

FRANCIELLE FRIZZO

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Blênio César Severo Peixe

CURITIBA

2007

“Destino não é uma questão de chance, é uma questão de escolha; não é uma coisa para ser esperada, mas sim para ser alcançada”.

Willian J. Bryan

AGRADECIMENTOS

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Paraná, que, com seus ensinamentos, colaboraram para a execução deste trabalho.

De modo especial expresso minha gratidão ao meu orientador, Professor Doutor Blênio César Severo Peixe, que orientou-me em todos os aspectos, com críticas, cobranças, colaboração e, principalmente, muita paciência.

Aos meus amigos e familiares que acompanharam minha trajetória na elaboração deste trabalho e contribuíram para que eu pudesse finalizá-lo, em especial a minha mãe.

A Deus que sempre ilumina o meu caminho e me dá forças para prosseguir.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O sistema ABC de controle de estoques.....	45
Figura 2 – Processamento em um sistema de informação.....	53
Figura 3 – Seqüência do processo contábil.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas e critérios utilizados para a classificação das Micro e Pequenas Empresas	8
Quadro 2 – Paralelo entre os fatores associados ao sucesso/insucesso na iniciação dos negócios	22
Quadro 3 – Composição do ativo e passivo	29
Quadro 4 – Elementos da demonstração do resultado do exercício	29
Quadro 5 – Elementos da demonstração de lucros ou prejuízos acumulados.....	30
Quadro 6 – Composição da demonstração das origens e aplicações de recursos .	30
Quadro 7 – Elementos das notas explicativas.....	31
Quadro 8 – Principais aspectos revelados pelos índices financeiros	35
Quadro 9 – Conceitos básicos de custos	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxa de mortalidade por Região e Brasil – 2000-2002	18
Tabela 2 – Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas – 2000-2002	19
Tabela 3 – Principais indicadores de desempenho de empresas extintas e de empresas em atividade – 2000, 2001 e 2002.....	21

RESUMO

FRIZZO, F. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Em busca de diferencial competitivo é crescente o número de empresas que vêm investindo em meios que ofereçam informações estratégicas a fim de possibilitar aos gestores tomadas de decisões mais seguras e de forma proativa. A informação é um elemento, um ingrediente de suporte ao processo decisório. O ato de administrar implica, em essência, a tomada de decisão, pois desta derivam todas as demais ações. A contabilidade, por ser alimentada diariamente pelas transações realizadas na empresa, pode ser considerada um sistema de informação indispensável à gestão, proporcionando uma melhor compreensão dos fatos ocorridos em determinado momento. Mas, nem sempre a contabilidade é vista como uma ferramenta gerencial, e sim como uma obrigatoriedade exigida por lei. Sobretudo nas micro e pequenas empresas a contabilidade relega-se a um segundo plano, mais de cunho fiscal, deixando de lado sua utilização como ferramenta útil aos processo de gestão. Por isso, cabe ao contador demonstrar ao administrador que a contabilidade financeira pode se transformar em uma ferramenta gerencial, cuja principal finalidade é auxiliar os gestores no processo decisório. O desenvolvimento deste estudo objetiva demonstrar que a contabilidade é uma fonte de informações úteis para o processo de gestão, tomada de decisão e, por conseguinte, controle. Mostra que a aplicação de controles no contexto organizacional da gestão das micro e pequenas empresas, quando bem assimilada pelos gestores de negócios é uma vantagem competitiva e uma ferramenta útil ao processo de tomada de decisão, contribuindo para a diminuição da prematura mortalidade que permeiam este tipo de empresa.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, Informação Contábil, Gerenciamento e Decisão.

e-mail: ffranci@terra.com.br

ABSTRACT

FRIZZO, F. **THE IMPORTANCE OF THE MANAGERIAL ACCOUNTING IN THE MANAGEMENT OF THE MICRON AND SMALL COMPANIES.** In search of competitive differential the number of companies is increasing who come investing in ways that offer strategical information in order to make possible the taken managers of safer decisions and of proactive form. The information is an element, an ingredient of support to the power to decide process. The act to manage implies, in essence, the decision taking, therefore from this the too much actions derive all. The accounting, by being fed daily by the transactions carried through in the company, can be considered a system of indispensable information to the management, providing one better understanding of the facts occurred in determined moment. But, nor always the accounting is seen as a managerial tool, and yes as an obligatoriness demanded for law. Over all in the micron and small companies the accounting is relegated it as a plain one, more than fiscal matrix, leaving of side its use as useful tool to the management process. Therefore, it fits to the accountant to demonstrate to the administrator that the financial accounting can be changed into a managerial tool, whose main purpose is auxiliary the managers in the power to decide process. The development of this objective study to demonstrate that the accounting is a source of useful information for the management process, taking of decision and, therefore, control. Sample that the application of controls in the organizacional context of the management of the micron and small companies, when assimilated well for the business-oriented managers it is a competitive advantage and a useful tool to the process of decision taking, contributing for the reduction of premature mortality who permeiam this type of company

Key Words: management accountancy, accounting information, management and decision-making process.

e-mail: ffranci@terra.com.br

SUMÁRIO

PENSAMENTO	II
AGRADECIMENTOS	III
LISTA DE FIGURAS	IV
LISTA DE QUADROS	V
LISTA DE TABELAS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. METODOLOGIA DA PESQUISA	5
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
3.1. CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	7
3.2. A FORÇA REPRESENTATIVA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PAÍS	8
3.2.1. Representatividade no número de empresas formais no Brasil	10
3.2.2. Comprovada importância na geração de empregos	10
3.2.3. Importância representativa na geração de renda: salários e outras remunerações	12
3.3. IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	13
3.4. MORTALIDADE E OS FATORES DE SUCESSO EMPRESARIAL ENTRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	16

3.4.1. Mortalidade.....	16
3.4.2. Causas do fechamento das empresas	18
3.4.3. O perfil das empresas extintas	20
3.4.4. Os fatores de sucesso.....	22
3.5. CONTABILIDADE E OS CONTROLES FINANCEIROS BÁSICOS E NECESSÁRIOS À GESTÃO	25
3.5.1. A função contábil e o controle financeiro.....	25
3.5.2. As demonstrações contábeis	28
3.5.3. A análise vertical e horizontal.....	33
3.5.4. Indicadores de desempenho	34
3.5.5. Gestão do fluxo de caixa	40
3.5.6. Controle dos Estoques	43
3.5.7. Planejamento	47
3.5.8. Controle dos Custos.....	49
3.6. CONTABILIDADE COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	53
3.6.1. Sistema de Informação.....	53
3.6.2. Sistema de Informação Gerencial (SIG).....	56
3.6.3. Sistema de Informação Contábil.....	69
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observa-se que as mudanças provocadas pelos avanços tecnológicos, pelo crescimento da competitividade global e pela inserção do Brasil no processo de globalização ampliaram de forma significativa o dinamismo da economia brasileira, expondo as empresas à concorrência externa e compelindo-as, ainda, a se comprometerem com a chamada excelência empresarial. A consequência natural desse processo é a necessidade, cada vez maior, de informações que auxiliem os administradores nas tomadas de decisões e em seus controles organizacionais.

A contabilidade, como sistema de informações, caracteriza-se por registrar todas as transações ocorridas nas organizações, constituindo-se num grande “banco de dados”. Seus dados são úteis à administração, pois representam um instrumento gerencial eficaz para o processo decisório e de controladoria. A diferenciação entre o que são dados e o que são informações é mostrada por MATARAZZO (1998, p.18), que assim os define: “Dados são números ou descrições de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no usuário. Informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, freqüentemente acompanhada de um efeito surpresa”.

A informação de caráter contábil (consequência do registro dos atos e fatos que alteram o patrimônio das diversas organizações) constitui, para PADOVEZE (2000, p.41), “[...] o ponto fundamental da contabilidade gerencial, sendo ainda uma ferramenta para a administração”. No entanto, observa-se que na maioria das organizações, em razão, principalmente, da influência fiscal, ocorrem distorções

significativas nas informações dessa natureza, fazendo com que as demonstrações contábeis legais tenham muito pouco significado em termos gerenciais. A informação de caráter contábil é percebida (principalmente nas MPEs) como algo que existe somente para o atendimento às exigências fiscais, relegando ao segundo plano o atendimento às necessidades da gestão dos negócios.

Cabe aos conhecedores da ciência contábil e aos administradores dos negócios, em primeiro lugar, o desafio de reverter essa situação, pois a contabilidade, vista como sistema integrado aos demais subsistemas dentro do ambiente organizacional, pode contribuir sobremaneira com o corpo gerencial das organizações, relativamente às suas rotinas de gerenciamento, controle e decisão.

Assim, partindo da necessidade de definição do problema norteador deste estudo, busca-se, finalmente, resposta à seguinte pergunta: É possível a utilização da contabilidade gerencial como forma de subsidiar o processo de gestão das MPEs, contribuindo com a redução da alta mortalidade prematura de empresas assim classificadas?

Este estudo se justifica pela representatividade das empresas de menor porte no desenvolvimento econômico e social do País, como fonte geradora de emprego e renda. Nesse sentido, os números justificam tal colocação, como se expõe a seguir.

Tomando-se por base o levantamento desenvolvido pelo IBGE em 2001, publicado em IBGE (2003b), sobre as Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (Cempre), as MPEs representam 99,2% das empresas formalmente constituídas, o que corresponde a 4,63 milhões de estabelecimentos formais instalados. Ainda, representam 56,08% da oferta de empregos. SEBRAE (1997, p.34), através de sua diretoria técnica de estatística, destaca que “[...] as MPEs são responsáveis também

por 48% da produção nacional, além de contribuírem com 21% do Produto Interno Bruto (PIB)”.

Uma vez compreendida a importância social e econômica das MPEs, cabe destacar a necessidade de se conhecer, também, a outra face da moeda, ou seja, o fracasso, ou índice de mortalidade observado nesse tipo de empresas.

Em pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2004, o Sebrae levantou as taxas de mortalidade de empresas no Brasil, a partir de dados de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais e Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002. Tal levantamento revelou que:

- 49,9% das empresas encerram as atividades com até 2 anos de existência;
- 56,4% com até 3 anos;
- 59,9% com até 4 anos.

O estudo também promoveu levantamentos sobre os fatores determinantes da mortalidade das MPEs, avaliando os principais motivos que, na opinião dos empresários, levaram-nas ao encerramento das atividades. Encontra-se em primeiro lugar, entre as causas do fracasso, questões relacionadas à falhas gerenciais na condução dos negócios, seguidas por causas econômicas e conjunturais e tributação.

Diante do exposto, pode-se compartilhar do consenso referente à real importância das MPEs no desenvolvimento econômico do País. Assim, ações de capacitação gerencial se fazem necessárias para a manutenção e continuidade desse tipo de empresas no mundo dos negócios e, nesse contexto, a visão sistêmica e a compreensão da contabilidade gerencial como ferramenta a gestão em muito pode contribuir, subsidiando o controle e a tomada de decisões por parte dos gestores.

Assim, o objetivo geral deste estudo é demonstrar que as informações de caráter contábil, quando bem percebidas, tem muito significado em termos gerenciais para as MPEs, podendo contribuir com a diminuição do alto índice de prematura mortalidade que permeia este tipo de empresa.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Mostrar um panorama geral da atual situação das micro e pequenas empresas no Brasil;
- revisar os elementos teóricos acerca da contabilidade financeira, contabilidade gerencial e sistemas de informações contábeis;
- demonstrar a importância da participação do gestor no processo de inserção da Contabilidade Gerencial nas MPEs.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa a ser adotada neste trabalho é denominada Monografia de Compilação. Este tipo de estudo resulta na exposição minuciosa do pensamento de vários autores que escrevem sobre o tema escolhido. É a organização lógica e harmônica das várias opiniões, mesmo quando se apresentam antagônicas.

O levantamento bibliográfico trata-se de uma ferramenta essencial para qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, muitas vezes considerada o primeiro passo do estudo. Ela permite esclarecer conceitos, dar orientações sobre os caminhos a serem percorridos e diferentes visões, fornecendo um suporte ao pesquisador.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho foram pesquisados livros das áreas contábeis, financeira, de administração de empresas, de sistemas de informações, revistas, dissertações e consultas na Internet. Também foram utilizados materiais e anotações provenientes das aulas do Programa de Pós Graduação em Contabilidade e Finanças.

Visando maximizar a compreensão e o acompanhamento do tema abordado, bem como a articulação coerente e lógica das idéias, propostas e conceitos aqui apresentados, desenvolveram-se três etapas fundamentais, relacionadas a seguir.

Na primeira etapa, foram tratados os elementos norteadores do estudo, mostrando a definição do problema, a justificativa e os objetivos.

A segunda etapa apresenta o embasamento quanto às empresas objeto do estudo, quais sejam, as micro e pequenas empresas, mostrando suas características

e limitações. Também, retrata a contabilidade e os controles financeiros básicos e necessários a gestão das MPEs e o sistema de informação contábil.

A partir da análise feita, a terceira etapa encerra o presente estudo, assumindo que, por mais que se tenha aprofundado a discussão ao longo desta, muito ainda há por fazer, ficando então aberta à temática ao desenvolvimento e aplicação de novos estudos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresentará os critérios para classificação das micro e pequenas empresas, a força representativa das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do país, a importância da administração nas micro e pequenas empresas, a mortalidade e os fatores de sucesso empresarial entre as micro e pequenas empresas, a contabilidade e os controles financeiros básicos e necessários à gestão e a contabilidade como sistema de informação.

