

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Autor (a): Leandro Rui Martins Marques

Orientador (a): Prof^a Ms. Cleiva Schaurich Mativi

JUÍNA/2012

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA**

BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

Autor (a): Leandro Rui Martins Marques

Orientador (a): Prof^ª Ms. Cleiva Schaurich Mativi

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

JUÍNA/2012

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Adilson Leite Lira

Prof. Esp. Nataniel Tomasini

ORIENTADORA

Prof^ª Ms. Cleiva Schaurich Mativi

Dedico este trabalho à minha Mãe, a toda minha família, amigos, e todos que estiveram ao meu lado nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar forças para prosseguir nesta caminhada e por estar presente na minha vida mesmo eu não merecendo essa atenção.

A minha família, meus irmãos Maksilei e Fernando, e principalmente minha mãe Geralda M. Marques, uma mulher guerreira, exemplo de honestidade e força, como eu te amo minha mãe!

Aos meus colegas de trabalho do Contasse, que são minha segunda família, obrigado pelo apoio e amizade, a companhia de vocês me faz encarar cada dia de trabalho com um sorriso no rosto.

Aos meus colegas de faculdade, por proporcionar 4 anos de experiências inesquecíveis, com a conclusão da faculdade podemos talvez não nos vermos mais frequentemente, mas sempre vou lembrar vocês.

Aos meus amigos/irmãos Eriane Laranjo, Graziela Leão e Reginaldo Lazarini, obrigado pela amizade incondicional, pelos conselhos, pelas gargalhadas, pelos momentos de estudo e diversão nos finais de semana, e que nós quatro continuemos sendo “os quatro melhores amigos que alguém poderia ter”.

Aos professores que estiveram presentes nessa caminhada, principalmente a minha orientadora Cleiva S. Mativi, obrigado pelos momentos de aprendizado.

“Como pesquisador da complexa inteligência, não me curvaria diante de nenhuma autoridade política e de nenhuma celebridade, mas me curvaria diante de todos os professores e alunos do mundo. São eles que podem mudar o teatro social. São atores insubstituíveis”.

Augusto Cury

RESUMO

Verifica-se que nem sempre ser um empreendedor significa ser um gestor eficaz na condução do seu negócio, fato é que muitos empreendimentos tem fechado suas portas no curto prazo e os estudiosos atribuem esta situação lamentável à falta de gestão ou gestão ineficaz. Neste sentido, observa-se que a Contabilidade Gerencial pode ser uma aliada desses empreendimentos na gestão empresarial. Para tal objetiva-se por meio deste trabalho evidenciar através de pesquisa bibliográfica, a importância da Contabilidade Gerencial para a continuidade das MPE's - Micro e Pequenas Empresas. Dados do SEBRAE (2007) indicam que aproximadamente 22% das MPE's não conseguem se manter até dois anos no mercado, índice esse que já foi maior e vem diminuindo, um dos principais motivos dessa situação de acordo com a Pesquisa do SEBRAE (2007) é a capacitação dos gestores que atribuem o sucesso de seus negócios às habilidades gerenciais, sendo que cerca de 40% dos gestores procuram os contadores para auxiliá-los. Já para os gestores das MPE's que não atingiram o sucesso e acabaram fechando, 68% deles destacam a falta de conhecimentos gerenciais como um dos principais motivos da falência. Portanto, os resultados da pesquisa evidenciam que a Contabilidade Gerencial que é o ramo da Contabilidade responsável pelo fornecimento de informações úteis à tomada de decisão gerencial, é uma excelente ferramenta para tal, onde a partir das informações contábeis geradas para aos usuários internos da entidade, que reflita a realidade da empresa, é possível auxiliar de modo eficaz o processo decisório, contribuindo para a continuidade da micro e pequena empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade Gerencial. Micro e Pequena Empresa. Continuidade. Vantagem competitiva

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte	22
QUADRO 2: Dados gerais das MPE's brasileiras	24
QUADRO 3: Levantamento das características de diferenciação das MPE's..	24
QUADRO 4: Características x Vantagens das MPE's.....	25
QUADRO 5: Evolução e mudanças na Contabilidade Gerencial	32
QUADRO 6: Características básicas da contabilidade Financeira e Gerencial	34
QUADRO 7: Funções da informação contábil gerencial	36

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Incentivos para empreender	15
FIGURA 2: Evolução no número de estabelecimentos por porte	23
FIGURA 3: As cinco forças competitivas de Porter	27
FIGURA 4: Planejamento e controle e o papel dos orçamentos	40
FIGURA 5: Ponto de equilíbrio	41
FIGURA 6: Visão conceitual resumida do custo ABC	43
FIGURA 7: <i>Balanced Scorecard</i>	46

LISTA DE ABREVIATURAS

MPE	Micro e Pequena Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
MGE	Média e Grande Empresa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	12
1.5 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS.....	14
2.2 DIFERENÇAS ENTRE EMPREENDEDORES E GESTORES.....	16
2.3 GESTÃO.....	18
2.3.1 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	19
2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	20
2.4.1 A IMPORTÂNCIA ECONÔMICA E SOCIAL DAS MPE's.....	22
2.4.2 VANTAGENS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	24
2.5 PONTOS DE ATENÇÃO NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	26
2.6 A CONTABILIDADE GERENCIAL.....	30
2.6.1 FINALIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	31
2.6.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA X CONTABILIDADE GERENCIAL.....	32
2.6.3 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	34
2.6.4 BENEFÍCIOS DA INFORMAÇÃO GERENCIAL NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	37
2.6.5 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL	39
2.6.5.1 ORÇAMENTO	39
2.6.5.2 RELAÇÃO CUSTO-VOLUME-LUCRO	40
2.6.5.3 CUSTEIO VARIÁVEL	42
2.6.5.4 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)	43
2.6.5.5 CUSTO PADRÃO	44
2.6.5.6 <i>BALANCED SCORECARD</i>.....	45
3 METODOLOGIA.....	47
4 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	49
5 CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS.....	53

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As MPE's - Micros e Pequenas Empresas possuem uma representatividade social muito grande e importante quando consideramos os empregos que elas geram e o quanto contribuem para a economia do País. Paralelamente a esta constatação verifica-se também a grande mortalidade entre este segmento empresarial e muitos gestores tentam justificar colocando a culpa na instabilidade econômica, entre outros, é certo que a instabilidade econômica prejudica uma empresa, mas este não pode ser um dos principais fatores para justificar a falência. A realidade é que diferente das grandes empresas, as Micro e Pequenas empresas são carentes de uma gestão eficaz, isso não quer dizer que não existem bons gestores nesse meio, mas sim que estes não estão munidos de informações contábeis para auxiliá-los em suas gestões, para assim evitar a falência do seu negócio.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A Contabilidade Gerencial é voltada aos usuários internos da organização e sua finalidade principal é contribuir na tomada de decisão, contudo, micro e pequenas empresas apesar de altamente vulneráveis a falhas na gestão ainda não utilizam esta ferramenta para contribuir na continuidade e sucesso dos empreendimentos.

Diante do exposto questiona-se:

Como a Contabilidade Gerencial pode contribuir para a gestão das MPEs?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Evidenciar a importância da Contabilidade Gerencial para as Micro e Pequenas Empresas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir e conceituar as Micro e Pequenas Empresas;
- Destacar os benefícios assegurados para este tipo de empresas;
- Demonstrar as principais ferramentas gerenciais que auxiliam a gestão;
- Descrever como as MPEs podem utilizar da Contabilidade Gerencial para atingir a eficácia empresarial.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo tem como foco evidenciar a importância da Contabilidade Gerencial para a gestão das Micro e Pequenas Empresas e as principais ferramentas que podem ser utilizadas para tal, como um modo de garantir a continuidade destes empreendimentos.

Assim sendo, buscou-se o referencial teórico sobre o tema em livros, artigos e sites para em seguida proceder-se a uma análise do conteúdo com o objetivo de identificar a contribuição da Contabilidade Gerencial na gestão das Micro e Pequenas Empresas.

1.5 JUSTIFICATIVA

As MPE's aparentam não utilizar as informações contábeis para a tomada de decisões, dessa forma os gestores tomam decisões pelo "senso-comum" sem se preocupar em avaliar a real situação da empresa.

Este trabalho visa conscientizar os gestores das Micro e Pequenas Empresas, acadêmicos de contabilidade e profissionais da área contábil sobre a importância da adoção da Contabilidade Gerencial para contribuir com a gestão destas empresas que necessitam de uma atenção especial, salientando a necessidade da conscientização dos gestores das empresas em encaminhar informações confiáveis e verídicas quanto suas operações para o seu contador, pois,

somente desse modo, a partir de dados confiáveis é possível elaborar informações contábeis úteis ao processo decisório.

As MPE's, pelo porte, são mais vulneráveis às decisões equivocadas, podendo inclusive vir a falir, ao mesmo tempo em que a utilização de ferramentas de gestão adequadas podem garantir o sucesso e a continuidade destes empreendimentos.

A Contabilidade Gerencial reúne condições de contribuir para mudar a realidade das empresas e assim evitar o fracasso prematuro de tantos empreendimentos neste segmento, porém faz-se necessário que os administradores conheçam estas ferramentas e as utilizem de forma correta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS

Para Chiavenato (2005, p. 50), “criar um negócio novo a partir do nada costuma ser o caminho mais utilizado quando se discute um novo empreendimento. Uma nova empresa representa uma oportunidade significativa para muitos empreendedores”.

