....

02) Qual é a sua formação?
( ) Técnica – Técnico em Contabilidade (2º grau)
( ) Graduação – Ciências Contábeis (3º grau)

03) Para você, quais são as maiores dificuldades já enfrentadas pelos micros e pequenos empresários para a manutenção de suas empresas no mercado. (enumere, de 1 a 7, da maior para a menor dificuldade)
[.....] Falta de recursos financeiros
[.....] Falta conhecimento das técnicas de gerenciamento
[.....] Carga tributária elevada
[.....] Ausência de controles internos
[.....] Falta de tempo para gerenciar
[.....] Falta de assessoria gerencial
[.....] Outras dificuldades
(especificar):.....

04) Quais são as principais causas da mortalidade das MPE's? (enumere segundo sua importância)
[.....] falta de planejamento prévio
[.....] despreparo para a gestão empresarial
[.....] falta de recursos financeiros
[.....] falta de conhecimento do sistema produtivo
[.....] carga tributária elevada
[.....] falta de controles internos

05) Na sua opinião, é importante a assessoria gerencial por parte dos contadores para a sobrevivência das Micros e Pequenas Empresas no mercado?

( ) Sim

( ) Não

06) Algum cliente seu "micro e pequeno empresário", já veio pedir orientação de como gerenciar e controlar melhor o seu negócio?

( ) Sim

( ) Não→ *pule para 08*

07) Quantos de seus clientes "em média" já buscaram assessoria gerencial?

( ) 25%

( ) 50%

( ) 75%

( ) 100%

08) Para fornecer mais esse serviço de assessoria gerencial aos micros e pequenos empresários, aumentaria muito o custo dos honorários contábeis para eles?

( ) Sim

( ) Não

( ) aumentaria, mas não muito

09) Na sua opinião, os micros e pequenos empresários ainda têm o contador como aquele profissional que somente "recolhe imposto"?

( ) Sim

( ) Não

10) Você Concorda que os micros e pequenos empresários ainda não estão acostumados receber assessoria gerencial de seus contadores, e isso dificulta para o contador mostrar a importância dessa assessoria na gestão de seus negócios?

( ) Sim

( ) Não

11) Você gostaria de poder fornecer a contabilidade gerencial junto com a contabilidade financeira aos seus clientes?

( ) Sim

( ) Não

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR
SETOR DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA

PESQUISA: Visualizar a necessidade de informações gerenciais nas micros e pequenas empresas pela visão dos próprios micros e pequenos empresários.

INSTRUÇÕES GERAIS:

Essa pesquisa visa obter informações que permitam visualizar as necessidades de informações gerenciais nas micros e pequenas empresas.

O resultado obtido será de grande importância para visualizar, que informações as micros e pequenas empresas estão necessitando para se manterem no mercado, e pela preocupação dessa assessoria ser fornecida pelo próprio contador.

Deste modo, solicito o preenchimento deste questionário.

Antecipadamente, agradeço a colaboração prestada:

Contadora Rosana Kais (pós-graduação) – Universidade Federal do Paraná
Email: rosanakais@hotmail.com FONE: (41) 9625-9969

QUESTIONÁRIO

01) Nome do Empresário:
(opcional).....

02) Data do início da Empresa:
.....

03) Atividade da Empresa:
( ) Industria
( ) Comércio → *pule para 05*
( ) Serviços → *pule para 05*
( ) Outros → *pule para 05*

04) Quantos funcionários têm na sua empresa? (Classificação do porte da empresa conforme critério de classificação segundo o número de empregados)
( ) de 0 a 19 empregados
( ) de 20 a 99 empregados
( ) de 100 a 499 empregados
( ) 500 ou mais empregados

05) Quantos funcionários têm na sua empresa? (Classificação do porte da empresa conforme critério de classificação segundo o número de empregados)
( ) de 0 a 9 empregados
( ) de 10 a 49 empregados
( ) de 50 a 99 empregados
( ) 100 ou mais empregados

06) Quais foram as maiores dificuldades que você já enfrentou para a sobrevivência de sua empresa. (enumere, de 1 a 7, da maior para a menor dificuldade)

[.....] Falta de recursos financeiros

[.....] Falta conhecimento das técnicas de gerenciamento

[.....] Carga tributária elevada

[.....] Ausência de controles internos

[.....] Falta de tempo para gerenciar

[.....] Falta de assessoria gerencial

[.....] Outras dificuldades

especificar):.....

.....

.....

07) Você já ouviu falar em controles internos?

( ) Sim

( ) Não

08) Existem controles internos em sua empresa?

( ) Sim

( ) Não→ *pule para 11*

09) Quais controles internos existem em sua empresa?

( ) fluxo de caixa

( ) controle de estoque

( ) sistema de custos

( ) controle de contas a pagar

( ) controle de contas a receber

( ) formação de preço de venda

( ) outros:

.....

10) Esses controles são avaliados periodicamente, verificando sua eficiência/eficácia?

( ) Sim

( ) Não

( ) As vezes

11) Você sabia que o contador pode fornecer a contabilidade gerencial (implantando controles internos, fazendo análise dos resultados, entre outros), além da contabilidade financeira (contabilização dos fatos contábeis, apuração e recolhimento dos impostos devidos)?

( ) Sim

( ) Não

11) Na sua opinião, o contador pode ser um grande aliado do Micro e Pequeno empresário, auxiliando-o no processo gerencial, e assessorando-o na implantação dos controles internos?

( ) Sim

( ) Não

12) Você gostaria de receber assessoria gerencial de seu contador para ajuda-lo na gestão de sua empresa?

( ) Sim

( ) Não

13) Você pagaria um diferencial nos honorários de seu contador para que ele lhe fornecesse essa assessoria?

( ) Sim

( ) Não