3.1. CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Ao se tratar da classificação da empresa quanto ao seu porte, é prudente a recorrência a algum parâmetro. Assim, vários se apresentam, como no caso do Brasil, que atualmente faz uso de dois parâmetros, a saber: quanto ao número de funcionários e quanto ao faturamento, os quais, mesmo assim, recebem classificações diferentes, se considerados os critérios adotados pelos agentes classificadores (IBGE, Sebrae, BNDES) e também aqueles dispostos na legislação vigente aplicável as MPEs.

Para melhor visualização, no quadro 1 apresentam-se os dois parâmetros utilizados atualmente no Brasil, considerando os diversos agentes classificadores e leis envolvidas.

Quadro 1 – Formas e critérios utilizados para a classificação das Micro e Pequenas Empresas

CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO E AGENTES CLASSIFICADORES			PORTE	
			Microempresa	Pequena Empresa
Número de Empregados (IBGE/Sebrae)	Ramo de Atividade	Comércio e Serviço	Até 09	De 10 a 49
		Indústria	Até 19	De 20 a 99
Faturamento Anual (R\$) Lei Complementar nº 123/2006 – Simples Nacional			Até R\$ 240.000,00	Entre R\$ 240.000,00 Até 2.400.000,00
Faturamento Anual (R\$) Decreto 5.028/2004 – altera os limites previstos na Lei 9.841/1999			Até R\$ 433.755,14	Entre R\$ 433.755,14 Até R\$ 2.133.222,00
Faturamento Anual (R\$) – BNDES – Mercosul			Até R\$ 1.200.000,00	Entre R\$ 1.200.000,00 Até R\$ 10.500.000,00

FONTE: Autora do trabalho

NOTA: Elaborado com base nos critérios adotados pelo IBGE, Sebrae, BNDES e dispositivos da Lei Complementar nº 123/2006 e Decreto 5.028/04.

3.2. A FORÇA REPRESENTATIVA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PAÍS

Segundo o IBGE (2003a, p.150) “Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão amortecedor” do desemprego”. É possível constatar que se constituem numa alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condições de desenvolver seu próprio negócio (empreendedor), e em uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

Diante da situação de incertezas sobre a retomada dos investimentos, e com a demanda enfraquecida em decorrência do baixo consumo global das famílias, além da situação de juros altos no mercado financeiro, as empresas, especialmente

as de maior porte, adotaram atitude conservadora em suas políticas de emprego. Evitaram ampliar seus quadros e recorreram a diversas alternativas para o atendimento de elevações temporárias na demanda, como a utilização de horas extras, terceirização de atividades não diretamente relacionadas aos negócios próprios, subcontratação de fases da produção, utilização efetiva da inovação tecnológica, terceirização, dentre outras iniciativas, para a economia de mão-de-obra.

Com a diminuição da capacidade de emprego das grandes empresas, além da forte redução dos níveis de investimentos do setor público, responsável, no passado recente, por alta geração de empregos ou pela indução de ocupações no setor privado, outras formas de geração de empregos passam a ser observadas na economia brasileira. Em linhas gerais, de um lado verifica-se o aumento da capacidade de emprego das atividades terciárias, envolvendo empresas de todos os portes, notadamente em ramos de serviços que receberam impulso nos últimos anos (telecomunicações, turismo, informática, transportes terrestres, entre outros) e, de outro, o incremento das atividades dos pequenos negócios, em sentido amplo, incluindo tanto os empreendimentos formais quanto os informais.

Numa situação continuada de escassas oportunidades de emprego, há um crescente número de pessoas envolvidas em atividades informais, principalmente no comércio e na prestação de serviços, mas também nas atividades da pequena indústria, sobretudo nos grandes centros urbanos. No que se refere às atividades formais, dados estatísticos para o conjunto das empresas em atividade no Brasil indicam o crescimento da importância das pequenas empresas nos resultados econômicos globais, especialmente as de micro porte.

3.2.1. Representatividade no número de empresas formais no Brasil

É bastante perceptível a importância das MPEs como agentes econômicos formais nas mais diversas nações. No Brasil, é latente tal observação, uma vez que, conforme informações trazidas pelo Sebrae, nos setores da indústria (incluindo a construção civil e a extração mineral), comércio e serviços houve crescimento expressivo no número de empresas em operação no período (1996-2001): de 3,17 milhões, em 1996, para 4,63 milhões, em 2001. Tal crescimento concentrou-se no conjunto de empresas de micro e pequeno portes (MPEs), com expansão de 46% entre os dois períodos (representando cinco anos).

O firme crescimento no número de empresas de micro e pequeno portes (46,52%), em contraste com a menor expansão das médias e grandes empresas (10,62%), resultou em aumento da participação relativa do primeiro conjunto de empresas no total de empresas em operação, com sua representatividade passando de 98,9% do total de empresas, em 1996, para 99,2%, em 2001, diminuindo, em consequência, a participação das firmas de médio e grande portes, que passou de 1,02% para 0,8%. Tal constatação leva a concluir sobre a importância e significância desse grupo de empresas (MPEs) na geração de emprego e renda.

3.2.2. Comprovada importância na geração de empregos

Partindo da significância em nível de representatividade no número de empresas formais como agentes econômicos, e considerando a contribuição do Sebrae, aliado ao disposto no Cempre/2001 do IBGE, verifica-se que o aumento da participação das MPEs nos resultados econômicos alcançados é ainda mais

expressivo no aspecto do emprego. O número total de pessoas empregadas nas empresas de todos os portes, nos três setores da economia, cresceu de 21,6 milhões, em 1996, para 25,8 milhões, em 2001, resultando no acréscimo de 4,25 milhões de pessoas ocupadas. Verifica-se, ainda, que nas empresas de médio e grande portes ocorreu aumento no número de pessoas ocupadas de 10,67 milhões para 11,35 milhões (+6,4%) entre os dois anos, enquanto nas MPEs o aumento foi de 10,93 milhões para 14,5 milhões (+32,6%).

É possível confirmar o impacto positivo das MPEs na geração de empregos no período de 1996 a 2001 quando foram disponibilizados, nos três setores (indústria, comércio e serviços), 4.255.174 novos postos de trabalho, sendo que, destes, 3.568.779, o equivalente a 83,9%, foram disponibilizados pelas MPEs, e a diferença, 686.395, correspondentes aos 16% restantes, ficaram a cargo da contribuição das empresas de médio e grande portes.

Diante destes dados, confirma-se, que as empresas de micro e pequeno porte aumentaram substancialmente sua participação relativa no preenchimento dos postos de trabalho, visto que passaram da representatividade de 50,61% para 56,08%, o que não se dá com as médias e grandes empresas, em que se verifica uma redução de 49,39% para 43,92%. Isto leva à conclusão, também, quanto à importância das MPEs na geração da renda nacional (salários e outras remunerações).

3.2.3. Importância representativa na geração de renda: salários e outras remunerações

Considerando-se que as MPEs foram responsáveis por 84% dos novos postos de trabalho que surgiram entre 1996 e 2001, tornam-se relevantes os resultados apresentados pelo segmento na geração de salários e rendimentos na economia urbana brasileira, nos setores considerados (indústria, comércio e serviços).

Trazendo ao plano os dados publicados pelo IBGE (2003b) e as contribuições do Sebrae relativamente à geração de renda (salários e outras remunerações) por parte dos agentes econômicos (empresas formais), verifica-se que os salários e rendimentos pagos pelo conjunto das empresas de todos os portes aumentaram no período de 1996 a 2001, em termos reais (valores de 1996 corrigidos a valores de 2001 pelo IPCA – índice de preços ao consumidor - amplo), a cifra de R\$ 17,6 bilhões (de 176,7 bilhões em 1996 para 194,3 bilhões em 2001), o que indica uma variação percentual positiva de aproximadamente 10% em termos de aumento da massa salarial disponibilizada na economia nacional.

O maior acréscimo absoluto do emprego ocorreu nas MPEs, pois o aumento da massa salarial gerada nesse segmento (de R\$ 35,6 bilhões para R\$ 49,7 bilhões) também é expressivamente maior que nas médias e grandes empresas (de R\$ 141,1 bilhões para R\$ 144,6 bilhões), o que representa, em nível percentual, um acréscimo de 39,6% nas MPEs e de apenas 2,48% nas empresas de médio e grande portes.

3.3. IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Toda empresa, independentemente de seu porte, encontra-se inserida num ambiente social, empresarial e econômico, ao qual deve estar completamente adaptada para que possa cumprir efetivamente seu papel, seja quanto à satisfação das necessidades de seus clientes ou à geração de recursos, bem como à remuneração do capital investido pelo proprietário, o que pode ser complementado com o cumprimento do papel de geradora de emprego e renda, além da contribuição para sustentação e preservação do meio ambiente que a circunda.

Assim, para cumprir seu papel é necessário que a empresa busque, por meio de seus administradores (gestores), o seu sucesso, tomando por base seus planos e objetivos e administrando eficientemente seus recursos, fazendo uso das ferramentas essenciais para a gestão, dentre as quais destaca-se, na atualidade, a informação.

RESNIK (1991) trata, com clareza, o tema Administração na Pequena Empresa. Traça um paralelo entre o sucesso e o fracasso desta, relacionando-os às ações implementadas e decisões tomadas pela administração, afirmando:

A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconsistência dos clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso. A boa administração – capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa – baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente e/ou responsáveis pela administração aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa (RESNIK, 1991, p.3).

Para fundamentar sua colocação, esse mesmo autor comenta o resultado de uma pesquisa feita nos Estados Unidos pela Dun & Bradstreet, guardiã das estatísticas empresariais naquele país. A pesquisa indicou que nas pequenas

empresas a má administração é responsável por mais de 90% dos fracassos, e que aproximadamente metade desses fracassos é atribuída à “incompetência” e a outra metade à experiência anterior “inadequada”.

Finalmente, a arte de administrar – capacidade de entender, dirigir e controlar eficientemente as MPEs – é o fator preponderante para sua manutenção no grupo das empresas que alcançam o sucesso no ambiente em que se encontram inseridas, cumprindo o seu papel e alcançando seus objetivos.

Quanto as suas características, pode-se dizer que as MPEs possuem características próprias e exclusivas. Além da significativa contribuição na geração do produto nacional, na absorção de mão-de-obra, na geração de renda, têm também a flexibilidade de localização (espalham-se por todo o território nacional) e, ainda, a composição do capital de forma predominantemente nacional. Há ainda aquelas características que concorrem no sentido de ratificar o caráter econômico fundamental das MPEs.

Primeiramente, observa-se que as empresas de menor porte apresentam melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços personalizados. Nos casos em que produtos ou serviços têm que ser projetados ou prestados para atender às especificidades desejadas pelos clientes, as MPEs acabam levando vantagem sobre as grandes organizações. E, sobre a tecnologia de produção em massa, também as MPEs – devido à sua menor complexidade estrutural – podem executar trabalhos mais artesanais e personalizados, o que lhes permite angariar vantagens sobre empresas de grande porte.

Outro aspecto reside no fato de que a pequena empresa, muitas vezes, opera em mercados de demanda flutuante (em constantes mudanças). As empresas grandes, antes de arriscarem investimentos, necessitam, geralmente, determinar

quais as tendências, e se o mercado tem potencial suficiente para produzir resultados significativos. Em contrapartida, a pequena empresa normalmente entra com vantagem em mercados desconhecidos porque é capaz de reagir rapidamente de acordo com a evolução das condições, dada sua estrutura.

As empresas menores concentram-se mais proximamente de seus mercados, reagindo rapidamente às mudanças que neles ocorrem. Assim, em virtude de sua proximidade com o mercado em que opera, a pequena empresa, através de sua administração, cercada de informações, é capaz de perceber mais cedo os sinais de mudanças. Isso lhe permite agir com rapidez, o que não parece ser tão fácil quando se trata de empresas de grande porte.

Ainda, GONÇALVES e KOPROWSKI (apud MOTTA, 2000, p.87) afirmam que “As MPEs são eficientes em nichos especializados, sendo flexíveis em preços e salários”. Assim, se os investimentos nas grandes empresas dependem das tendências do ramo industrial e das taxas de juros no mercado, as pequenas empresas tendem a fazer investimentos ao sabor das necessidades imediatas de capital.

Além das características aqui resumidas, e tendo em vista o que se observa nas obras que tratam sobre a gestão das MPEs, aponta-se, também, como características dessas empresas, aquelas relativas à ausência de controles e informações, à menor carga tributária, à eventual não separação entre a pessoa física do proprietário e a pessoa jurídica da empresa (contrariedade ao princípio contábil da entidade), à administração pelo empresário e outras que eventualmente não se tenha localizado nos presentes estudos.

3.4. MORTALIDADE E OS FATORES DE SUCESSO EMPRESARIAL ENTRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

3.4.1. Mortalidade

Uma vez compreendida a importância social, econômica e política das micro e pequenas empresas para os países, cabe destacar a necessidade de se conhecer, também, a outra face da moeda, qual seja, o fracasso, ou índice de mortalidade, observado nesse tipo de empresas. É de conhecimento comum que todo organismo vivo (aqui se incluem as empresas) é passível de mortalidade. Porém, falando-se em empresas, há que se considerar o princípio contábil da continuidade, que visa, na essência, a manutenção da perpetuidade das organizações, não obstante as substituições intempestivas das pessoas que as administram.