Chiavenato (2005, p. 50), ainda descreve as oportunidades para se criar um novo negócio, onde podem ser resumidas em quatro vertentes:

1. Invenção de um produto/serviço que requer um novo tipo de negócio como foi o caso dos computadores e telefones celulares. Trata-se de fornecer aos clientes um produto/serviço que não existe no mercado; **2. Desenvolvimento de uma nova tecnologia**, como é o caso da Internet. Trata-se de um processo tecnicamente novo; **3. Desenvolvimento de um novo mercado**, como é o caso da inclusão social de novas faixas de consumidores. Trata-se de fornecer aos clientes um produto/serviço que não existe em seu mercado, mas que já existe em outros locais; **4. Desenvolvimento de novos benefícios**, que são conceitos para desempenhar antigas funções de uma nova maneira, mais aprimorada e com execução superior. Trata-se de realizar o que já se faz no mercado, mas de maneira mais sofisticada ou com elevada qualidade. (CHIAVENATO, 2005, p. 50)

Na busca para investir em um empreendimento, as pessoas são atraídas por certos incentivos que compreende benefícios ou satisfações, isso forma a motivação do empreendedor. Segundo Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 06):

Os indivíduos são atraídos para o empreendimento por inúmeros incentivos poderosos, ou recompensas [...]. Essas recompensas podem ser agrupadas, visando a simplicidade, em três categorias: lucro, independência e um estilo de vida prazerosa. (LONGNECKER, MOORE E PETTY, 2004, p. 06)

Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 06), ainda apresentam os incentivos para empreender, conforme Figura 1:

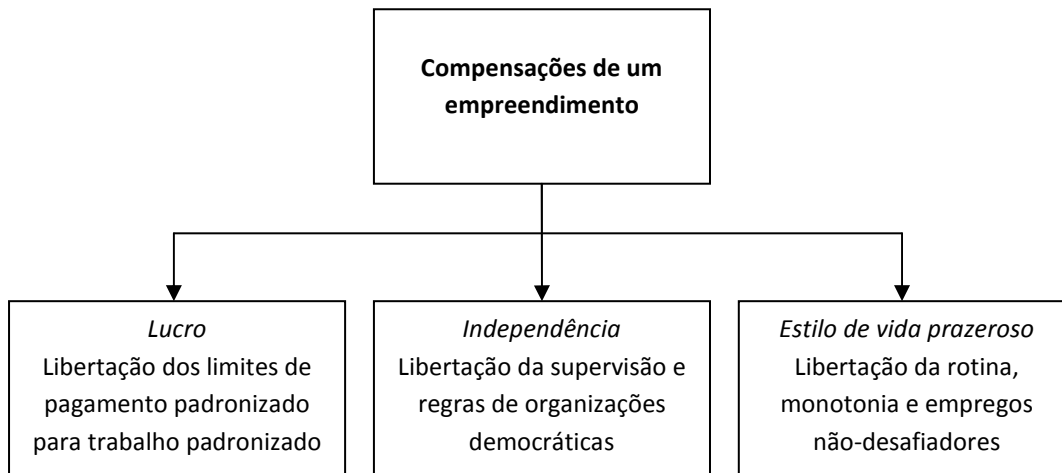


Figura 1 – Incentivos para empreender.
Fonte - Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 06).

As MPE's possuem boas oportunidades de negócios, para Chiavenato (2005, p. 51):

As pequenas empresas possuem geralmente características que facilitam enormemente sua entrada no mercado, a saber:

- propriedade e operação independentes;
- escopo de operações localizado e definido;
- não são dominantes no seu campo de atuação;
- tamanho pequeno em seu mercado;
- pequeno investimento de capital financeiro.

(CHIAVENATO, 2005, p. 51)

Segundo Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 06), acerca das oportunidades de empreendimentos, afirmam que: “Em qualquer momento, tais oportunidades potencialmente lucrativas existem no ambiente. Mas essas oportunidades devem ser reconhecidas e agarradas pelos indivíduos com habilidades e desejos suficientemente fortes para assegurar o sucesso”. Portanto, os empreendedores devem estar atentos a tudo que está à sua volta, as oportunidades de empreendimentos podem estar aonde menos se espera, caso encontre-as, deverão agarrá-las com afinco, com a ideia de transformar o empreendimento num sucesso.

É importante ressaltar que, as oportunidades estão por toda parte, porém se faz necessário que o indivíduo saia de sua “caverna” para poder avistá-las, para Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 13): “Muitas pessoas pensam em iniciar um negócio por si mesmas, mas estão aguardando a oportunidade certa para isso. Outras estão tão estabilizadas em suas carreiras que tendem a ficar “enclausuradas” no emprego assalariado”.

Portanto, quem quer iniciar o seu próprio negócio não pode ficar aguardando as oportunidades aparecerem, mas sim fazer com que elas aconteçam, esse é o espírito do empreendedorismo.

2. 2 DIFERENÇAS ENTRE EMPREENDEDORES E GESTORES

Muito se fala sobre empreendedores e gestores no mundo dos negócios, porém são termos diferentes, cada um possui suas características próprias.

Lenzi, Kiesel e Zucco (2010, p. 03), nos mostram como surgiu o termo “empreendedor”:

No início do século XX, o termo empreendedor foi atribuído por Joseph Schumpeter à figura do empresário como fator do desenvolvimento econômico no crédito e na nova combinação dos meios de produção. Schumpeter aponta que “empreendimento” é o resultado de novas combinações de recursos, e “empresários” ou “empreendedores” são os responsáveis por realizá-las. (LENZI, KIESEL E ZUCCO, 2010, p. 03)

Para Joseph Schumpeter os empreendedores eram caracterizados como os responsáveis por realizar as novas combinações de recursos no início do século XX.

Schumpeter (1982, p. 57-63) *apud* Lenzi, Kesel e Suzzo (2010, p. 03), destaca como parte integrante da personalidade do empreendedor:

o sonho e a vontade de encontrar um reino particular, de conquistar; o impulso para lutar, para provar sua superioridade para com os outros, para ter sucesso não pelos frutos do sucesso, mas pelo próprio sucesso; a alegria de criar, de mandar fazer as coisas ou simplesmente exercer sua energia e criatividade para mudar, se deliciando com aventuras. (SCHUMPETER *apud* LENZI, KESEL E SUZZO, 2010, p. 03)

Destaca-se como personalidade do empreendedor como uma pessoa que busca aplicar as novas ideias à realidade, ideias essas frutos de sua criatividade, os empreendedores possuem um espírito aventureiro que faz com que percam o medo de arriscar.

Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 09), destacam algumas características dos empreendedores:

Um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança. À medida que olhamos para empreendedores específicos, vemos indivíduos que, na maior parte, enquadram-se nessa imagem. Ao considerarmos essas qualidades,

entretanto, devemos expressar palavras de advertência. Primeiro, ainda não há prova científica da importância dessas características. Segundo, há exceções a toda regra, e os indivíduos que não querem se “encaixar nos moldes” ainda podem ter sucesso como empreendedores. (LONGNECKER, MOORE E PETTY, 2004, p. 09)

Vale ressaltar que as características apresentadas anteriormente sobre os empreendedores tratam-se de um estereótipo, portanto existem exceções, sendo que mesmo que o indivíduo não tenha todas essas características podem ter sucesso como empreendedores.

Pode-se verificar através das citações, que o empreendedor é uma pessoa que vai além do movimento capitalista, pois ele possui uma personalidade própria de empreendedor. Assim, é correto afirmar que o empreendedor é a pessoa que faz acontecer, pois, além de poder identificar eventuais oportunidades no mercado, ele também busca transformar suas ideias em um fator econômico em seu favor. O empreendedor busca atender tanto as necessidades e desejos de seus consumidores, como também em contrapartida satisfazer a sua realização profissional e pessoal.

O gestor possui definições e características diferentes dos empreendedores. Para Sá (2005, p. 220), gestor é “aquele que administra ou gere um patrimônio. Segundo Mosimann e Fisch (2008, p. 28) o gestor “é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam, de tal forma que a empresa atinja seus objetivos. Assim, administrar é conduzir a organização para seus objetivos”.

Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002, p. 11), a gestão atual é diferente da utilizada no passado: “Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Consequentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes”. Ainda segundo Cordeiro e Ribeiro (2002, p. 11), destaca o dia-a-dia atual de um gestor:

O dia-a-dia de um gestor envolve atualmente diferentes entradas em uma realidade complexa:

- **Interdisciplinaridade** – os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
- **Complexidade** – as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;
- **Exiguidade** – o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;

- **Multiculturalidade** – o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
- **Competitividade** – o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.
(CORDEIRO E RIBEIRO, 2002, p. 11)

Lenzi, Kiesel e Zucco (2010, p. 4), esclarecem a diferença entre o empreendedor e o gestor:

Seguindo a linha de definição de Fillion, existe diferença entre o empreendedor e o proprietário dirigente da empresa. Um empreendedor está principalmente interessado na inovação, enquanto o proprietário dirigente é alguém que possui e administra o negócio. Um empreendedor pode ser um proprietário dirigente e um proprietário dirigente pode também ser um empreendedor, dependendo de suas características comportamentais com relação à maneira de lidar com as pessoas e atividades da empresa. (LENZI, KIESEL E ZUCCO, 2010, p. 4)

As diferenças existentes entre empreendedores e gestores, pode-se dizer que, o empreendedor está ligado a inovação, é uma pessoa que almeja busca por novidades, consegue ver oportunidades de negócios em diferentes ambientes, já o gestor é o profissional que administra o negócio, este por sua vez é o responsável pela condução da empresa, cabe a ele tomar decisões com o objetivo de atingir as metas e a missão da empresa. Segundo Lenzi, Kiesel e Zucco, (2010) o empreendedor pode ser um gestor e vice-versa, isso depende de suas características comportamentais com a maneira de se relacionar com as pessoas e com as atividades da empresa.

2.3 GESTÃO

O cenário de negócios atual exige que para as empresas se manterem no mercado, elas devem estar atentas aos acontecimentos à sua volta, devem inovar, e principalmente ter uma boa gestão para atingirem seus objetivos.

Segundo Cruz (1991, p. 38) *apud* Catelli (2006, p. 118), “Gestão é o processo de decisão baseado em um conjunto de conceitos e princípios entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa”.

Franco (2006, p. 43), diz que “ao conjunto dos acontecimentos verificados na entidade, sejam fatos contábeis ou meramente atos administrativos, chamamos gestão”.

Guerreiro (1989, p. 229) *apud* Catelli (2006, p. 57), esclarece que uma gestão eficaz “configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e a otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciem seu desempenho hoje e no futuro”.

Uma gestão adequada faz grande diferença na sobrevivência da empresa, uma vez que sua finalidade é acompanhar o seu desenvolvimento, podendo assim tomar decisões mais precisas, evitando erros que possam prejudicar o desenvolvimento de sua atividade.

2.3.1 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Sobre as típicas condições das MPE's, Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 421), descrevem:

Em uma empresa pequena, o empreendedor tipicamente não dispõe de staff especializado adequado. Os gerentes são, em sua maioria, generalistas, e não dispõem de suporte de staff experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. O empreendedor precisa tomar decisões envolvendo essas áreas sem o conselho e orientação disponíveis em uma grande empresa. (LONGNECKER, MOORE E PETTY, 2004, p. 421)

Portanto, a gestão aplicada as Micro e Pequenas Empresas tem o mesmo objetivo que a aplicada nas grandes empresas, porém nas MPE's não existe um conselho ou profissionais qualificados para auxiliar os gestores, nesse caso, acabam por tomar decisões nem sempre precisas ou seguras, e em muitas situações á base do palpite.

Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 420), complementam também que:

Embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, a pequena empresa parece extremamente vulnerável a essa fraqueza. A ineficiência gerencial existe em dezenas (ou até centenas) de milhares de empresas pequenas. Muitas empresas pequenas são marginais ou não-lucrativas, lutando para sobreviver a cada dia ou mês. Na melhor das

hipóteses, rendem apenas uma quantia insignificante para seus proprietários. A razão para sua condição fica imediatamente evidenciada para alguém que examina suas operações. Eles “levam” suas empresas, mas é exagero dizer que estas são “gerenciadas”. (LONGNECKER, MOORE E PETTY, 2004, p. 420)

As MPE's são extramente vulneráveis no que diz respeito ao sistema de gestão, elas lutam todos os dias para se manterem de portas abertas no mercado, portanto, fica claro que um sistema de gestão adequado pode mudar a realidade da empresa, só assim seus proprietários poderão afirmar que suas empresas são gerenciadas.

Ainda Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 419) falam dos aspectos distintivos do gerenciamento da pequena empresa:

Embora os gerentes tanto de empresas grandes quanto pequenas desempenham funções gerenciais similares, seu trabalho como gerentes é um tanto diferente. Isso é reconhecido prontamente por um gerente que se muda de uma empresa grande para uma pequena. Ele encontra uma atmosfera empresarial totalmente diferente. Além disso, as empresas pequenas sofrem constantes mudanças em suas necessidades organizacionais e gerenciais, à medida que se movem do ponto zero, sua fundação, para o ponto onde podem empregar todo um staff de administradores profissionais. (LONGNECKER, MOORE E PETTY, 2004, p. 419)

Portanto, pequenas empresas não podem ser comparadas nesses aspectos com as grandes empresas, porém tanto nas grandes quanto nas pequenas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades, se o processo for bem executado, contribuirá para a produtividade e lucratividade, independentemente do tamanho da empresa.

2. 4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Uma das maneiras existentes para classificar o porte de uma empresa é através da sua receita bruta anual, oriunda dos resultados das vendas e/ou prestação de serviços, descontados os eventuais cancelamentos e descontos oferecidos durante o andamento do exercício. As MPE's possuem tratamento diferenciado das demais empresas, tratamentos esses amparados por Lei, como a

opção pelo regime de tributação Simples Nacional, regulamentado pela Lei Complementar nº 123/2006, nesse modo de tributação os impostos municipais, estaduais e federais, exceto os tributos trabalhistas, são arrecadados em uma única guia denominada DAS – Documento de Arrecadação do Simples Nacional.

A legislação em vigor atualmente, a Lei Complementar nº 123/2006, revogou as Leis nº 9.841/99 que regulamentava o estatuto da microempresa e empresa de pequeno porte, onde discorria sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos art. 170 e 179 da Constituição Federal e a Lei nº 9.317/96 que regulamentava o regime de tributação Simples Federal que antecedeu o Simples Nacional.

A Lei Complementar nº 123/2006, em seu art. 1º nos incisos I, II e III, assegura o tratamento diferenciado das MPE's perante os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, no que se refere:

I – à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias; II – ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias; III – ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

Ainda de acordo com a Lei Complementar nº 123/2006, art. 3º, incisos I e II, as MPE's são identificadas da seguinte maneira:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Para o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a definição de MPE está vinculada a quantidade de empregados, conforme se observa no Quadro 1.

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas

Quadro 1 – Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.

Fonte – <http://www.dieese.org.br/anu/anuSebraeMicroPegEmp/anuarioSebrae10-11.pdf>

2.4.1 A IMPORTÂNCIA ECONÔMICA E SOCIAL DAS MPE's

Para Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 35), as pequenas empresas fazem grande diferença no cenário econômico de uma nação:

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total dos bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. (LONGNECKER, MOORE E PETTY, 2004, p. 35)

Porém Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 34), destacam que as pequenas empresas apesar de suas similaridades com as grandes, possuem certas qualidades:

As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura de grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência. (LONGNECKER, MOORE E PETTY, 2004, p. 34)

As pequenas empresas são responsáveis pela maior parte de criação de empregos no mercado, o que faz delas um fator relevante para a economia do país.

De acordo com o SEBRAE (2012) “a contribuição das micro e pequenas empresas no saldo de empregos formais do Brasil passou de 78% para 85% entre 2010 e 2011”.

A quantidade de MPE's no Brasil esta cada vez maior, nos anos 2000 houve a criação de aproximadamente 1,9 milhão de novos estabelecimentos, de acordo com o SEBRAE (2011):

Na década de 2000, as micro e pequenas empresas suplantaram a barreira dos 6 milhões de estabelecimentos. Neste período, o crescimento médio do número de MPE foi de 3,7% a.a.. Entre 2000 e 2005, o crescimento médio chegou a 4,8% a.a., enquanto na segunda metade da década o ritmo de crescimento foi de 2,9% a.a. Em 2000, houve criação de aproximadamente 1,9 milhão de novos estabelecimentos. (SEBRAE, 2011)

A Figura 2 mostra a evolução do número de estabelecimentos por porte, uma comparação entre MPE e MGE (Média e Grande Empresa), no Brasil nos anos de 2000-2010.

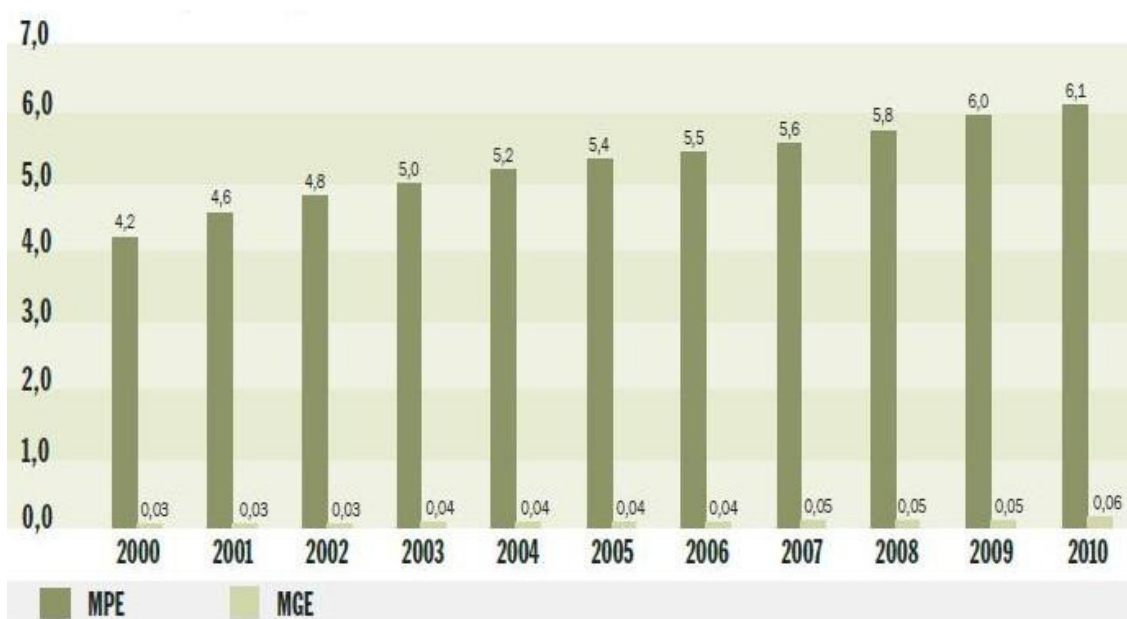


Figura 2 – Evolução do número de estabelecimentos por porte.
Fonte – SEBRAE (2011, p. 19) – Anuário do Trabalho nas MPE's

De acordo com os dados mais recentes obtidos no Portal do Brasil, conforme o Quadro 2, As MPE's também representam um valor significativo no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, sua participação chega a 20%, o que representa R\$ 700 bilhões de reais, além de representar 99% das empresas formalizadas e 60% dos empregos no país.