Em termos de Brasil, muito já se falou e se fala sobre a alta taxa de mortalidade das MPEs. É comum encontrar números mágicos propalados por alguns articulistas estimando que cerca de 80% delas desaparecem do mercado no primeiro ano de atividade e, ao final do quinto ano, 92% fecham as portas. Contudo, o mais recente estudo do Sebrae, em conjunto com a Fundação Universidade de Brasília (Fubra), publicado em agosto de 2004, intitulado *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*, mostra os mais novos números sobre a temática, e uma realidade, embora ainda preocupante, não tão pessimista.

O fechamento prematuro de empresas no País tem sido uma das preocupações da sociedade. Por isso, é de fundamental importância obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, visando à atuação coordenada e efetiva dos órgãos públicos e

privados em prol da permanência das micro e pequenas empresa em atividade, evitando o seu encerramento precoce.

O estudo do Sebrae/Fubra, adotando o número de empregados como critério para classificação das empresas, foi desenvolvido através de pesquisa de campo realizada no início do ano de 2004 considerando a taxa de mortalidade das empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais em 2000, 2001 e 2002, identificando os fatores condicionantes da mortalidade e cotejando os resultados de entrevistas realizadas junto às empresas extintas e em atividade.

Os resultados apurados são relevantes para subsidiar e incentivar outros estudos que visem à melhoria das condições de gestão das MPEs, objetivando sua manutenção no grupo das empresas de sucesso, bem como à formulação de políticas públicas no planejamento de ações e programas de apoio às MPEs, especialmente levando-se em conta que são constituídas no Brasil, anualmente, em torno de 470 mil novas empresas.

As taxas de mortalidade verificadas para o Brasil e as regiões são de 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002); 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001); e 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000), o que contraria as colocações de muitos “gurus” estudiosos do assunto, que “plantam” taxas altíssimas para os dois primeiros anos de existência, chegando a até 80%, conforme já mencionado. Por sua vez, estes percentuais, consolidados em nível de Brasil, podem ser analisados em termos regionais. A tabela 1 busca segregar esta consolidação, mostrando-os por ano de constituição e região geográfica.

Tabela 1 – Taxa de mortalidade por Região e Brasil – 2000-2002

ANO DE CONSTITUIÇÃO	TAXA DE MORTALIDADE (%)					
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro – Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

FONTE: Sebrae (2004, p.11) - Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil

O estudo promoveu levantamentos sobre os fatores determinantes da mortalidade das MPEs, avaliando os principais motivos que, na opinião dos empresários, levaram-nas ao encerramento das atividades.

3.4.2. Causas do fechamento das empresas

O estudo consolidado pelo Sebrae/Fubra mostra que, na opinião dos empresários que encerraram as atividades, encontram-se em primeiro lugar, entre as causas do fracasso, questões relacionadas à falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas seguintes razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais, conforme aponta a tabela 2.

Em segundo lugar, predominam as causas econômicas e conjunturais, como falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no País, sendo que o fator “falta de clientes” pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa. Outra causa indicada, correspondendo a 14% das menções, refere-se à falta de crédito bancário.

Tabela 2 – Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas – 2000-2002

CATEGORIA	RANKING	DIFICULDADES / RAZÕES	%
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42
	3º	Problemas financeiros	21
	8º	Ponto / localização inadequada	8
	9º	Falta de conhecimento gerenciais	7
Causas Econômicas e Conjunturais	2º	Falta de clientes	25
	4º	Maus pagadores (inadimplência)	16
	6º	Recessão econômica do país	14
Logística Operacional	12º	Instalações Inadequadas	3
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5
Políticas Públicas e Arcabouço Legal	5º	Falta de crédito bancário	14
	10º	Problemas com a fiscalização	6
	13º	Carga tributária elevada	1
	7º	Outra razão	13

FONTE: Sebrae (2004, p.15) - Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil

Tomando em análise o estudo referenciado, é possível inferir que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguidas de causas econômicas e conjunturais e tributação.

As falhas gerenciais podem ser associadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido e a presença potencial de consumidores. Pode ainda estar relacionada ao desconhecimento dos vários instrumentos de administração (contabilidade e finanças, estoques, produção, vendas, etc.), pois, desconhecê-los ou não fazer uso deles é, no mínimo, um caminho certo para o fracasso.

3.4.3. O perfil das empresas extintas

Os resultados do estudo do SEBRAE (2004, p.16-18) mostram o perfil das empresas extintas, em termos de porte, ramos principais de atividades, entre outros, além do perfil dos empresários, especialmente quanto à experiência prévia no ramo dos negócios.

Segundo o número de pessoas ocupadas, as empresas extintas apresentam a seguinte distribuição por porte: 21% das empresas ocupavam uma pessoa; 75% de 2 a 9 pessoas; 3% de 10 a 19 pessoas; e 1% acima de 20 pessoas. São, portanto, predominantemente microempresas (96% do total), sendo os ramos principais de atividades o comércio (51%), serviços (46%) e indústria (3%). A geração média de postos de trabalho é de 3,2 pessoas.

Os ex-proprietários são, em sua maioria, do sexo masculino (63%) e pertencentes à faixa etária de 30 a 49 anos. As atividades principais exercidas pelos entrevistados antes do início das atividades empresariais eram: funcionários de empresas privadas (30%), trabalhadores autônomos (25%), empresários (10%), seguidos de donas de casa (8%), estudantes (7%) e funcionários públicos (7%).

Em relação à experiência anterior, 26% do total de entrevistados declararam ter iniciado os negócios sem nenhum conhecimento prévio do ramo ou sem qualquer experiência em negócios, e 19% apontaram como referência para a própria experiência o fato de que alguém, na família, tinha um negócio similar. Portanto, pode-se concluir que 45% dos empresários de empresas extintas não dispunham de experiência anterior direta no ramo. Há que se considerar que, embora essa condição não represente uma falha, dado que há sempre muitos novos empresários

começando pela primeira vez um negócio, o fato mostra a importância e a necessidade de apoio gerencial prévio à abertura de um novo empreendimento.

Na questão relativa a tipos de assessoria e auxílios considerados mais importantes na condução dos negócios, a maior parcela das empresas extintas (34%) indicou que se deve procurar pessoas que conhecem o ramo, 32% citaram o contador, e 20% indicaram o Sebrae.

A considerável parcela de 32% de empresários que aconselham a busca de assessoria junto a um contador reforça a tese de que a contabilidade é uma ferramenta imprescindível de gestão às MPEs, contribuindo para sua manutenção no grupo de empresas que galgam o sucesso empresarial.

O perfil das empresas extintas, se comparado ao das empresas em atividade, permite visualizar algumas diferenças entre elas, conforme mostra a tabela 3.

Tabela 3 – Principais indicadores de desempenho de empresas extintas e de empresas em atividade – 2000, 2001 e 2002

INDICADOR	EMPRESAS ATIVAS			EMPRESAS EXTINTAS		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Capital Médio Investido (em mil)	53,6	122,2	44,5	25,7	22,6	33,2
Origem do Capital Próprio Investido	Próprio (74%)			Próprio (74%)		
Empregos Médios Gerados	8,8	8,7	6,5	3,4	2,8	3,4
Faixa de Faturamento Acima de R\$ 120.000	26%			6%		
Tipo de Assessoria / Auxílio (não procurou)	25%			32%		

FONTE: Autora do Trabalho

NOTA: Elaborada com base nas informações do IBGE (2003b) e Sebrae (2004, p.17-18) - Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.

Considerando os dados constantes da tabela 3, é possível inferir que as empresas extintas apresentaram menor capital médio investido nos três anos pesquisados, menor geração de empregos e menor faturamento anual (somente 6% faturaram acima de R\$ 120 mil/ano). Quanto à procura por assessoria, verifica-se

que a proporção maior das empresas extintas (32%) não demandou qualquer tipo de auxílio.

Tomando como base o que se expôs sobre os fatores de sucesso e insucesso dessas empresas, é pertinente trazer ao plano um paralelo traçado por SEBRAE (apud MOTTA, 2000, p.89) – respaldado por embasamento teórico e conhecimento empírico – entre esses fatores de sucesso e insucesso a serem considerados na iniciação dos negócios (quadro 2).

Quadro 2 – Paralelo entre os fatores associados ao sucesso/insucesso na iniciação dos negócios

RISCOS DE EXTINÇÃO	CHANCES DE SUCESSO
Empresa muito pequena	Empresa maior
Baixa escolaridade do proprietário	Maior escolaridade do proprietário
Ausência de experiência prévia	Experiência prévia
Experiência como autônomo no ramo	Experiência como funcionário de empresa em ramo similar
Falta de capital	Certa disponibilidade de capital
Falta de apoio profissional	Apoio/ajuda profissional
Pouca preocupação com cliente/mercado	Foco no cliente/mercado
Concepção e/ou formatação errônea do negócio	Boa concepção do negócio
Abertura do negócio em resposta à pressão social/econômica	Abertura do negócio por vocação
Primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro

FONTE: Sebrae (apud MOTTA, 2000, p.89)

3.4.4. Os fatores de sucesso

Considerando o estudo desenvolvido pelo Sebrae e pela Fubra, Além dos fatores de insucesso ou mortalidade que assolam as MPEs, também foram levantados os fatores que explicam o sucesso nos negócios dessas empresas, pois nem todas falecem. O estudo verificou, então, as condições que, estando presentes

na condução do empreendimento, contribuem para reduzir o índice de fracasso dessas empresas.

Os fatores de sucesso apontados pelos empresários consolidam-se em três características comuns, a saber: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional.

O bom conhecimento do mercado onde se atua e uma boa estratégia de vendas integram as chamadas **habilidades gerenciais**, que refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado e a competência para bem conduzir o seu negócio.

As condições acima foram consideradas as mais importantes entre todas as indicações dos empresários sobre os condicionantes de sucesso nos negócios, alcançando 49% e 48% de respostas, respectivamente. Eles indicam que, para obter sucesso nas vendas, o empresário deve ter bom conhecimento do mercado, o que pode ser traduzido em alguns aspectos fundamentais da condução dos negócios, como, por exemplo, conhecer a clientela potencial e quais produtos ela procura, e avaliar e procurar as melhores fontes para a aquisição dos bens para a formação do estoque da empresa, entre outros. Ademais, o empresário deve ter conhecimentos sobre a melhor forma de colocar os produtos à venda, o que envolve diversos quesitos, como a definição de preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado, estratégias de promoção das mercadorias e serviços, marketing, etc.

Um segundo conjunto de condições, representando um importante condicionante do sucesso do empresário, está reunido na característica **capacidade empreendedora**. Os fatores de sucesso, aí, dizem respeito à disposição e à capacidade empresarial para comandar o empreendimento, permitindo, por meio de habilidades naturais, descobrir as melhores oportunidades de negócios, assumir os

riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e humanos em uma nova empresa e conduzir os negócios em meio a adversidades e dificuldades que surgem no dia-a-dia empresarial. Embora as habilidades relativas à capacidade empreendedora não possam ser adquiridas, é possível, contudo, seu aprimoramento mediante novos conhecimentos e técnicas de liderança e gestão, incluindo-se aqui a necessidade de conhecimento e domínio mínimo da contabilidade como ferramenta de gestão, dada a gama de informações que possibilita ao gestor.

Dentre as características que conduzem à capacidade empreendedora é possível destacar:

- aproveitamento das oportunidades de negócios;
- perseverança;
- capacidade de liderança.

O terceiro conjunto de condições determinantes do sucesso está ligado à **logística operacional** do empresário, fornecendo as bases para a criação, sustentação e crescimento da atividade empresarial.

Os pontos indicados representam a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente alguns dos mais importantes fatores de produção empregados na atividade empresarial, a saber, o capital, o trabalho especializado e os recursos tecnológicos disponíveis, reunindo-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para a obtenção dos melhores resultados. Segundo os resultados do estudo, o percentual de empresários que consideraram os fatores relacionados à logística operacional como sendo importantes para o sucesso dos negócios encontra-se pouco abaixo dos que destacam a importância da capacidade empreendedora.

Na composição deste terceiro conjunto de condições, cabe destacar os seguintes fatores:

- escolha de um bom administrador;
- uso de capital próprio;
- reinvestimento dos lucros na empresa;
- acesso a novas tecnologias.

Por fim, o estudo conclui que, ordinariamente, os fatores relativos às habilidades gerenciais ocupam lugar de destaque entre os condicionantes do sucesso empresarial, seguidos da capacidade empreendedora e da logística operacional.

3.5. A CONTABILIDADE E OS CONTROLES FINANCEIROS BÁSICOS E NECESSÁRIOS À GESTÃO

3.5.1. A função contábil e o controle financeiro

Relativamente às micro e pequenas empresas, conforme já mencionado quando foram descritas suas características, existem, em tese, controles deficientes e falta de informações úteis para a tomada de decisão. Com isso, tem-se, na contabilidade, o instrumento que, sendo bem utilizado, suprirá a administração desta necessidade básica.

A função contábil pode ser encarada como um instrumento da Administração Financeira para as MPEs. Sobre isso, RESNIK (1991) afirma:

Uma das principais causas dos desastres com pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados – e não utilizá-los para administrar a empresa. A falta de um sistema eficaz de contabilidade não é apenas um problema contábil – é um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa. Ficar voando e uma queda é quase inevitável (RESNIK, 1991, p.136).