As MPE's no Brasil	O que isso representa
20% do PIB	R\$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPE's
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Quadro 2 – Dados gerais das MPE's brasileiras

Fonte – <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>.

Nota-se que as MPE's são um segmento de relevância para o país, seja pela sua contribuição para a economia, ou pela criação de novas vagas de empregos. Além dos fatores apresentados anteriormente, os empreendedores possuem certas vantagens em optar por criar ou comprar uma MPE, veremos a seguir.

2.4.2 VANTAGENS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O Quadro 3, apresenta as principais características das MPE's em comparação com as grandes empresas, mostrando que em alguns casos as MPE's são mais vantajosas.

Característica	Grandes Empresas	Pequenas Empresas
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou Familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não-especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma Jurídica	Sociedade Anônima	Limitada
Ganhos de escala	Grandes	Pequenos
Idade Média	Alta	Pequena
Níveis Hierárquicos	Muitos	Poucos
Nº de Funcionários	Grande	Pequeno
Nº de produtos	Grande	Pequeno (único)
Recursos financeiros	Abundantes	Escassos
Sistemas de Informação	Complexos, formados e informatizados	Simples, informais e manuais (mecanizados)
Utilização da tecnologia	Alta	Baixa (artesanal)

Quadro 3 – Levantamento das características de diferenciação das MPE's.

Fonte - Kassai (1997) *apud* Silva (2009, p. 23).

Percebe-se que em alguns fatores, as MPE's são mais vantajosas, como, adaptabilidade e flexibilidade, porém por outro lado elas não possuem capacidade de utilizar especialistas, possuem capacitação profissional não-especializada, decisão centralizada e baixa utilização de tecnologia. A maioria das desvantagens

estão ligadas à falta de investimentos em estrutura e na gestão, fato esse justificado pela insegurança financeira e falta de conhecimento dos gestores.

Segundo Alvim (1998, p. 31), as MPE's possuem vantagens em certos pontos no ambiente em que atuam, tanto interno como externo, conforme o Quadro 4, apresentado a seguir.

Características	Vantagens
Reação ao mercado	- Capacidade de reagir rapidamente às necessidades de mercado.
Gestão	- Ausência de burocracia; - Decisões mais rápidas.
Ambiente interno	- Sistema de comunicação informal e eficiente; - Solução mais rápida de problemas internos; - Adaptação mais rápida às mudanças externas.

Quadro 4 – Características x Vantagens das MPE's.

Fonte – Adaptado de Alvim (1998, p. 31).

As principais vantagens das MPE's são asseguradas devido ao seu porte, por se tratar de empresas pequenas possuem ausência de burocracia e seus gestores podem tomar decisões mais rápidas, em seu ambiente interno pode-se destacar que essas empresas possuem um sistema de comunicação informal, o que facilita a comunicação.

As MPE's também possuem certas vantagens que são asseguradas por Lei. Como uma medida de prevenção de falência, a Constituição Federal, no caput do art. 179, assegura que:

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributáveis, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou dedução destas por meio de lei.

Portanto, o art. 179 da CF tem por objetivo assegurar a continuidade das MPE's através de incentivos, como a simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias.

2.5 PONTOS DE ATENÇÃO NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 51), a estratégia/plano de negócio é um meio de guiar a empresa para atingir seus objetivos:

A estratégia de negócio está voltada para decisões que modelam a verdadeira natureza da pequena empresa. A estratégia de pequenas empresas pode apenas “acontecer” ou pode resultar de uma reflexão cuidadosa sobre a missão da empresa. Este é obviamente preferível quando se monta uma pequena empresa de sucesso.
(LONGNECKER, MOORE E PETTY, 2004, p. 51)

Diante da citação, compreendemos a importância da micro e pequena empresa elaborar e executar um plano de negócio, esse plano é uma das ferramentas que auxiliará a empresa para que ela possa atingir seus objetivos, servirá também como um material de orientação acerca dos clientes, mercados, entre outros.

A competitividade merece a sua devida atenção pelos gestores, segundo Padoveze (2003, p. 93):

Não podemos deixar de colocar que essa questão não é específica do atual momento empresarial é que sempre esteve presente no mundo dos negócios, com maior ou menor evidência, dependendo do momento e da situação geográfica, política ou cultural em que se situava uma empresa.
(PADOVEZE, 2003, p. 93)

Padoveze (2003, p. 93), complementa acerca da vantagem competitiva das empresas “A **vantagem competitiva** é distinta e idealmente sustentável sobre os competidores ou concorrentes. É mais do que a idéia de uma estratégia competitiva, que pode ou não ser distintamente comprovada”.

Padoveze (2003, p. 93), afirma que segundo Porter as vantagens competitivas podem provir de:

- **Liderança de custo**, quando a empresa consegue preços ao redor da média do mercado e lucros superiores, porque seus custos são menores do que aqueles dos seus rivais;
- **Diferenciação**, quando o valor é adicionado nas áreas de significância real para os clientes que estarão, então, desejando pagar um preço prêmio pela distinção ou diferenciação. Isto é possível através de uma faixa de produtos ou serviços diferenciados, cada qual desenhado para dar

um apelo a um segmento diferente, assim como focar apenas num único segmento. (PADOVEZE, 2003, p. 93)

Para Porter (1986, p. 23), a intensidade da concorrência não é uma questão de coincidência ou de má sorte, pelo contrário, a concorrência tem raízes nas estruturas econômicas básicas e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. Segundo Porter o grau da concorrência depende de cinco forças competitivas básicas, conforme a FIG. 3.

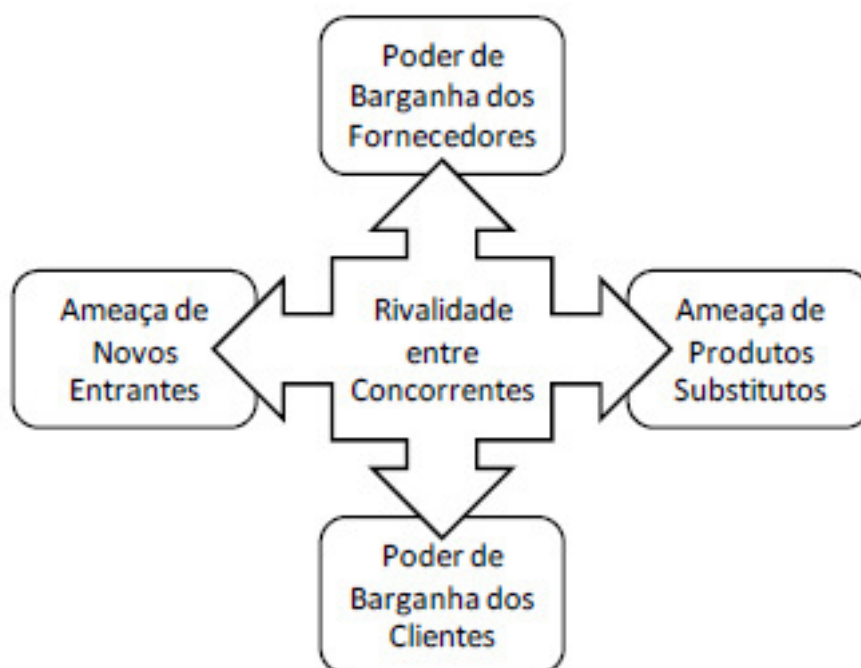


Figura 3 – As cinco forças competitivas de Porter.

Fonte: http://www.cic.org.br/imagens/impactos_inovacao_radical_img1.jpg

Porter (1986, p. 23), afirma que as cinco forças competitivas básicas apresentadas anteriormente são o que determinam o grau de concorrência do mercado.

Para que a MPE possa se firmar no mercado, é interessante focar em um nicho (segmento) de mercado. Para Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 62):

Muitos negócios novos fracassam devido ao posicionamento inadequado de mercado ou à falta de uma vantagem percebida pelos clientes em seu mercado-alvo. Para minimizar essa chance de fracasso, um empreendedor deveria considerar os benefícios de explorar lacunas ou nichos em um mercado. As escolhas de uma estratégia de nicho por uma empresa

pequena é sugerida, mas não se restringe às, seguintes atividades de marketing:

- Concentração estrita em um único segmento de mercado.
- Concentração em um único produto.
- Confiança no contato próximo com um cliente e no conhecimento intuitivo do mercado.
- Restrição a uma única geográfica.
- Ênfase na superioridade substantiva do produto.

(LONGNECKER, MOORE E PETTY, 2004, p. 62)

Ao focar em um nicho em específico, um empreendedor decide assim sobre a direção básica da empresa, esse nicho será o seu mercado-alvo, podendo assim se preparar da melhor maneira para investir no mercado escolhido.

Entre todas as táticas que uma pequena empresa pode adotar para ganhar uma verdadeira vantagem competitiva, talvez a mais importante para fornecer oportunidades singulares a todas as empresas pequenas, seja o serviço ao cliente. Segundo Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 66), existem três características do serviço ao cliente que formam a motivação para essa crença:

1. A satisfação do cliente não é um meio de atingir uma certa meta, mas, sim, a própria meta;
2. O serviço ao cliente pode favorecer uma vantagem competitiva;
3. Empresas pequenas estão potencialmente em condições melhores de atingir a satisfação do cliente do que as grandes.

(LONGNECKER, MOORE E PETTY, 2004, p. 66)

As três características citadas anteriormente, sugerem que todos os gestores de pequenos negócios deveriam incorporar o gerenciamento do serviço ao cliente nas empresas. Para Longnecker, Moore e Petty (2004, p. 66), “uma empresa pequena que ignora o serviço ao cliente está prejudicando suas chances de sucesso!”.