Tomando por base a contribuição de Resnik (1991), pode-se, então, inferir que a contabilidade desenvolve e fornece dados para o setor financeiro da empresa, fazendo uso de princípios legais e padronizados. Prepara, principalmente, demonstrações financeiras sobre a apuração do resultado (positivo ou negativo, ou seja, lucro ou prejuízo) e elabora o balanço patrimonial, além de outras demonstrações.

Com base nas informações levantadas, elaboradas e fornecidas pela Contabilidade, a Administração da empresa, através de técnicas como análise e interpretação de balanços, auditoria, contabilidade de custos e controladoria, pode tomar decisões quanto a investimentos, financiamentos, pagamento das obrigações, momento de substituição de ativos obsoletos (como máquinas, por exemplo), nível ideal de estoque, entre outras (IUDÍCIBUS et al., 1998, p.26).

Vale dizer que o administrador financeiro, no que diz respeito à empresa, está preocupado em manter sua solvência e em maximizar sua riqueza, tendo como ponto de partida as informações vindas da contabilidade. Tal afirmação encontra-se fundamentada na visão de BATY (1994, p.130), que mostra a importância da contabilidade na administração das pequenas empresas, de forma resumida: “[...] é mais que uma função; é uma linguagem, um meio de comunicação entre os vários segmentos dentro da comunidade financeira”.

Esses conceitos, relativamente à contabilidade e à administração, em relação as MPEs, não são, via de regra, verificados na prática. Não é o caso de criticar a inexistência, dentro de algumas MPEs, de um Departamento Contábil e de um

Departamento Financeiro, distintos funcional e formalmente entre si, pois, devido às suas características, isso nem sempre é possível.

O que se deve criticar, no entanto, é a utilização limitada acerca dos objetivos da contabilidade e da área financeira. A contabilidade tem sido encarada como um instrumento necessário tão-somente para atender a uma série de exigências legais e burocráticas, e não como um instrumento de apoio ao administrador para a tomada de decisões e controle. Sobre isso, RESNIK (1991, p.137-138) mostra a visão de alguns proprietários e gerentes de pequenas empresas, que “[...] consideram os dados e a função da contabilidade como “um mal necessário”, porque se contentam em ver apenas os números das vendas e o lucro líquido”.

O mesmo autor aproveita para descrever a profundidade de compreensão daqueles proprietários e/ou gerentes relativamente às funções e importância da contabilidade para o gerenciamento do negócio: “Eventualmente, porém, eles conseguem entender que superestimam a complexidade de um sistema bom e prático e subestimam sua contribuição ao desempenho administrativo”.

É preciso destacar que a contabilidade não existe apenas para o cumprimento das obrigações legais. Além dessa função, que de fato existe, ela também é importante no sentido de orientar gerencialmente o administrador, constituindo o que vários autores chamam de contabilidade gerencial, permitindo, por exemplo, que se visualize a performance operacional da empresa. Em relação à contabilidade gerencial, é de se destacar a definição mostrada por HORNGREN (2004, p.4), “[...] Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”.

OLIVEIRA (apud SANTOS, 1999, p.18) afirma que “[...] o trabalho gerencial é um processo administrativo que envolve planejamento, organização, direção e controle voltados para resultados”. Sendo a empresa uma organização de recursos físicos e humanos, cabe aos administradores saber gerenciar tais recursos da melhor forma possível. PADOVEZE (1996, p.26) comenta a importância de uma entidade ter o apoio da Contabilidade Gerencial na administração de seus negócios, pois, segundo ele, “[...] se houver dentro dessa entidade pessoas que consigam traduzir conceitos contábeis em ações práticas, a Contabilidade estará sendo um instrumento para a administração”.

Sendo assim, havendo um conhecimento das funções da Contabilidade e da Administração Financeira, as pequenas empresas, através de seus gestores, podem empregá-las de forma mais proveitosa, utilizando os instrumentos que oferecem, constituindo, dentro da empresa, um setor contábil-financeiro ideal e importante para o sucesso do seu negócio.

3.5.2. As demonstrações contábeis

A Lei nº 6.404/76, conhecida como a Lei das Sociedades Anônimas, estabelece em seu Artigo 176 as demonstrações financeiras que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da sociedade e as mutações ocorridas no exercício.

1. Balanço Patrimonial;
2. Demonstração do Resultado do Exercício;
3. Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados;
4. Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos;

5. Notas Explicativas.

O Balanço Patrimonial é a representação dos bens, direitos e obrigações do patrimônio, pondo em evidência a igualdade entre os valores ativos e passivos. O quadro a seguir demonstra a estrutura do Balanço Patrimonial segundo a Lei nº 6.404/76.

Quadro 3 – Composição do ativo e passivo

Ativo	Passivo
a) ativo circulante	a) passivo circulante
b) ativo realizável a longo prazo	b) passivo exigível a longo prazo
c) ativo permanente, dividido em: investimentos; ativo imobilizado; ativo diferido	c) resultados de exercícios futuros
	d) patrimônio líquido, dividido em: reservas de capital; reservas de reavaliação; reservas de lucros; lucros ou prejuízos acumulados

FONTE: Autora do trabalho

NOTA: Elaborado com base na Lei 6.404 de 15/12/1976, Artigo 178.

A segunda demonstração exigida pela Lei das S.A. é considerada mais dinâmica por parte dos administradores, conforme demonstrada na quadro a seguir.

Quadro 4 – Elementos da demonstração do resultado do exercício

A receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos
A receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e lucro bruto
As despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais
O lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais
O resultado do exercício antes do imposto de renda e a provisão para o imposto
As participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e as contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados
O lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social

FONTE: Autora do trabalho

NOTA: Elaborado com base na Lei 6.404 de 15/12/1976, Artigo 187.

A demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados deverá conter alguns dados, conforme demonstra o quadro abaixo.

Quadro 5 – Elementos da demonstração de lucros ou prejuízos acumulados

O saldo do início do período, os ajustes de exercícios anteriores e a correção monetária do saldo inicial
As reversões de reservas e o lucro líquido do exercício
As transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital e o saldo ao fim do período

FONTE: Autora do trabalho

NOTA: Elaborado com base na Lei 6.404 de 15/12/1976, Artigo 186.

A demonstração das origens e aplicações de recursos indicará as modificações na posição financeira da sociedade, conforme modelo apresentado no quadro 6.

Quadro 6 – Composição da demonstração das origens e aplicações de recursos

I – as origens dos recursos, agrupadas em: <ul style="list-style-type: none"> a) lucro do exercício, acrescido de depreciação, amortização ou exaustão e ajustado pela variação nos resultados de exercícios futuros; b) realização do capital social e contribuições para reservas de capital; c) recursos de terceiros, originários do aumento do passivo exigível a longo prazo, da redução do ativo realizável a longo prazo e da alienação de investimentos e direitos do ativo imobilizado.
II – as aplicações de recursos, agrupadas em: <ul style="list-style-type: none"> a) dividendos distribuídos; b) aquisição de direitos do ativo imobilizado; c) aumento do ativo realizável a longo prazo, dos investimento e do ativo diferido; d) redução do passivo exigível a longo prazo.
III – o excesso ou insuficiência das origens de recursos em relação às aplicações, representando aumento ou redução do capital circulante líquido
IV – os saldos, no início e no fim do exercício, do ativo e passivo circulantes, o montante do capital circulante líquido e o seu aumento ou redução durante o exercício

FONTE: Autora do trabalho

NOTA: Elaborado com base na Lei 6.404 de 15/12/1976, Artigo 188.

As notas explicativas são necessárias para esclarecer o resultado do exercício e a situação patrimonial da empresa. O quadro 7 demonstra a composição das notas explicativas.

Quadro 7 – Elementos das notas explicativas

a) os principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais
b) os investimentos em outra sociedade, quando relevantes
c) o aumento de valor de elementos do ativo resultante de novas avaliações
d) os ônus reais constituídos sobre elementos do ativo, as garantias prestadas a terceiros e outras responsabilidades eventuais ou contingentes
e) a taxa de juros, as datas de vencimento e as garantias das obrigações a longo prazo
f) o número, espécies e classes das ações do capital social
g) as opções de compra de ações outorgadas e exercidas no exercício
h) os ajustes de exercícios anteriores
i) os eventos subseqüentes à data de encerramento do exercício que tenham, ou possam vir a ter, efeito relevante sobre a situação financeira e os resultados futuros da companhia

FONTE: Autora do trabalho

NOTA: Elaborado com base na Lei 6.404 de 15/12/1976, Artigo 176, Inciso 5º.

Segundo IUDÍCIBUS (1988, p.22), “A análise e interpretação das demonstrações contábeis faz sentido quando, além de sua função de informar o posicionamento relativo e a evolução de vários grupos contábeis, também serve como um painel geral de controle para administração”.

Para MATARAZZO (1997, p.17), “[...] as demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, que os transforma em informações cujo objetivo é auxiliar nas tomadas de decisão”. Complementando, PADOVEZE (1996, p.115) cita que “[...] a análise das demonstrações contábeis é um dos instrumentos mais importantes no processo de gerenciamento contábil geral”.

MATARAZZO (1997, p.19) defende a padronização das demonstrações contábeis antes de qualquer análise. “A análise poderá atingir vários graus de acordo com a necessidade do usuário, em que a padronização de grupos e contas

deverá estar coerente com a utilização dessa análise, evitando que ela se torne inútil”.

Acompanhar as variações dos diversos grupos que compõem as demonstrações contábeis poderá revelar muitos problemas a serem resolvidos, mas, em contrapartida, oferece inúmeras alternativas, como, por exemplo, o aumento de determinadas despesas poderá fazer com que o administrador verifique a causa e conseqüentemente tome providências corretivas, evitando, assim, a distorção do resultado de um período; a variação da carga tributária também poderá ser detectada através de uma análise vertical, favorecendo a implantação de um planejamento tributário na empresa.

Segundo PADOVEZE (1996, p.117), “[...] basicamente o ferramental de análise de balanço é composto da análise vertical e horizontal, dos indicadores de desempenho e da avaliação final”. É importante ressaltar que, antes de se realizar qualquer tipo de análise, é importante que o analista conheça um pouco do histórico da empresa analisada, pois esta poderá estar sofrendo influências de fatos ocorridos no passado, distorcendo muitas vezes os resultados provenientes de análises superficiais.

A avaliação final envolve uma análise ampla das diversas demonstrações contábeis, incluindo o emprego da análise vertical e horizontal, e ainda a análise e interpretação dos indicadores de desempenho. Essas duas ferramentas serão brevemente descritas a seguir.

3.5.3. A análise vertical e horizontal

Pode-se definir a análise horizontal como sendo uma comparação que se faz entre valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais. MATARAZZO (1997 p.251) afirma que “[...] a análise horizontal baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior, geralmente a mais antiga da série”. A análise horizontal poderá detectar itens cujo crescimento esteja acima ou abaixo do desejado, crescimento este que poderá passar despercebido quando analisado isoladamente.

Já a análise vertical é definida como a determinação da porcentagem de cada elemento patrimonial em relação ao conjunto indicando o coeficiente dos diversos grupos patrimoniais, dando-nos assim idéia precisa de distribuição dos valores no conjunto patrimonial. A participação expressiva de uma conta ou grupo de contas do total da demonstração analisada deverá ter uma atenção especial, pois uma alteração brusca nos valores poderá comprometer a situação econômico-financeira da empresa.

MATARAZZO (1997, p.255) recomenda que “[...] as análises vertical e horizontal sejam usadas conjuntamente, pois uma complementa a outra”. Ambas as análises possibilitam localizar pontos específicos de problemas e características da empresa, facilitando o encontro da resposta ao porquê de a empresa se encontrar em determinada situação.

A análise de balanço é uma ferramenta de grande utilidade na gestão de negócios, principalmente se houver o acompanhamento dos indicadores estipulados pela empresa como fundamentais.

3.5.4. Indicadores de desempenho

Segundo GOMES (1997, p.76), "Os indicadores de desempenho deverão ser selecionados para controlar a evolução da capacidade competitiva da organização". A criação dos indicadores e sua permanência de uso são particularidades de cada empresa, estando intimamente ligadas ao seu ramo de atividade. Ao longo do tempo, pode-se identificar as carências de determinados indicadores, havendo a necessidade de nova implementação ou até mesmo de substituição.

A importância de se estabelecerem indicadores e acompanharem as suas tendências poderá ser revelada através da comparabilidade dos dados analisados, como, por exemplo: conhecer se os clientes estão satisfeitos com os produtos oferecidos, comparar a posição da empresa diante de seus concorrentes, acompanhar os padrões internos e externos preestabelecidos, sejam eles financeiros ou não.

As demonstrações contábeis são fontes de inúmeras informações de caráter econômico e financeiro, evidenciando tanto o rendimento do capital aplicado quanto a solvência da empresa. O interessante do uso de indicadores é que, uma vez conhecidos e compreendidos pelos usuários, tendem a facilitar a interpretação dos fatos ocorridos na empresa em determinado momento.

Os resultados dos indicadores deverão apresentar características de fácil compreensão para os usuários, de forma a serem identificados através das atividades que executam. Eles devem conter informações que satisfaçam tanto os gerentes como os funcionários.