O processo de inovação nas MPEs ainda é carente, segundo a Revista T & C Amaônia (2008, p.33), disponível no Portal Fucapi, afirma que as MPEs inovam:

Principalmente comprando máquinas. Quase não ocorrem atividades de desenvolvimento tecnológico interno ou de cooperação com instituições de pesquisa que são as verdadeiras geradoras de conhecimentos novos e, por isso, permitiriam introduzir produtos novos no mercado.

O processo de inovação nas MPEs podem gerar certas vantagens sobre os concorrentes, a inovação nesse caso se torna um diferencial, porém, segundo Revista T & C Amazônia (2008, p.33):

As empresas utilizam principalmente informações encontradas em feiras ou em redes informatizadas disponíveis para todos, portanto, são pouco estratégicas e não permitem desenvolver inovações mais avançadas que estariam na origem de vantagens sobre os concorrentes.

Fica claro, que a inovação nas MPEs é importante, além de se tornar um diferencial sobre os concorrentes. Os gestores devem buscá-la constantemente, seja comparecendo a feiras ou realizando pesquisas por si mesmas, o importante é não se acomodar, não é aconselhável esperar a concorrência inovar para assim começar a pensar numa estratégia de inovação.

Os gestores das MPE's devem ficar atentos quanto os principais fatores que levam esse tipo de empresa à falência. Em um estudo realizado pelo SEBRAE (2007) referente aos anos de 2003 a 2005, acerca dos fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, concluíram que "o percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005", o estudo também mostra que apenas 40% das MPE's procuram o contador para assessoria e/ou auxiliar no gerenciamento de seu negócio. Além disso, o estudo apresenta os três fatores que levam a MPE a atingir o sucesso, são eles: 1) habilidades gerenciais; 2) capacidade empreendedora; 3) logística operacional. Ainda segundo o estudo, acerca das dificuldades no gerenciamento e razões para o fechamento da empresa, para 71% dos empresários das MPE's ativas a carga tributária elevada é o fator que mais impacta as empresa, já para os empresários das MPE's extintas, 68% deles destacam como principal razão para o fechamento da empresa: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas.

2.6 A CONTABILIDADE GERENCIAL

Sempre nos deparamos com situações que exigem certas decisões, o que iremos comprar, o que iremos comer etc, já em outras situações exigem uma análise mais detalhada para tomarmos essas decisões, tais como: o financiamento de um carro ou casa, um casamento etc. No dia-a-dia das empresas os gestores também se deparam com situações que exigem deles decisões, tais decisões não podem ser tomadas com base em “palpites”, administrar uma empresa é uma grande responsabilidade e exige cuidado, pois há muitas pessoas envolvidas e que dependem da empresa, esse leque de dependentes se estende desde dos funcionários até os proprietários. Portanto existe a necessidade que os gestores conheçam a contabilidade gerencial e seus benefícios.

Segundo Iudícibus (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou uma forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDICIBUS, 1998, p. 21)

Portanto, a contabilidade gerencial é a utilização de várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos, porém colocadas com um objetivo diferente, de forma mais detalhada, como forma de auxiliar os gestores de maneira mais objetiva e segura.

Padoveze (2004, p. 39), comenta que.

Apesar de a Contabilidade Gerencial utilizar-se de temas de outras disciplinas, ela se caracteriza por ser uma área contábil autônoma, pelo tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, e por seu caráter integrativo dentro de um sistema de informação contábil. (PADOVEZE, 2004, p. 39)

A utilização de temas de outras disciplinas pela contabilidade gerencial não tira a autonomia da mesma, sendo que seu foco é o planejamento, controle e tomada de decisão.

Os contadores em geral precisam ter atitude e conscientizarem seus clientes da importância e benefícios que a contabilidade gerencial proporciona, além de

alerta-los da necessidade de manter uma contabilidade em dia, e principalmente transparente, pois só assim será possível coletar dados concretos para auxiliá-los em suas tomadas de decisões. O papel do contador na empresa é primordial, não podemos esquecer a sua função.

A função do contador, segundo Marion (2006, p.25):

A função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. Ressaltemos, entretanto, que, em nosso país, em alguns segmentos de nossa economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada exclusivamente para satisfazer às exigências do fisco. (MARION, 2006, p. 25)

Nota-se que atualmente o papel do contador está incompleto, pois as maiorias dos profissionais contábeis estão produzindo informações somente para um tipo de usuário que é o fisco, e acabam esquecendo o usuário principal que é a empresa, principalmente as pequenas empresas.

2.6.1 FINALIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é essencial para o bom funcionamento de uma empresa, é ela que fornece as informações necessárias para seu gerenciamento.

Padoveze (2004, p. 39) esclarece que a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações.

Para Iudícibus (1998, p. 21): a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

O IFAC (*International Federation of Accountants*) apud (Padoveze 2004), elaborou em 1998, um relatório apresentando os quatro estágios da Contabilidade Gerencial, conforme o Quadro 5.

Período	Estágio
Antes de 1950	o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso de tecnologias de orçamento e contabilidade de custo.
Por volta de 1965	o foco foi mudado para o fornecimento de informações para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.
Por volta de 1985	a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso de tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos.
Por volta de 1995	a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exames dos direcionadores de valor ao cliente, valor para acionista, inovação organizacional.

Quadro 5 – Evolução e mudanças na Contabilidade Gerencial.

Fonte – adaptado de Padoveze, (2004, p.36) *apud* Silva (2009, p. 16).

Nota-se através do quadro apresentado anteriormente, que antes dos anos 50 o foco da contabilidade gerencial era determinar o custo e o controle financeiro, em 1965 era fornecer informações para o controle e planejamento gerencial, em 1985 era reduzir os desperdícios usados nos processos de negócios, e em 1995 a atenção passou a ser a geração ou criação de valor através do uso efetivo de recursos. Portanto, desde os anos 50 a contabilidade gerencial busca auxiliar no planejamento e controle para assim ajudar os gestores em suas decisões.

2.6.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA X CONTABILIDADE GERENCIAL

As informações econômicas podem ser classificadas de diversas formas, porém os contadores dividem a informação contábil em dois tipos principais, são eles: financeira e gerencial.

As informações da contabilidade financeira, para Warren, Reeve e Fess (2006, p. 3):

As informações da **contabilidade financeira** são relatadas em demonstrativos financeiros úteis para pessoas ou instituições “de fora” ou externas à empresa. Exemplos de tais usuários incluem os acionistas, credores, instituições governamentais e público em geral. Na medida em que a administração usa esses demonstrativos financeiros para dirigir operações atuais e planejar operações futuras, as duas áreas contábeis sobrepõem-se. Por exemplo, no planejamento de operações futuras, a administração frequentemente começa por avaliar os resultados já contidos nas demonstrações financeiras. A demonstração financeira, objetiva e

periodicamente, relata os resultados das operações e a condição financeira da empresa de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade (PFCs). (WARREN, REEVE E FESS, 2006, p. 3)

A contabilidade financeira é relatada em demonstrativos financeiros e apresentada para os usuários externos da empresa, como o governo, acionistas, instituições financeiras, ou seja, a todos os usuários externos que vierem a precisar de informações. Além disso a contabilidade financeira é objetiva e relata periodicamente as operações e as condições das empresas, tais demonstrações são realizadas de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade (PFCs).

As informações da contabilidade gerencial, segundo Warren, Reeve e Fess (2006, p. 3):

as informações da **contabilidade gerencial** incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. As características da contabilidade gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração. Primeiramente, os relatórios de contabilidade gerencial fornecem medidas objetivas de operações passadas e estimativas subjetivas de futuras decisões. O uso de estimativas subjetivas nesses relatórios auxilia a administração a responder às oportunidades de negócios. Segundo, os relatórios gerenciais não precisam ser preparados conforme os princípios fundamentais de contabilidade. (WARREN, REEVE E FESS, 2006, p. 3)

A contabilidade gerencial é relatada através de dados históricos e estimados, onde são utilizados nas empresas diariamente para a sua condução e no seu planejamento futuro. A contabilidade gerencial é utilizada para suprir de informações as necessidades da administração. Em seus relatórios são apresentados os resultados das operações passadas para poder estimar as futuras decisões. Seu principal usuário é o interno, ou seja, a administração. Outro diferencial é que os relatórios não precisam ser elaborados conforme os princípios fundamentais de contabilidade (PFCs), isso possibilita a elaboração de relatórios conforme a necessidade da administração.

O Quadro 6 apresenta as principais características da Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial.

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Público-alvo	Externa: Acionistas, credores, autoridades tributárias.	Interna: Funcionários, administradores, executivos.
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores.	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho emocional.
Temporalidade	Histórica, atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais.	Desregulamentada: sistemas e informações pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira.	Mensuração física e operacional dos processos, tecnológica, fornecedores e competidores.
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada.
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa.	Desagregada; informar as decisões e ações locais.

Quadro 6 – Características básicas das contabilidades Financeira e Gerencial.

Fonte – Atkinson, *et al.* (2008, p. 38).

Pode-se concluir que Contabilidade Financeira é destinada aos usuários externos da empresa, como as instituições financeiras, já a Contabilidade Gerencial é destinada aos usuários internos da empresa, como os gestores.

2.6.3 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Atkinson *et al* (2008, p. 36), “A informação contábil gerencial é uma das principais fontes para tomada de decisão”. Ainda segundo Atkinson *et al* (2008, p. 36) “os sistemas de contabilidade gerencial produzem informações que ajudam os funcionários, gerentes e executivos a tomar as melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e o desempenho da organização”.

A informação contábil gerencial é uma das principais fontes utilizadas nas tomadas de decisões, pois através da contabilidade gerencial pode-se produzir informações que auxiliam todos os envolvidos na tomada de decisão de uma empresa.

Tradicionalmente a informação contábil gerencial tem sido financeira, sendo dominada por moeda, ou seja, em valores monetários, porém segundo Atkinson *et al* (2008, p. 36):

(...) recentemente a informação contábil gerencial expandiu-se para envolver a informação operacional ou física (não financeira), como qualidade e tempos de processos, bem como uma informação mais subjetiva, como mensuração da satisfação do cliente, capacidade do funcionário e desempenho de novos produtos.
(ATKINSON *et al*, 2008, p. 36)

Apesar das informações contábeis gerenciais serem dominada por valores monetários, recentemente essas informações se expandiram, envolvendo as informações operacionais ou físicas, o que abrange por exemplo, a qualidade e tempos de processos.

Segundo Crepaldi (2011 p. 15) o uso de informações gerenciais se torna um diferencial das empresas, sendo, portanto parte das técnicas utilizadas para as empresas alavancarem seu poder competitivo:

Uma das técnicas utilizadas para auxiliar no avanço competitivo é o uso do sistema de informações, oferecendo as empresas relatórios gerenciais com informações que auxiliem no processo de gestão criando vantagens competitivas no mercado concorrente. (CREPALDI, 2011, P. 15)

Padoveze (2007, p. 28), diz que “o valor da informação está relacionado com a redução de incerteza no processo de tomada de decisão; a relação custo-benefício gerado pela informação *versus* o custo de produzi-la e o aumento da qualidade da decisão”. A relação custo *versus* benefício significa que, a informação não pode custar mais do que os benefícios que ela vai trazer e/ou traz para a empresa. Portanto a empresa deve conseguir um ponto de equilíbrio neste quesito, para que assim seja possível obter conforme Padoveze (2007, p. 29) “o mínimo de informação necessária para reduzir a incerteza e aumentar a qualidade da decisão, ao menor custo possível”.

A informação Contábil gerencial orienta várias funções organizacionais diferentes, como: controle operacional, custeio de produto e cliente, controle gerencial e controle estratégico – conforme mostrado no Quadro 7.

Controle operacional	Fornecer informação de <i>feedback</i> sobre a eficiência e a qualidade das tarefas desempenhadas.
Custeio de produto e cliente	Mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou executar um serviço, vendê-lo e entregá-lo aos clientes
Controle gerencial	Fornecer informações sobre o desempenho de gerentes e unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornecer informações sobre o desempenho competitivo da empresa a longo prazo, as condições de mercado, as preferências dos clientes e as inovações tecnológicas.

Quadro 7 – Funções da informação contábil gerencial.

Fonte - Atkinson *et al* (2008, p. 45)

Portanto a informação contábil gerencial, conforme relatada se destina aos usuários internos para atender a demanda de tomada de decisões nas empresas, porém, infelizmente na maioria das empresas as informações contábeis nem sempre são utilizadas para tal fim, prevalecendo a ideia de que as informações contábeis têm por prioridade o atendimento ao fisco. Isso ocorre, pois, segundo Oliveira, Muller e Nakamura (2000) *apud* Silva (2009 p. 21) “na maioria das organizações, em razão principalmente da influência fiscal, ocorrem distorções relevantes nas informações contábeis”.

Nessa perspectiva os contadores possuem sua parcela de responsabilidade, pois, segundo Pires, Costa e Hahn (2004) *apud* Silva (2009, p. 21) “há casos em que os contadores limitam-se a atender exclusivamente à legislação fiscal”. Nas MPE’s essa idéia causa maior impacto. Para Oliveira, Muller e Nakamura (2000) *apud* Silva (2009, p. 21), nota-se que principalmente nas pequenas empresas a contabilidade existe apenas para atender ao fisco, ficando assim em segundo plano o uso da contabilidade para fins gerenciais.

Ainda Pires, Costa e Hahn (2004) *apud* Silva (2009, p. 21), alertam que, “essa distorção dos objetivos da contabilidade, pode afetar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas no Brasil”.

O contador que utiliza a contabilidade gerencial, assim como os seus clientes, ele só tem a ganhar com este diferencial, pois, segundo Silva (2009, p. 26) “de forma que a informação gerencial como suporte na tomada de decisão de gestores, além de contribuírem para o sucesso do negócio, tem o potencial de destacar a importância do contador na vida das empresas”.

Na maioria das vezes das vezes as MPE's não sabem da existência da contabilidade gerencial e como ela pode ajudá-las a crescerem no mercado. Para Fedato, Goulart e Oliveira (2007) *apud* Silva (2009, p. 26):

A contabilidade gerencial possui ferramentas que auxiliam na resolução dos problemas enfrentados pelas MPE's, mas o maior problema é que os micro e pequenos empresários não têm noção de tais benefícios e se perguntam como a contabilidade gerencial pode auxiliar a gestão dessas entidades. (FEDATO, GOULART E OLIVEIRA *apud* SILVA, 2009, p. 26)

Portanto, vale ressaltar a importância do contador nesse contexto, sendo ele um profissional apto a prestar tais informações aos seus clientes, os contadores em sua maioria devem estreitar os seus laços com as MPE's.

2.6.4 BENEFÍCIOS DA INFORMAÇÃO GERENCIAL NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Silva (2009, p. 24), destaca a importância da contabilidade ser utilizada como uma forma de informação gerencial para as MPE's:

Considerando que o objetivo da Contabilidade é prover seus usuários com informações úteis e que as MPE's representam um grupo de usuários, não é suficiente que a Contabilidade seja usada por esses empreendimentos apenas para atender ao governo. A informação contábil é muito mais ampla do que o aspecto dos impostos ou das demonstrações contábeis. (SILVA, 2009, p. 24)

Portanto se faz necessário que a contabilidade seja utilizada para fins gerenciais nas empresas e principalmente nas MPE's, ou seja, a contabilidade não deve ser utilizada apenas para atender ao governo/fisco, pois, segundo Silva (2009, p. 24) “o governo é apenas um entre outros usuários da Contabilidade”.

Cia e Smith (2001) *apud* Silva (2009, p. 25), destaca o papel do Contador no novo cenário econômico das MPE's:

O contador da pequena empresa deste novo cenário econômico que, em sua maioria oferece o serviço contábil através de terceirização, tem que incluir ou manter, em seu portfólio de atividades, a consultoria, com o objetivo de suprir as necessidades gerenciais de seus gestores e, algumas vezes, terão o desafio de convencer alguns proprietários-gerentes a deixarem de negligenciar a função da contabilidade como instrumento importante para a administração empresarial. (CIA E SMITH *apud* SILVA, 2009, p. 25)

Para Lacerda (2003) *apud* Silva (2009), a implantação da contabilidade gerencial nas MPE's, trará benefícios, tais, como melhorar suas estratégias de mercado e manter a sua sobrevivência:

Se as MPE's implantarem a contabilidade gerencial estará a sua disposição infinitas ferramentas que iriam auxiliar os empresários em sua gestão. Dessa maneira estarão se enquadrando no padrão administrativo que são exigidos nos dias atuais, lidando com as obrigações diárias de forma mais simples e melhorando os resultados. Com o reconhecimento da contabilidade gerencial pelo empresário e o uso das ferramentas, as MPE's podem melhorar suas estratégias e influenciar sua sobrevivência. (LACERDA *apud* SILVA, 2009)

As MPE's necessitam se adaptar aos novos paradigmas do mercado, Segundo Laurentino *et al* (2008, p. 48):

A adaptação das MPE's para os novos paradigmas do mercado exige capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros, o que torna cada vez mais importante e estratégico, o papel que a contabilidade gerencial exerce na vida de uma empresa, mostrando ao administrador maior competitividade para enfrentar os desafios do mercado (...). A necessidade de se ter informações cada vez mais úteis e confiáveis se tornou imprescindível. (LAURENTINO *et al*, 2008, p. 48)

Ainda, Laurentino *et al* (2008, p. 48), diz que, “A contabilidade gerencial capacita o empresário a assumir riscos, porque conscientiza e ajuda a escolher oportunidade de mercado e promove a visão necessária sobre o seu negócio”, portanto, segundo Laurentino *et al* (2008, p. 48) “(...) é necessário que o pequeno empresário tenha conhecimento e tome consciência da importância da realização de uma contabilidade completa e eficiente, que reflita a realidade da empresa, não só da apuração dos resultados mensais, mas de maneira ele foi alcançado”.

Portanto vale ressaltar a importância dos contadores no auxílio das MPE's, sendo que, a maioria dos empresários não possui tal conhecimento, o que levam os mesmos a tomarem suas decisões com base na intuição. Segundo Kassai (1997) *apud* Silva (2009, p. 25), “nos pequenos empreendimentos familiares, os sucessores herdam as formas de trabalho e as praticam sem ao menos compreender seu significado e os reflexos nas variáveis ambientais, fruto das interações organizacionais”.

A seguir serão apresentadas algumas ferramentas de contabilidade gerencial mais utilizadas entre as organizações, que auxiliam no planejamento da empresa e nas tomadas de decisões.

2.6.5 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

2.6.5.1 ORÇAMENTO

O orçamento de uma empresa tem a mesma finalidade que o orçamento familiar, destacar e controlar os gastos, e ainda planejar como o dinheiro que sobrar será gasto.