MATARAZZO (2003, p.150) divide os índices financeiros, conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 8 – Principais aspectos revelados pelos índices financeiros

Aspectos	Índices
Situação Financeira	Estrutura de Capitais e Liquidez
Situação Econômica	Rentabilidade

Fonte: Autora do Trabalho

Nota: Adaptado de Matarazzo (2003).

A análise dos índices de estrutura de capitais são utilizados para medir a composição (estrutura) das fontes de recursos da empresa, indicando a relação de dependência da empresa de capitais de terceiros.

Os índices de liquidez são uma medida de avaliação da capacidade financeira da empresa para satisfazer seus compromissos frente a terceiros.

A análise dos índices de rentabilidade, segundo MATARAZZO (1998, p.181) “[...] mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa, sendo importantes indicadores para avaliar o retorno sobre os recursos próprios investidos na empresa”.

Os principais índices envolvendo liquidez, estrutura de capital e rentabilidade, encontram-se resumidos a seguir:

1. Quanto aos índices que medem a liquidez, pode-se dizer, partindo da literatura estudada, que uma empresa está líquida quando dispõe de recursos financeiros, mais especificamente de dinheiro. Esses índices medem a capacidade da empresa em satisfazer suas obrigações, revelando a solvência financeira da empresa. MATARAZZO (1998), sobre os índices de liquidez, alerta para o fato de que:

[...] muitas pessoas confundem índices de liquidez com índices de capacidade de pagamento. Os índices de liquidez não são índices extraídos do fluxo de caixa que comparam as entradas com as saídas de dinheiro. São índices que, a partir do confronto dos Ativos Circulantes com as Dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa (MATARAZZO, 1998, p.169-170).

Os índices de liquidez, por sua vez, segundo esse autor, dividem-se em:

- **Liquidez Geral: LG**

Fórmula:
$$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a longo prazo}}$$

Indica: quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1,00 de dívida total. Ou seja, quanto a empresa tem de bens e direitos realizáveis tanto no curto como no longo prazo, em relação àquilo que efetivamente deve a título de obrigações exigíveis, também, tanto no curto como no longo prazo.

Interpretação: quanto maior a liquidez geral, melhor será a situação financeira da empresa.

- **Liquidez Corrente: LC**

Fórmula:
$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Indica: quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante. Ou seja, quanto a empresa possui de bens e direitos realizáveis no curto prazo, em relação àquilo que deve, também de curto prazo.

Interpretação: quanto maior a liquidez corrente, melhor será a situação financeira da empresa.

- **Liquidez Seca: LS**

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Disponível} + \text{Aplicações Financeiras} + \text{Clientes} \\ \text{de Rápida Conversibilidade em Dinheiro}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Indica: quanto a empresa possui no Ativo Líquido para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante (dívidas a curto prazo). Entende-se ativo líquido como sendo aqueles bens e direitos de rápida conversibilidade. Assim, é possível observar no numerador da fórmula a exclusão de ativos circulantes, como os estoques e as despesas antecipadas, visto que, quanto a estes, não se tem a garantia de que virão a se transformar efetivamente em dinheiro, e nem em que prazo isso se dará.

Interpretação: quanto maior a liquidez seca, melhor será a situação financeira da empresa.

2. Quanto aos índices que medem a estrutura de capital, pode-se dizer que são aqueles que indicam o endividamento das empresas, ou seja, o montante oriundo de empréstimos que está sendo usado para a geração dos resultados. Segundo ASSAF NETO (1998, p.510) "São índices que interessam tanto aos credores (fornecedores ou intermediários financeiros) da empresa, quanto aos seus administradores". Neste grupo, destacam-se os seguintes índices:

- **Participação de Capitais de Terceiros (também conhecido como endividamento)**

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{CT}}{\text{PL}}$$

Indica: quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 1,00 de capital próprio.

Interpretação: quanto menor este índice, melhor será a situação da empresa do ponto de vista de análise financeira.

Cabe, neste ponto, uma observação: MATARAZZO (1998, p.156) alerta para o fato de que, relativamente à fórmula aqui apresentada, assim como outras, existem diferentes formulações entre os diversos autores, pois, como neste caso, é possível observar que há aqueles que calculam o endividamento em relação ao passivo total da empresa, outros que o calculam em relação ao Patrimônio Líquido (como aqui demonstrado), e outros, ainda, que invertem o índice, calculando a relação entre Ativo e Capitais de Terceiros. O autor destaca finalmente, contudo, que são pequenas diferenças que não chegam a afetar propriamente a análise.

- **Composição do Endividamento**

Fórmula:
$$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Indica: quanto a empresa está tomada em capitais de terceiros de curto prazo para cada \$ 1,00 de dívida total a terceiros. Como máxima da gestão financeira, pode-se dizer que o endividamento é um mal necessário que deve ser administrado em nível de prazos para pagamento.

Interpretação: quanto menor este índice, melhor será a situação da empresa, do ponto de vista de análise financeira.

3. Quanto aos índices de **rentabilidade** ou **lucratividade**, pode-se afirmar que são os índices que permitem avaliar os lucros da empresa em relação a um

dado nível de vendas, a um certo nível de ativos ou investimentos próprios. Partindo da contribuição de MATARAZZO (1998, p.183-189), tem-se os seguintes índices:

- **Margem Líquida**

$$\text{Fórmula: } \left[\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \right] \times 100$$

Indica: quanto à empresa obtêm de lucro líquido a cada \$ 100 vendidos.

Interpretação: quanto maior este índice, melhor será a situação da empresa do ponto de vista de análise relacionada à sua performance.

- **Rentabilidade Operacional do Ativo**

$$\text{Fórmula: } \left[\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Operacional}} \right] \times 100$$

Indica: quanto a empresa obtêm de lucro operacional para cada \$ 100 de investimento operacional total.

Interpretação: quanto maior este índice, melhor será a situação da empresa do ponto de vista de análise relacionada à sua performance.

- **Rentabilidade do Patrimônio Líquido**

$$\text{Fórmula: } \left[\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \right] \times 100$$

Indica: quanto a empresa obtêm de lucro líquido para cada \$ 100 de capital próprio investido, em média, no período.

Interpretação: quanto maior este índice, melhor será a situação da empresa do ponto de vista de análise relacionada à sua performance.

Lançando-se mão das contribuições extraídas da obra de MATARAZZO (1998), pode-se inferir que a análise, através dos índices econômico-financeiros, confirma a clara identificação da utilidade destes instrumentos para a administração contábil-financeira das empresas e, dentre estas, as MPEs.

Todos os valores utilizados para o cálculo dos índices são extraídos das Demonstrações Financeiras fornecidas pela contabilidade. MATARAZZO (1998) lembra que:

não há utilidade alguma em se analisar tais índices isoladamente. Isto significa dizer que é necessário comparar os índices da empresa em análise com índices dos concorrentes ou em relação às médias do mercado, podendo ainda ser feita em relação aos índices da própria empresa ao longo de uma série temporal (MATARAZZO, 1998, p.25-26).

Desta forma, é também importante à consulta a revistas, jornais de economia e negócios, bem como aos órgãos especialistas em informações cadastrais (Serasa, Associações Comerciais, etc.). Ainda, é importante analisar os índices ao longo do tempo, isto é, comparar os índices atuais com os do passado e com aqueles que, eventualmente, constem do planejamento e orçamento, projetando sua posição no futuro.

3.5.5. Gestão do fluxo de caixa

A demonstração de fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial de extrema importância para as organizações, utilizada, entre outros, na prevenção de

problemas de liquidez, na evidenciação da relação entre lucro e fluxo de caixa, na definição das estratégias de pagamento de dívidas, na análise da aplicação dos recursos do caixa, no apontamento dos reflexos das políticas financeiras adotadas pela administração sobre o fluxo de caixa, além de outras tarefas ligadas ao planejamento e à administração das fontes e das necessidades de recursos financeiros.

O fluxo de caixa descreve as diversas movimentações financeiras da empresa em determinado período de tempo, e sua administração tem por objetivo preservar uma liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da empresa. MATARAZZO (1997) descreve os principais objetivos do fluxo de caixa, os quais são listados a seguir:

1. Avaliar as alternativas de investimentos.
2. Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários.
3. Avaliar as situações presentes e futuras do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue à situação de iliquidez.
4. Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados (MATARAZZO, 1997, p.370).

A elaboração desse demonstrativo financeiro não é exigida pela Legislação, mas, é indispensável na administração de qualquer negócio, devido ao valor das informações financeiras prestadas ao administrador. O fluxo de caixa reflete o passado, o presente e auxilia no planejamento empresarial, pois o administrador tomará decisões baseadas em informações que extraiu, muitas vezes, desse fluxo.

A periodicidade do fluxo de caixa será definida através das necessidades por informações de cada empresa. Toda empresa deveria conhecer a sua disponibilidade de recursos para melhor tomar decisões, por isso, o fluxo de caixa diário é tão importante quanto o semanal ou mensal. Com a tecnologia de softwares

cada vez mais avançada as informações do fluxo de caixa poderão ser obtidas pelo sistema de informação contábil.

Basicamente existem dois modelos de fluxo de caixa mais utilizados: o fluxo de caixa pelo método direto e o fluxo de caixa pelo método indireto. O primeiro consiste em classificar os recebimentos e pagamentos de uma empresa utilizando as partidas dobradas, e uma de suas vantagens é permitir que informações sejam geradas com base em critérios técnicos, excluindo-se as interferências da Legislação fiscal. O método direto apresenta vantagens como o fácil entendimento por parte do usuário e incentiva a cultura da administração pelo caixa.

Já o método indireto faz a ligação entre o lucro líquido e o caixa, ou seja, através dele esse lucro é ajustado de forma a expurgarem-se os efeitos das operações que não sensibilizaram o caixa, os acréscimos ou deferimentos relacionados com os recebimentos ou pagamentos passados ou futuros, o consumo de ativos de longo prazo ou os custos relacionados às atividades de investimento e financiamento. Por apresentar dados financeiros e econômicos na sua estruturação, o método indireto confunde muito os usuários leigos em Contabilidade.

ZDANOWICZ (1998, p.40) define fluxo de caixa como sendo “[...] o instrumento de programação financeira, que compreende as estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado”. Cada vez mais o fluxo de caixa orçado está sendo utilizado pelas empresas, auxiliando na administração das entradas e saídas de recursos futuros. Toda empresa visa investir suas sobras em algo que lhe traga retorno e tem aquela empresa que poderá apresentar insuficiências de recursos, tendo que recorrer à captação de empréstimos para aplicá-lo no seu capital de giro. A variação do fluxo de caixa orçado com o realizado tende a ser uma ferramenta indispensável na administração financeira da empresa,

pois será nessa variação que o administrador conhecerá o motivo por que ocorreu um desvio do orçamento e o seu período.

A DRE e o Balanço são tão importantes para a gestão da empresa quanto o Fluxo de Caixa. As duas primeiras demonstrações serão utilizadas para analisar a evolução do patrimônio e para conhecer a sua efetiva rentabilidade; já para a análise financeira de curto prazo o Fluxo de Caixa é mais útil, pois dá condições ao administrador de acompanhar a liquidez da empresa. Portanto, ambas as demonstrações satisfazem as necessidades gerenciais de uma empresa, sendo cada vez mais utilizadas no seu dia-a-dia.

3.5.6 Controle dos Estoques

GITMAN (1997, p.713) define o estoque como sendo “[...] ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas, [...] representam um investimento significativo por parte da maioria das empresas”.

Trazendo ao plano as técnicas de administração financeira, relativamente à gestão do ciclo de caixa, GITMAN (2003) ressalta a importância da gestão dos estoques como componente daquele ciclo:

[...] o primeiro componente do ciclo de caixa é o período médio de estocagem. O objetivo de administrar o estoque, [...] é girá-lo o mais rápido possível, sem perder vendas devido à falta de estoque. O gerente financeiro tende a agir como conselheiro ou “vigia” em questões referentes ao estoque; ele não tem controle direto do estoque, mas contribui para seu processo de administração (GITMAN, 2003, p.404).

Tomando por base as contribuições de GITMAN (1997 e 2003) no que concerne ao vínculo do estoque com a produção e vendas, fica clara a importância

de administrar eficientemente estes bens, que representam para as empresas, na realidade, um significativo investimento.

Controlar e administrar este ativo significa girá-lo rapidamente, de modo a minimizar seu custo e mantê-lo em nível suficiente para atender às necessidades da empresa, além, é claro, de se estar possibilitando, com isso, a geração de valores a receber originados pelas vendas decorrentes do aumento do seu giro.

Em outras palavras, é preciso determinar um nível “ótimo” de estoques que alcance tais objetivos, o que nem sempre é fácil. Os níveis de estoque interessam a diferentes áreas, tais como: marketing, finanças, produção, vendas e compras, possuindo, tais áreas, diferentes pontos de vista relacionados ao nível “ótimo” de estocagem.

Nesse sentido, faz-se necessário controlar e administrar os estoques. Para isso, o gestor das MPEs pode dispor de alguns instrumentos, que são, inclusive, utilizados pelas grandes empresas. Para citar três, tem-se o Sistema ABC, o Modelo de Lote Econômico de Compra (LEC) e o *Just-in-Time* (JIT).

O Sistema ABC é aquele que prioriza itens do estoque, segregando-os em itens A, B e C. Os classificados em A são aqueles que implicam maior investimento, seguidos pelos itens B e C, nesta ordem, sendo estes últimos de menor investimento.

A vantagem desse sistema reside no fato de que a empresa pode determinar níveis de estoques e controles diferentes sobre os itens A, B e C. Em outras palavras, os itens A, por representarem maior investimento e geralmente giro mais lento, devem estar em uma quantidade mínima e receber controle rígido. Os itens B implicam um nível de quantidade e controle normais, ao passo que os itens C podem estar em maior quantidade e demandarem controle menos intensivo. A figura 1

mostra, resumidamente, o conceito do Sistema ABC empregado no controle e administração de estoques.

Já o Modelo de Lote Econômico de Compra permite determinar uma quantidade ótima de pedido de compra para um item do estoque, tendo em vista minimizar os custos totais de estocagem (por isso a denominação de lote econômico).

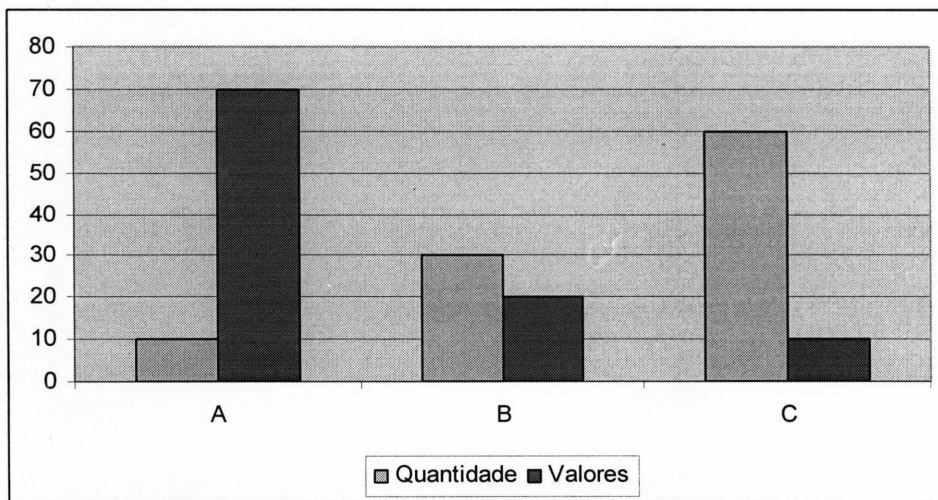


Figura 1 – O sistema ABC de controle de estoques

Fonte: Autora do Trabalho

Dentro desse modelo utilizam-se abordagens gráficas e matemáticas (fórmulas) com variáveis do tipo custo de manter estoque, a demanda do item, o custo de pedir, a quantidade do pedido e o custo total. GITMAN (2003, p.406) mostra a fórmula matemática para cálculo do LEC, como segue:

$$LEC = Q = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$$

Onde:

S = consumo (demanda), em unidades por período;

O = custo de pedir, por pedido;

C = custo de manter estoque, por unidade e por período;

Q = quantidade do pedido em unidades (LEC).

O modelo do *Just-in-time*, por sua vez (GITMAN, 2003, p.407), “[...] é usado para minimizar o investimento em estoque. A filosofia é de que os materiais devem chegar exatamente no momento em que eles são necessários para a produção. Em termos ideais, a empresa teria apenas o estoque para o trabalho em andamento”. Uma vez que seu objetivo é minimizar o investimento em estoque, um sistema JIT não usa (ou usa muito pouco) estoque de segurança. Deve haver uma excelente coordenação entre a empresa, seus fornecedores e as empresas transportadoras para garantir que os materiais cheguem pontualmente. Se os materiais não chegam em tempo, a linha de produção pára. Da mesma forma, o sistema JIT requer que os fornecedores entreguem peças de alta qualidade. Quando surgem problemas de qualidade, a produção deve ser interrompida até que eles sejam solucionados.

Para GITMAN (2003), o objetivo do sistema JIT é a eficiência na produção. Ele usa o estoque como uma ferramenta para obter eficiência, enfatizando a qualidade dos materiais usados e seus prazos de entrega. Quando o JIT funciona adequadamente, faz ressaltar as ineficiências do processo. Um sistema JIT requer a cooperação entre todas as partes envolvidas no processo – os fornecedores, as transportadoras e os funcionários envolvidos no processo produtivo.

Utilizando esses ou outros instrumentos mais sofisticados, as MPEs podem administrar e controlar satisfatoriamente seus estoques, não incorrendo, assim, em custos desnecessários.

3.5.7. Planejamento

Outro instrumento gerencial básico e que não é plenamente empregado pelas MPEs, tendo em vista as características destas, é o planejamento.

Assim, dadas as suas peculiaridades, pode-se afirmar que as MPEs, na sua maioria, não se planejam a curto nem a longo prazos. Não planejam, dentre outros, as vendas, a produção, os estoques, as compras, a mão-de-obra, as despesas, as receitas, os custos, os lucros, as matérias-primas, as instalações, o caixa e a posição estratégica no mercado.

Dessa forma, essas empresas estão sempre tentando resolver os problemas quando estes surgem, não procurando prevê-los e se programar para evitá-los, o que, conseqüentemente, leva-as a assumir uma postura meramente reativa, em vez de pró-ativa, não se antecipando aos fatos. Com isso, pode-se dizer que as mesmas não estabelecem metas e estratégias para alcançar as situações desejadas.

Partindo do exposto, do ponto de vista financeiro, as MPEs, em sua maioria, não fazem previsões orçamentárias que permitam vislumbrar quadros futuros, buscando uma preparação para as implicações que estes poderão lhes proporcionar. Por analogia, pode-se inferir que orçamento de vendas, de caixa, de produção, de matérias-primas, mão-de-obra, etc., são, em algumas MPEs, equivocadamente dispensados por seus administradores.

Existem vários modelos orçamentários que podem ser utilizados e executados pelos administradores das MPEs. Instrumentos simples, como os fluxos de caixa, por exemplo, podem auxiliá-los na confecção dos orçamentos de caixa, na medida em que planejar tais fluxos significa prever futuras entradas e saídas de dinheiro da empresa num dado espaço de tempo.

RESNIK (1991, p.5-6) destaca as condições decisivas para o sucesso e sobrevivência das MPEs, ressaltando também “[...] a necessidade da manutenção dos registros e controles contábeis necessários para que estas possam planejar o futuro consubstanciadas em informações”.

Sobre o planejamento, OLÍVIO et al. (2003, p.36), afirmam que “[...] é de vital importância para o sucesso empresarial, não sendo necessário ser demasiadamente sofisticado, bastando apenas ser realista e prático”. É preciso destacar que o planejamento não é somente de caráter financeiro, pois cabe, sim, planejar a empresa como um todo. Assim, OLÍVIO et al. (2003) afirmam:

[...] é necessário ter bem definida a razão da existência da empresa, para que vai servir o negócio e qual o público a ser atendido. Desta forma, estará definindo o que ela vai ser, a sua **missão**, e isto precisa ser divulgado para a clientela, para a força de trabalho, para o mercado e para a comunidade (OLÍVIO et al, 2003, p.37).

Dessa forma, deve-se definir onde se quer chegar, sem adivinhações. Toda empresa deve saber para onde vai, o que pretende ser e obter num determinado período de tempo, estabelecendo sua visão empresarial e conscientizando a força de trabalho sobre a mesma, para que todos os esforços estejam direcionados ao mesmo alvo.

Sobre o planejamento cabe ressaltar que as MPEs que utilizam este instrumento criam um diferencial importante em relação às demais no que tange à administração dos seus problemas e à própria sobrevivência no mercado, pois um planejamento bem elaborado torna a gestão mais fácil, com todas as partes interessadas sabendo onde se deseja chegar e como chegar. Tudo é definido mediante objetivos e metas, e todos passam a ter responsabilidades definidas,

ficando mais fácil avaliar a condição do negócio, por meio de indicadores de desempenho anteriormente estabelecidos em nível de planejamento.

3.5.8. Controle dos Custos

Para se ter idéia da importância e necessidade da contabilidade, em sua extensão como contabilidade de custos, a classificação e o controle dos custos, a formação do preço de venda e a verificação de quanto cada um dos produtos contribui para o lucro da empresa são algumas atividades pertinentes a ela.

Tomando-se por base as características atribuídas as MPEs, e dentre elas aquela referente à ausência de controles e informações, observa-se que grande parte das MPEs, por meio de seus administradores, reclama de seus custos, da falta de controle sobre os mesmos, da dificuldade em estabelecer o preço de venda dos produtos e do desconhecimento que possuem em relação à contribuição desses produtos para o lucro total.

Ao se tratar da contabilidade como ferramenta para o controle dos custos, é necessária a distinção entre custo e despesa. De forma simplista, resumindo as definições mostradas por MARION (2004, p.85), pode-se definir o custo como sendo “[...] o consumo de bens e serviços diretamente ligados à operação produtiva da empresa, enquanto a despesa é o consumo de bens ou serviços não empregados diretamente na atividade produtiva”.

Sendo a contabilidade a ciência que estuda e controla o patrimônio das organizações, mediante o registro dos fatos nele ocorridos, conclui-se que todos os custos e despesas são objeto de registro por parte da contabilidade. Assim, cabe aos gestores das MPEs o discernimento no sentido de utilizar essas informações no

subsídio às suas decisões quanto à gestão dos custos, das despesas, da margem de contribuição desejada, encerrando-se com a facilitação na formação do preço de venda de seus produtos ou serviços.

Cada vez mais se torna imprescindível que os administradores conheçam os custos das atividades de suas empresas. Para tanto, deverá ser identificado o método de custeio mais adequado à realidade da organização. MARTINS (1996, p.314) defende que “[...] não há como apontar o melhor método de custeio para as organizações, pois essa decisão deverá estar baseada em uma análise das características de cada empresa”. PADOVEZE (1996, p.206) acrescenta que “[...] somente com um amplo conhecimento das atividades da empresa é que será possível mensurar os elementos que compõem os custos de seus produtos”.

O quadro 09 demonstra alguns conceitos básicos relacionados a custos abordados por PADOVEZE (1996).

Quanto aos tipos de custeio, as metodologias de apuração de custos mais utilizadas na Contabilidade são o custeamento variável e o custeamento por absorção, por serem mais práticas e de fácil visualização do custo dos produtos. A Legislação influencia muito na atitude das empresas em demonstrar seus verdadeiros custos, pois as formas de se calcularem os custos dos produtos estão intimamente ligadas ao resultado da empresa, que, por sua vez, será oferecido à tributação.

Devido a essa preocupação em atender à Legislação, a necessidade de se gerenciarem custos podem deixar de existir dentro das empresas. Seguindo essa linha de pensamento, surgiu um novo método de custeamento denominado Activity Based Costing (ABC) ou Custeio Baseado em Atividades, que procura aprimorar o custeamento dos produtos, sempre voltado para a gestão estratégica de custos.

Quadro 9 – Conceitos básicos de custos

Tópicos	Descrição	
Classificação dos Custos	Diretos: são aqueles que podem ser identificados e relacionados com o produto final	Indiretos: são aqueles que não podem ser alocados diretamente ao produto final
Comportamento dos Custos	Fixos: tendem a manter-se constantes nas alterações das atividades operacionais	Variáveis: variam na proporção direta das variações do nível de atividades
Método de custeamento	Direto ou variável: utiliza-se apenas dos custos e despesas que têm relação proporcional e direta com a quantidade de produtos	Por absorção ou indireto: considera todos os custos e despesas, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis
	Integral: é um prolongamento do custeio por absorção. Nem as despesas com vendas e administrativas são consideradas como gastos do período	Por atividades: aloca os custos fixos indiretos em cima das atividades geradoras desses custos, visando aprimorar o custeamento dos produtos
Formas de custeamento	Custo real: é calculado com dados dos gastos já ocorridos	Custo-padrão: é calculado baseado em eventos futuros ou desejados de custos
	Custo orçado: tem por base antecipar os gastos que deverão ocorrer e afetarão o custeamento dos produtos	

FONTE: Autora do trabalho

NOTA: Adaptado de PADOVEZE (1996).

Para CHING (1997, p.41), “o ABC avalia o valor que cada atividade agrega para a performance do negócio ou departamento”. Este método de custeio preocupa-se em rastrear os custos através das atividades exercidas na empresa a fim de ser o mais justo possível na forma de alocação dos custos fixos e indiretos.

Independente do método de custeio adotado pela empresa, este oferecerá vantagens e desvantagens a serem consideradas. O método de custeio variável (direto) trabalha com a margem de contribuição dos produtos, concentra-se nos custos diretos dos produtos e por isso não é aceito pela Legislação.

O método de custeio por absorção, apesar de ser aceito pela Legislação, aloca todos os custos e despesas ao produto, sejam eles diretos, indiretos, variáveis ou fixos. A forma de alocar os custos indiretos é feita utilizando-se o método de rateio, sendo muito criticado pelos adeptos do ABC.

O ABC não é um novo método de custeio a fim de atender à Legislação; é tido como uma ferramenta gerencial que está voltada às atividades da empresa. Dessa forma, não utiliza rateios na alocação dos custos, despesas indiretas e fixas. A aplicação do ABC exige tempo e dedicação por parte de todos os colaboradores da empresa, a qual nem sempre dispõe desse tempo.