Segundo Atkinson *et al* (2008, p. 464-465) podemos citar como exemplo de orçamento o planejamento que normalmente as famílias utilizam como um guia na alocação de recursos durante um período de tempo específico, neste planejamento os membros da família destacam os gastos prioritários como alimentação, vestuário, medicamentos, etc, o que sobra depois dos gastos prioritários serão investidos ou gastos com outros objetivos, como reforma da casa, viagem, poupança, entre outros. Ainda Atkinson *et al* (2008, p. 465) destacam “Os orçamentos representam um papel semelhante no planejamento e no controle para gerentes que estão dentro de unidades empresariais e que são parte central do projeto e na operação de sistemas de contabilidade gerencial”.

Para Laurentino *et al* (2008, p. 55), “a fase de planejamento dos resultados de uma empresa parte da elaboração de um orçamento, que definirá os objetivos que esta pretende atingir e possibilitará o futuro controle e mensuração dos resultados obtidos”.

Segundo Crepaldi (2011, p. 398), a gestão e análise de orçamentos têm por objetivos:

- Mostrar como os recursos podem ser obtidos e gastos na realização das atividades da empresa;
- Identificar, otimizar os resultados ou detectar possíveis distorções geradas por premissas e objetivos empresariais;
- Avaliar a situação econômica-financeira da empresa, sua filosofia operacional e as decisões relacionadas com os investimentos em ativo permanentes. (CREPALDI, 2011, p. 398)

A Figura 4 apresenta o papel central desempenhado por orçamentos e a relação entre planejar e controlar. Nota-se que existem caminhos distintos, porém estão ligados, três para planejar e dois para controlar.

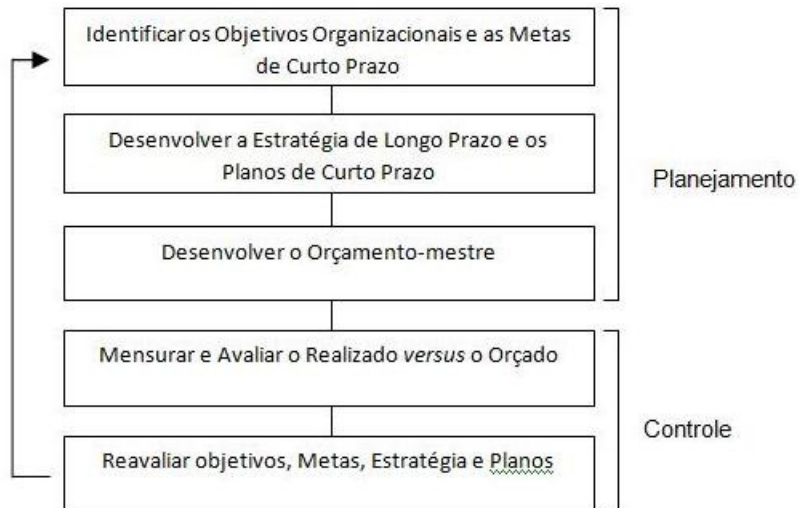


Figura 4 – Planejamento e controle e o papel dos orçamentos.
Fonte - Atkinson *et al* (2008, p. 466).

Nota-se que através das análises do orçamento de uma empresa, pode-se verificar a história da empresa, tais como, identificar os gastos na realização das atividades, detectar possíveis distorções geradas por premissas e objetivos empresariais, avaliar a situação econômica-financeira. Através dos dados levantados pode-se então elaborar um planejamento para atingir os objetivos da empresa.

2.6.5.2 RELAÇÃO CUSTO-VOLUME-LUCRO

Para Crepaldi (2004, p. 232), a relação entre custo/volume/lucro é a relação que o volume de vendas tem com os custos e lucros. O planejamento do lucro exige atenção e compreensão acerca das características dos custos e de seu comportamento em diferentes níveis operacionais. O autor destaca também que, a demonstração de resultado do exercício apresenta o lucro focado em um único nível das vendas, o que deixa a desejar uma maior atenção quanto à previsão de lucros

em diferentes níveis de atividade. Ainda o autor afirma que para a empresa alcançar o ponto de equilíbrio nas linhas de produção a empresa deverá calcular o volume de vendas necessário para cobrir os custos, e também saber como usar corretamente esta informação e entender como os custos reagem com as mudanças de volume.

Ainda Crepaldi (2011, p. 152), afirma que a análise das relações custo-volume-lucro é:

(...) é um instrumento utilizado para projetar o lucro que seria obtido em diversos níveis possíveis de produção e vendas, bem como para analisar o impacto sobre o lucro de modificações no preço de venda, nos custos ou em ambos. Ela é baseada no Custeio Variável e, através dela, podemos estabelecer qual a quantidade mínima que a empresa deverá produzir e vender para que não incorra prejuízo. (CREPALDI, 2011, p. 152)

Utiliza-se a análise das relações custo-volume-lucro com o objetivo de projetar o montante de lucro que seria obtido em diferentes níveis de produção e vendas, além de poder analisar o impacto sobre o lucro. Essa análise é baseada no custeio variável, onde podemos estabelecer o quanto a empresa deverá vender e lucrar para não ter prejuízo.

A Figura 5 apresenta como encontrar o ponto de equilíbrio.

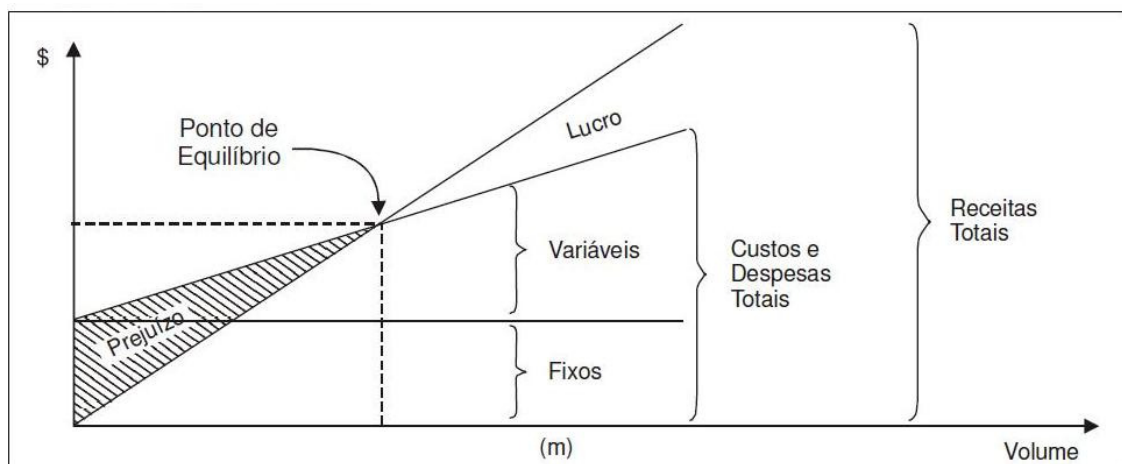


Figura 5 – Ponto de Equilíbrio

Fonte – Martins (2006, p. 258) *apud* Laurentino *et al* (2008, p. 60)

Para Laurentino *et al* (2008, p. 61), a análise das relações custo-volume-lucro é importante para as MPE's, pois "uma vez que estes tipos de empresas parecem ser mais sensíveis e menos capazes de suportar prejuízos econômicos e financeiros".

Portando pode-se afirmar que a análise das relações custo-volume-lucro é de relevância para a gestão das empresas, principalmente das MPE's que são mais sensíveis e podem não suportar certos prejuízos.

2.6.5.3 CUSTEIO VARIÁVEL

O custeio variável surgiu da necessidade da criação de um método de custo mais simples, devido as dificuldades encontradas na apropriação dos custos fixos aos produtos. Segundo Martins (2006) *apud* Laurentino *et al* (2008, p. 61), diz que “o custeio variável surgiu como uma forma alternativa de custeamento devido às dificuldades na apropriação dos custos fixos aos produtos, bem como da importância do conhecimento dos custos variáveis e da margem de contribuição”.

Para Crepaldi (2011, p. 398), “Custeio variável (também conhecido como Custeio Direto) é um tipo de custeamento que consiste em considerar como custo de produção do período apenas os Custos Variáveis incorridos”. O autor ainda destaca que “Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como custo de produção e sim como despesas, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período”. Portanto, o autor conclui que “Desse modo, o custo dos produtos vendidos e os estoques finais de produtos em elaboração e produtos acabados só conterão custos variáveis”.

Segundo Martins (2006, p. 202) *apud* Laurentino *et al* (2008, p. 62), o sistema de custeio variável é muito útil no momento da tomada de decisões nas empresas:

Do ponto de vista decisorial, verificamos que o custeio variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração, por abandonar os custos fixos e trata-los contabilmente como se fossem despesas, já que são quase sempre repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades.
(MARTINS *apud* LAURENTINO *et al*, 2008, p. 62)

O custo variável pode ser muito útil para a administração de uma empresa, pois através deste tipo de custeamento é possível propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa, sendo suas informações mais úteis para a tomada de

decisão, pois este custeamento abandona os custos fixos e trata dos mesmos como se fossem despesas.

2.6.5.4 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)

Segundo Warren, Reeve e Fess (2006, p. 323), “Para uma medição mais precisa dos custos de fabricação e venda de produtos, algumas empresas utilizam o custeio baseado em atividade”. O autor ainda ressalta que “o custeio baseado em atividade (ABC – *Activity-Based Costing*) identifica e traça atividades para produtos específicos”.