É bom ressaltar que toda a empresa é responsável pela gestão de custos, pois as informações necessárias para o sucesso dessa gestão provêm das atividades desenvolvidas pelos colaboradores da empresa, cabendo ao administrador conduzir sabiamente essa premissa, visto que a produtividade dos negócios está intimamente ligada à satisfação de todas as pessoas que fazem parte da organização.

Pelos tópicos abordados acima, pôde-se observar que a Contabilidade oferece muitas ferramentas gerenciais capazes de auxiliar o gestor na administração de seus negócios. Temas como análise das demonstrações contábeis, indicadores de desempenho, custo dos produtos e serviços, como melhor gerir o caixa da empresa, entre outros assuntos que dizem respeito à gestão da empresa, devem ser discutidos em parceria com o contador, pois este profissional terá condições de transformar a Contabilidade financeira exigida por lei em uma fonte de informações gerenciais.

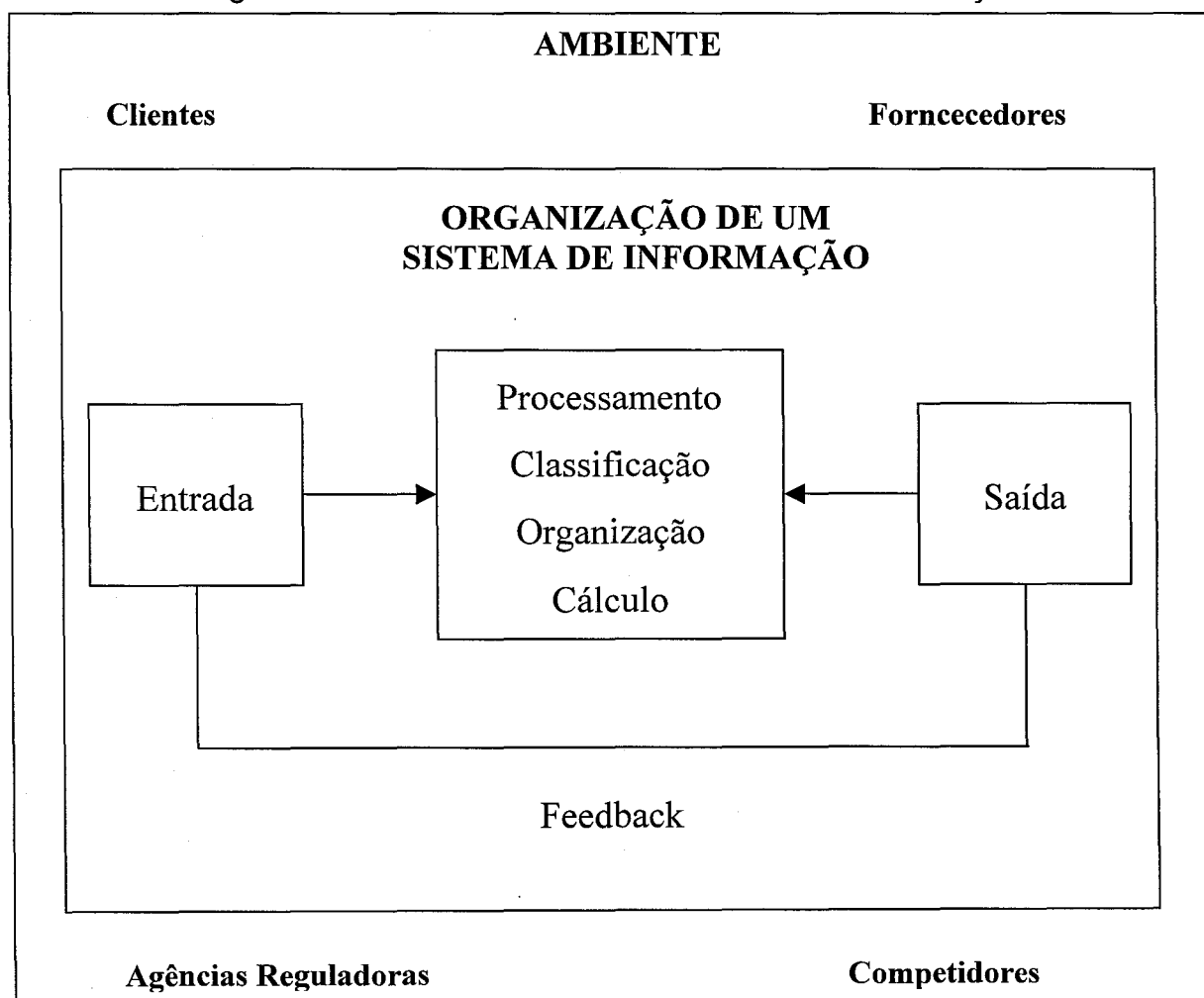
3.6. CONTABILIDADE COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

3.6.1. Sistema de Informação

Segundo STAIR (1998, p.6), sistema de informação é “um conjunto de elementos ou componentes que interagem para se atingir objetivos, apresentando entradas, mecanismos de processamento, saídas e feedback”.

A informação obtida no processamento será utilizada para a geração de conhecimento. Esse processo é ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Processamento em um sistema de informação



Para PADOVEZE (2004, p.50), “sistema de informação é um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais”.

GIL (1995, p.13) define sistema de informação como “um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”. Segundo esse autor, um sistema de informações tem de trabalhar dados para produzir informações. Dessa forma, dado pode ser entendido como a matéria-prima com que o sistema de informações irá trabalhar, e informação é o produto final do sistema de informações e deve ser apresentada em forma, prazo e conteúdo adequados ao usuário.

McGEE e PRUSAK (1994, p.24) diferenciam informação de dados, em que “[...] a informação tem o papel de informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão. Para que os dados se tornem úteis como informação é preciso que sejam apresentados de tal forma que qualquer pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles”.

Assim, o desafio gerencial central da contemporaneidade está em como usar a informação para projetar e gestionar empresas efetivas e competitivas. Segundo REZENDE (2003, p.107), “Os sistemas de informação são vitais para a gestão, organização e operação das empresas. O enorme salto tecnológico ocorrido na última década transformou, de maneira decisiva, a execução do trabalho. Cada vez mais, as empresas passam a ver na informação o principal recurso estratégico”.

Relativamente à informação, KAPLAN (1997, p.2-5) trata-a como um fator preponderante na administração atual das empresas, traçando inclusive um paralelo entre a era atual, por ele chamada de “era da informação”, com a que revolucionou o mundo empresarial, ou seja, a “era industrial”. O autor afirma (p.4): “As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação”.

KAPLAN (1997) contribui com a discussão defendendo a necessidade primaz da utilização da informação como ativo intangível para que as empresas consigam vantagens competitivas sustentáveis, dando maior ênfase às empresas do setor de serviço, setor este com grande participação no universo das MPEs:

Entretanto, o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros (KAPLAN, 1997, p.3).

Sobre a contemplação da informação como um ativo, McGEE e PRUSAK (apud BEUREN, 2000) argumentam:

Embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativos representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativos. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação, assim como do desafio de administrá-la (BEUREN, 2000, p.45).

BEUREN (2000) contribui com a temática definindo de forma mais genérica a informação, vinculando-a fortemente ao subsídio à gestão das organizações, elevando-a ao conceito de bem estratégico:

A informação pode ser visualizada e analisada em uma dupla perspectiva. Ela pode facilitar a identificação de alternativas inovadoras no processo de elaboração da estratégia empresarial, ou seja, ela pode apoiar a definição da estratégia de outras variáveis. Por outro lado, a informação também configura-se como componente vital que se incorpora na estratégia definida (BEUREN, 2000, p.51).

Assim, confirmando a visão de KAPLAN (1997) e BEUREN (2000), pode-se dizer que empresas que fazem uso do ativo intangível chamado informação, no ambiente competitivo atual, conseguem, dentre outras vantagens:

- desenvolver relacionamentos que conservam a fidelidade dos clientes existentes e permitem que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos;
- lançar produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvos;
- produzir bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.

Em vista das contribuições extraídas dos autores estudados e da realidade atual do ambiente organizacional, aplica-se então, fundamentalmente, o conceito de que a informação sempre foi, e agora o é muito mais, uma ferramenta indispensável para os gestores dos negócios em todos os níveis empresariais, aplicada ao processo decisório.

3.6.2. Sistema de Informação Gerencial (SIG)

Buscando a compreensão sobre o Sistema de Informação Gerencial SCHWARTZ e KENNEVAN (apud OLIVEIRA, 2004, p.39-40) trazem ao plano algumas definições, das quais destacam-se duas, que articulam as idéias de todas as demais:

[...] é um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e outros processos gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de informações tornam-se sistemas de informações gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisões gerenciais (SCHWARTZ, 1970, p.4).

[...] é um método organizado para prover o executivo de informações passadas, presentes e futuras sobre a operação interna e o ambiente da empresa. E dá suporte às funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, fornecendo informação uniforme para assistir à tomada de decisão (KENNEVAN, 1970, p.29).

De modo complementar às definições extraídas desses autores, ressalta-se a visão de PEREZ Jr. et al. (1995), que descrevem o objetivo do sistema de informações gerenciais:

[...] objetiva fornecer condições para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados com aqueles orçados. Isso é possível através da integração entre padrões e orçamentos (que fornecem os resultados previstos dentro de determinado nível de atividade) e contabilidade (que fornece os resultados efetivamente alcançados) (PEREZ JR. et al, 1995, p.30).

Embora os sistemas de informações gerenciais se encerrem como aqueles que subsidiam os executivos a extrair informações gerenciais úteis do sistema global de informações – chamado empresa – para a tomada de decisões, cabe ressaltar que tal situação só ocorre de forma eficaz a partir de determinado nível de excelência de atuação do executivo gestor na empresa.

REZENDE (2003, p.106) mostra, com clareza, que “[...] a gestão empresarial, nesta era da informação, demanda um alto nível de expertise ou conhecimento focado para o desenvolvimento de estratégias, planejamento de longo prazo e controles de gestão e de negócios”. Esta gestão também requer que os gestores

tenham habilidade acentuada no gerenciamento de recursos e pessoas para obterem sucesso.

Atualmente, o nível gerencial das empresas não pode ignorar o modo como a organização utiliza a informação, seus principais fluxos de informação, as necessidades de informação de cada nível hierárquico e a competência de seus gestores em administrar os recursos informacionais.

O crescimento da importância da informação como um recurso estratégico na organização pode ser explicado, principalmente, pela mudança no ambiente contemporâneo dos negócios: a globalização, a transformação da economia industrial em economia da informação e a conseqüente transformação das organizações, principalmente no que diz respeito a sua estruturação, divisão do trabalho e formas de coordenação do mesmo (REZENDE, 2003, p.106).

Nas organizações, a controladoria utiliza os sistemas de informações gerenciais para assessorar os gestores (das áreas comercial, industrial, recursos humanos, financeira) no processo de tomada de decisão através de informações extraídas dos sistemas operacionais: contabilidade, contas a receber, contas a pagar, tesouraria, compras, vendas, produção, etc. (PEREZ Jr. et al., 1995, p.31).

Os sistemas de informações gerenciais trazem benefícios para a empresa, na medida em que otimizam o processo de gestão, reduzem os custos das operações, permitem melhoria no acesso de informações, rapidez na tomada de decisões, segurança nos controles, aumento da produtividade e eficiência das gestões, tomada antecipada de decisões e melhoria dos resultados econômicos, financeiros e operacionais.

Assim, como já comentado, dependendo do nível de excelência de atuação do executivo gestor na empresa, acrescentado pela aplicação sob determinadas condições, OLIVEIRA (2004) enumera, mesmo que de forma genérica, alguns benefícios que o sistema de informações gerenciais pode trazer para a empresa, dentre os quais cabe citar:

- redução dos custos das operações;
- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- estímulo para maior interação entre os tomadores de decisão;
- fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- redução do grau de centralização de decisões na empresa;
- otimização na prestação dos seus serviços aos clientes;
- melhor interação com seus fornecedores;
- melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- redução dos custos operacionais;
- redução da mão-de-obra burocrática;
- redução dos níveis hierárquicos (OLIVEIRA, 2004, p.44-45).

Dentre as condições descritas por OLIVEIRA (2004) para que a empresa possa usufruir das vantagens do sistema de informações gerenciais, sem desmerecimento às demais, três se ressaltam, e, dentre elas, aquela que se refere ao apoio catalisador do sistema de controladoria (contabilidade):

- envolvimento adequado da administração com o sistema. Isto porque, se o envolvimento não for suficiente e adequado, pode provocar situação de descrédito com relação ao mesmo. O administrador deve se lembrar de que o sistema de informação gerencial é um instrumento básico para o processo decisório e este se direciona para resultados. Como conseqüência, o executivo deve saber trabalhar com ele, buscando a otimização de resultados;
- apoio catalisador de um sistema de controladoria (contabilidade, custos e orçamentos). O sistema de controladoria aparece, neste contexto, como um instrumento catalisador e de consolidação do sistema de informação gerencial da empresa;
- a adequada relação custo *versus* benefício. O sistema de informação gerencial deve apresentar uma situação de custo abaixo dos benefícios que proporciona à empresa (OLIVEIRA, 2004, p.46-47)

Observados tais aspectos, bem como outros que se mostrem relevantes, estes podem propiciar adequada sustentação ao desenvolvimento e implementação do sistema de informação gerencial na empresa. Por conseqüência, as potenciais

vantagens de um sistema de informações gerenciais apropriado poderão ser usufruídas pela empresa e seus executivos tomadores de decisões.

Finalmente, ressalta-se que o fluxo de informação de uma empresa deve ser baseado em uma arquitetura de informações, e que as informações ligadas ao negócio são parte do patrimônio de uma empresa, possuindo custo e valor associado. Tal conclusão se alinha às contribuições de BEUREN (2000), que trata a informação como sendo um ativo de grande valor para a gestão dos negócios das organizações.

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais (BEUREN, 2000, p.43).

3.6.3. Sistema de Informação Contábil

A Contabilidade é um sistema de informação muito rico para a administração de qualquer negócio. Nela se concentra toda a movimentação patrimonial e financeira da empresa. O acompanhamento histórico das informações através de análises quantitativas é uma ferramenta de decisão muito importante que a Contabilidade oferece aos administradores. Segundo HORNGREN (1986, p.4), "Um sistema contábil é um meio formal de se reunirem dados para ajudar e coordenar decisões coletivas à luz das metas ou objetivos gerais de uma organização".

Para OLIVEIRA (1993, p.39), os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), são "[...] um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas

na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados".

Conforme define PADOVEZE (2004):

[...] a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. Os objetivos da contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, àquilo que o usuário considera como elementos importantes para seu processo decisório (PADOVEZE, 2004, p.51-52).

Sendo um dos objetivos da contabilidade fornecer informações sobre as mutações que ocorrem no patrimônio das empresas, não se deve considerar a Ciência Contábil, como muitos fazem, como mero instrumento de informação. Há que se levar em conta que todas as áreas do conhecimento geram informações.

A contabilidade, além de gerar informações, permite explicar os fenômenos patrimoniais, construir modelos de prosperidade, efetuar análises, controlar, servindo também para prever e projetar exercícios seguintes, entre tantas outras funções.

Um sistema de informação contábil pode ser caracterizado como um processo contínuo, gerando, sobretudo, conhecimento. MATARAZZO (2003, p.16) apresenta uma seqüência de passos em que as demonstrações contábeis transformam-se em informações úteis às tomadas de decisão. Essa seqüência é ilustrada na Figura 3.

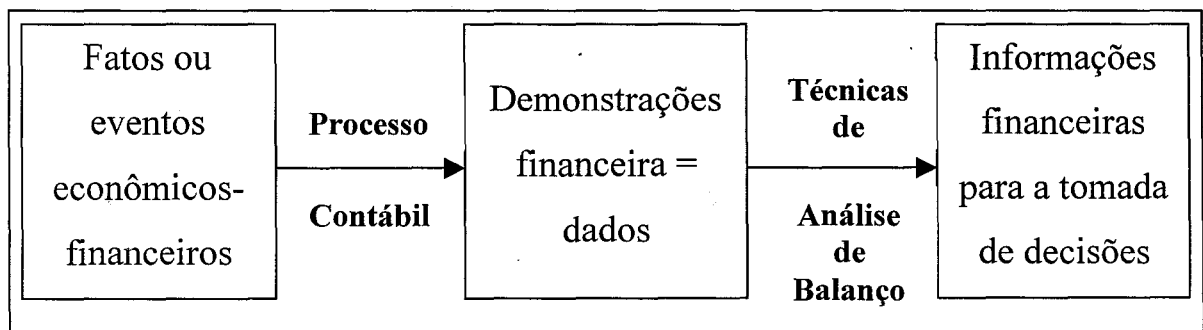


Figura 3 – Seqüência do processo contábil

Fonte: MATARAZZO (2003, p.16).

Os relatórios assumem as mais diferentes formas de informação, sejam elas através de planilhas, textos, tabelas, gráficos, e visam atender às necessidades exigidas por usuários. Por isso, deverão ser elaborados por profissionais capazes de transformá-los em informações úteis. PADOVEZE (1996, p.44) cita que “o contador tem que respeitar a posição do usuário e sua forma de enxergar e utilizar a informação contábil”. Tanto o excesso como a organização imprópria das informações distribuídas em relatórios poderão virar ferramentas gerenciais inúteis.

Para HORNGREN (1986), um sistema contábil eficaz dá informações para três finalidades:

- relatórios internos para administradores, utilizados no planejamento e no controle das atividades de rotina;
- relatórios internos para uso na tomada de decisões especiais e nos planos em longo prazo;
- relatórios externos para acionistas, governo e outros que se interessam pela organização (HORNGREN, 1986, p.21).

Segundo RICCIO (1989, p.163-164), “o sistema de informação contábil abrange não somente a Contabilidade financeira (nível operacional), mas também a Contabilidade gerencial (nível tático), contendo elementos essenciais do que se pode denominar Contabilidade estratégica”.

Para BIO (1996, p.132), “Um sistema de informações total de uma empresa é uma rede complexa de subsistemas. As relações de interdependência entre eles resultam da troca de informações que alimentam o sistema em geral”.

NAKAGAWA (1993) comenta que um sistema de informações é formado por vários subsistemas, como Contabilidade, custos, orçamento, vendas e marketing. Logo, um sistema de informação contábil pode ser visto como um subsistema do sistema de informação total da empresa.

Além dos autores citados, PADOVEZE (1996) também acredita que um sistema de informação contábil gerencial deverá incorporar dados quantitativos para melhor mensurar e analisar as informações com o movimento operacional da empresa. E acrescenta que este deverá reunir outras áreas da Contabilidade e finanças, como, por exemplo, Contabilidade financeira, custos, administração financeira, orçamento, Contabilidade divisional e demais áreas afins que possam propiciar análises gerenciais.

É importante ressaltar, que nem todo administrador está preparado para analisar relatórios como Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), Fluxo de Caixa, dentre outros. Por isso, os sistemas contábeis deverão disponibilizar os resultados da empresa de forma a facilitar a compreensão dos usuários. As informações deverão chegar ao usuário transformadas em relatórios geradores de conhecimento, auxiliando-os nas tomadas de decisão e tendo-se o cuidado de não confundir-los:

De acordo com BIO (1996),

Um sistema de informação contábil-gerencial eficaz é (1) um elemento integrado ao sistema de gestão da empresa que, (2) incorpora conceitos de mensuração e avaliação ajustados às características operacionais e às necessidades gerenciais e que (3) produz informações em tempo hábil, confiáveis e num grau de detalhamento adequado, na medida em que opera com base numa solução eficiente no ponto de vista de sistemas e de processamento de dados (BIO, 1996, p.138).

A fidelidade dos relatórios apresentados pelos sistemas contábeis se deve à veracidade dos dados coletados, logo, os dados deverão condizer com a realidade da empresa. Se uma informação for transmitida para o sistema contábil de forma equivocada, todo o processo de transformação dessas informações estará condenado, e conseqüentemente também as decisões tomadas baseadas nessas

informações serão influenciadas. Segundo OLIVEIRA (1993, p.179), “relatórios gerenciais são documentos que consolidam, de forma estruturada, as informações para o tomador de decisão”.

O avanço da informática propiciou o desenvolvimento de novos softwares capazes de auxiliar as rotinas contábeis. A maioria deles alimenta outros registros além dos da Contabilidade, como os registros de contas a pagar e a receber, os registros de estoque, folha de pagamento, ativo fixo, registro de caixa, entre outros.

Um bom sistema contábil trabalha com as informações financeiras e econômicas da empresa, visando demonstrar o resultado dos processos desenvolvidos em determinado período. Tais sistemas envolvem desde o conhecimento e a aplicação da Contabilidade propriamente dita, até o uso de ferramentas capazes de auxiliar o administrador nas suas tomadas de decisão.

A Contabilidade, por concentrar toda a história da empresa através do registro de dados, é tida como o principal sistema de informação de uma empresa. Através de seus relatórios gerenciais e juntamente com o avanço da tecnologia, as rotinas contábeis deixaram de ser morosas e começaram a auxiliar os gestores nas tomadas de decisão.

Um dado isolado não será útil a ninguém, mas, se transformado em informação, poderá ser compartilhado e novamente transformado em conhecimento, beneficiando alguém ou um grupo de pessoas. Para se tornar útil, essa informação deverá assumir características e formas de apresentação de acordo com as necessidades do usuário.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade pode ser considerada uma fonte de informação valiosa para uma empresa, pois é alimentada com dados gerados por todos os centros de lucro que a compõem. É na contabilidade que os fatos ocorridos na empresa se transformam em lançamentos contábeis, que, por sua vez, geram dados que poderão ser transformados em informações gerenciais capazes de dar suporte às mais diversas decisões tomadas pelos administradores, seja a empresa do ramo industrial, comercial ou prestadora de serviços.

As informações contábeis deverão propiciar ao usuário uma melhor compreensão dos fatos ocorridos na empresa em determinado momento. Entretanto, na maioria das vezes, os relatórios gerados pela contabilidade têm apenas o objetivo de atender à legislação vigente do ramo de atividade ao qual a empresa pertence. Devido a essa particularidade, nem sempre os gestores conseguem visualizar o resultado de suas ações através de tais relatórios, pois a nomenclatura utilizada não pertence ao dia-a-dia do empresário. Cabe então ao profissional da contabilidade estudar formas de evidenciar as informações contidas nos relatórios contábeis a fim de apoiar o processo decisório, gerando com isso uma vantagem competitiva para a empresa.

Nesse contexto, este estudo foi desenvolvido tomando por base a fundamentação teórica da utilização da contabilidade como sistema gerador de informações úteis ao processo de tomada de decisão e controle nas chamadas empresas de pequeno porte, respondendo aos objetivos específicos propostos.

O primeiro objetivo era: "Mostrar um panorama geral da atual situação das micro e pequenas empresas no Brasil". Como se pode verificar, a revisão

bibliográfica apresentada confirma que as micro e pequenas empresas são um estrato significativo do número total de organizações em atividade no País, com considerável contribuição do ponto de vista econômico, social e mesmo político.

O segundo objetivo era: “revisar os elementos teóricos acerca da contabilidade financeira, contabilidade gerencial e sistemas de informações contábeis”. Sendo tal objetivo contemplado pela revisão bibliográfica.

O terceiro objetivo era: “demonstrar a importância da participação do gestor no processo de inserção da Contabilidade Gerencial nas MEPs”. Como se pode verificar no estudo apresentado, a participação do gestor é imprescindível na incorporação da contabilidade gerencial na cultura da empresa.

Espera-se que o referencial teórico apresentado incentive os responsáveis pela administração das organizações (gestores dos negócios) conscientizando-os quanto à importância de se entender e enxergar a contabilidade gerencial em toda a sua extensão e potencialidade, e como meio de alcançar os objetivos organizacionais, pois, dessa forma, quando essa visão for por eles assimilada, o processo de controle poderá ser aplicado de forma eficaz, servindo como ferramenta útil ao processo de tomada de decisão nas organizações que administram, contribuindo para a diminuição da prematura mortalidade de empresas desse porte.

Finalmente, acredita-se que o presente trabalho tenha contribuído ao preencher um pequeno espaço de uma lacuna na literatura da área da contabilidade gerencial, de forma relevante para os estudiosos da temática (contadores, administradores, entre outros). Assim, fica a expectativa de que esta contribuição tenha suscitado a discussão sobre o tema, estimulando novos estudos e desenvolvimentos de aplicações práticas voltadas ao assunto, particularmente

quanto ao desenvolvimento de soluções aplicáveis à gestão das empresas de menor porte.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BATY, Gordon B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor**. Traduzido por Sandra Regina Garcia Palumbo. São Paulo: Makron Books, 1994.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sergio Rodrigues. **Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional**. 1996. Tese (Doutorado em Contabilidade e Atuária) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, 1996.

BRASIL. Decreto lei nº 5.028, de 31 de março de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 abr. 2004. Disponível em: <http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/Decreto/5028_04.html>. Acesso em: 20 mai. 2007.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. . **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 10 jul. 2007.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 1976. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L6404consol.htm>>. Acesso em: 23 mai. 2007.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades = ABM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de informações: contábil, financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GITMAN, Lawrence J; MADURA, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

HORNGREN, Charles T; SUNDEM, Gary L; STRATTON, Willian O. **Contabilidade gerencial**. Tradução de Elias Pereira. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HORNGREN, Charles Thomas. **Contabilidade de custos: um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003a.

_____. **Estatísticas do cadastro central de empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003b.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade versus fluxo de caixa. **Caderno de estudos**. 5. ed. revisada. São Paulo: Atlas, 1996.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. _____. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. _____. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOTTA, Flávia Gutierrez. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos**. São Carlos, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. _____. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLÍVIO, Sílvio; HAYASHI, André R.; SILVA, Hélio E. **Como abrir e administrar a sua empresa: registro da empresa, registro da marca, organização e gestão do negocio**. Brasília: Sebrae, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. _____. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREZ JR, José Hernandez et al. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa**. São Paulo: Makron Books, 1991.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RICCIO, Edson Luiz. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação**. São Paulo, 1989. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SANTOS, Nivaldo João dos. **Análise do uso da informação contábil para fins gerenciais: o caso da avaliação econômico-financeira da Gerasul**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Administração básica para pequenas empresas**. Curitiba: Sebrae, 1997.

_____. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil** – relatório de pesquisa. Brasília: Sebrae, 2004.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. LTC-Livros Técnicos e Científicos. Rio de Janeiro: Editora S.A., 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.