Padoveze (2008, p. 355), define o Custo por Atividade como:

(...) um método de custeamento que identifica um conjunto de custos para cada evento ou transação (atividade) na organização que age como um direcionador de custos. Os custos indiretos são então alocados aos produtos e serviços na base do número desses eventos ou transações que o produto ou serviço tem gerado ou consome como recurso.
(PADOVEZE, 2008, p.355)

Segundo Padoveze (2008, p. 356) “O custo ABC é definido comumente como um método de custeamento que atribui primeiro os custos para as atividades, e depois aos produtos, baseado no uso das atividades de cada produto”. Ainda segundo o autor, “o custeamento baseado em atividades é fundamentado no conceito: produtos consomem atividades, atividades consomem recursos”. Isso pode ser evidenciado na Figura 6 abaixo.

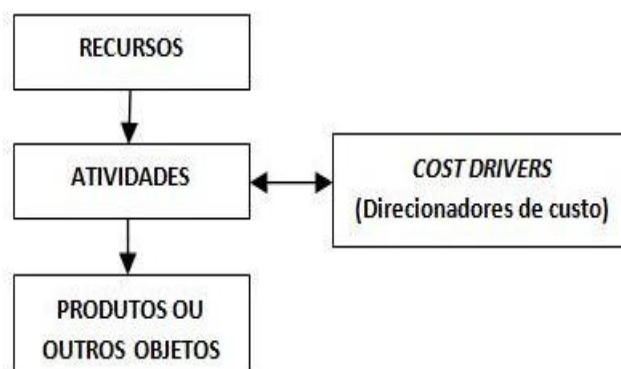


Figura 6 – Visão conceitual resumida do custo ABC (recursos, atividades, produtos).
Fonte – Padoveze (2008, p. 357)

Para Warren, Reeve e Fess (2006, p. 324), o custeio por atividade pode ser útil no processo de tomada de decisões nas empresas:

O custeio por atividade pode ser útil na tomada de decisões de precificação de produto em que as operações de produção envolvem grande quantia de custos indiretos de fabricação. Nesses casos, as tradicionais alocações de custos indiretos de fabricação utilizando bases de atividade, como unidades produzidas ou horas-máquina, podem levar a alocação imprecisas de custo. Isso, por sua vez, pode resultar em custos e preços de produto distorcidos. Por oferecer alocações mais precisas de custo, o custeio por atividade ajuda a fixar preços que cubram custos e despesas.
(WARREN, REEVE E FESS, 2006, p. 324)

Partindo pelo conceito de que produtos consomem atividades, e atividades consomem recursos, pode se ressaltar a importância do custeio por atividade, pois nas tomadas de decisões de precificação de produtos que envolvem uma grande quantidade de custos indiretos de fabricação, as tradicionais alocações de custo podem levar a alocação incorreta do custo, portando por oferecer alocações mais precisas de custos, o custeio por atividade se torna uma ótima ferramenta para tal.

2.6.5.5 CUSTO PADRÃO

Laurentino *et al* (2008, p. 65), apresenta uma breve introdução a cerca de custo-padrão:

Existem diversos conceitos de custo-padrão. Muitas vezes é entendido como sendo custo ideal de produção de um determinado bem ou serviço. Seria então o valor conseguido com o uso dos melhores materiais possíveis, com a mais eficiente mão-de-obra viável, a 100% da capacidade da empresa, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já programadas em função de uma perfeita manutenção preventiva etc.
(LAURENTINO, 2008, p. 65)

Segundo Crepaldi (2011, p. 184), a finalidade básica do custo padrão é “proporcionar um instrumento de controle à administração da empresa”. Ainda segundo Crepaldi (2011, p.184), custo padrão é conceituado da seguinte maneira:

Custo-padrão é um custo estabelecido pela empresa como meta para os produtos de sua linha de fabricação, levando-se em consideração as características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e o respectivo volume desta. (CREPALDI, 2011, p. 184)

Padoveze (2008, p. 332), destaca o surgimento do custo-padrão:

Tendo em vista que o custo real para ser calculado necessariamente tem que se valer de informações passadas, surgiu o conceito de custo-padrão, como forma de antecipação da informação de custos dos produtos. O custo-padrão é calculado baseado em eventos futuros de custos ou eventos desejados de custos, que podem ou não acontecer na realidade da empresa. (PADOVEZE, 2008, p. 332)

O custo-padrão surgiu da necessidade de calcular os custos de produtos futuros, sendo que este custo pode ser estabelecido pela empresa como uma meta para os produtos de linha de fabricação, onde se deve levar em consideração as características tecnológicas na produção de cada produto e a quantidade e os preços dos insumos que serão utilizados para a produção dos mesmos. Portanto o custo-padrão pode ser utilizado como um indicador, com os objetivos de planejar e controlar suas metas de produção.

2.6.5.6 *BALANCED SCORECARD*

Segundo Laurentino *et al* (2008, p. 67), o *balanced scorecard* é um sistema de gerenciamento da estratégia empresarial, onde traduz a missão e a estratégia da empresa:

O *balanced scored* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. (LAURENTINO *et al*, 2008, p. 67)

Para Atkinson *et al* (2008, p. 60), o *balanced scorecard* é um “sistema de mensuração e gerenciamento que visualiza o desempenho de uma unidade de negócios a partir de quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial interno e de aprendizagem e crescimento”. Ainda segundo o autor, as quatro perspectivas juntas fornecem a estrutura do *balanced scorecard*, conforme a Figura 7.



Figura 7 – *Balanced Scorecard*

Fonte – Kaplan e Norton (1996) *apud* Atkinson *et al* (2008, p. 61)

Portanto o *balanced scorecard* é apresentado como uma ótima ferramenta de gerenciamento da estratégia empresarial, onde seu objetivo é traduzir a missão da empresa através de um conjunto abrangente de medidas financeiras e não financeiras para atingir suas metas.

3 METODOLOGIA

A metodologia é utilizada para e apresentar todo caminho percorrido durante a pesquisa, discorrendo sobre o uso de eventuais técnicas e instrumentos. Para Marconi e Lakatos (2001, p. 105), “a especificação da metodologia é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?”.

Segundo Gil (2008, p. 162), na metodologia: “descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”.

Marconi e Lakatos (2001, p. 106), discorrem que:

A maioria dos especialistas faz, hoje, uma distinção entre método e métodos, por se situarem em níveis claramente distintos, no que se refere à sua inspiração filosófica, ao seu grau de abstração, à sua finalidade mais ou menos explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao momento em que se situam.
(MARCONI E LAKATOS, 2001, p. 106)

O presente trabalho foi realizado com base na pesquisa bibliográfica, pois a mesma foi desenvolvida através de estudo e coleta de materiais publicados em Livros, Leis, Artigos e Internet. A pesquisa bibliográfica presente neste trabalho caracteriza-se por ser descritiva e qualitativa.

Segundo Beuren (2008, p. 135), acerca das pesquisas bibliográficas:

As pesquisas bibliográficas ou de fontes secundárias utilizam, fundamentalmente, contribuições já publicadas sobre o tema estudado. Consideram-se documentos de fontes secundárias as teses, dissertações, monografias, artigos de anais, artigos eletrônicos, publicações avulsas, livros, revistas, os boletins de jornais. (BEUREN, 2008, p. 135)

Ainda Marconi e Lakatos (2002) *apud* Beuren (2008, p. 135), complementam a respeito das fontes secundárias:

As fontes secundárias possibilitam não só resolver os problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente. Assim, a pesquisa bibliográfica propicia a investigação de determinado assunto sob um novo enfoque ou abordagem. (MARCONI E LAKATOS *apud* BEUREN, 2008, p. 135)

Gil (2008, p. 45), discorre sobre a vantagem da pesquisa bibliográfica: “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

O método de análise de dados utilizado nesta pesquisa é caracterizado como sendo de análise de conteúdo. Bardin (1977, p. 30 apud TRIVIÑOS, 1987, P. 160) *apud* Beuren (2008, p. 137), define a análise de conteúdo como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção variáveis inferidas das mensagens”. (BARDIN *apud* BEUREN, 2008, p. 137)

Para Beuren (2008, p. 137), diante da definição citada anteriormente:

[...] pode-se intuir que o método de análise de conteúdo tem por objetivo estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens. De certa forma, o método privilegia dados qualitativos, embora seja aplicável da abordagem quantitativa. (BEUREN, 2008, p. 137)

Segundo Richardson (1999, p. 224) *apud* Beuren (2008, p. 137):

Inferir que a análise de conteúdo busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características “gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas” e extrair os momentos mais importantes. Portanto baseia-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador. (RICHARDSON *apud* BEUREN, 2008, p. 137)

Beuren (2008, p. 139), conclui que: “toda análise de conteúdo deve estar intimamente ligada aos objetivos da pesquisa e o pesquisador precisa ter uma noção mais consistente do assunto abordado para melhor sustentar a análise dos dados coletados”.

4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

As MPE's estão inseridas em um mercado que se encontra em constante mudança, neste mercado altamente competitivo só se mantém as empresas que se adaptam às necessidades que são impostas, como a inovação dos seus serviços e a necessidade da tomada de decisão com base em informações confiáveis, decisões essas que irão guiá-las aos seus objetivos.

A estratégia de negócio é fundamental na tomada de decisões em quaisquer empresas, pois se trata de uma reflexão sobre a missão a ser atingida e ao planejamento a ser adotado quanto aos passos que a organização terá que dar para atingir o seu objetivo. Nas MPE's a estratégia é ainda mais necessária, tendo em vista a necessidade das mesmas se organizarem para enfrentarem e se consolidarem no mercado.

A gestão aplicada as MPE's possui o mesmo objetivo que a aplicada nas grandes empresas, porém, nas MPE's não existe um conselho ou profissionais para auxiliarem nas decisões como é o caso das grandes. Tendo em vista que as MPE's são extremamente vulneráveis no que diz respeito ao sistema de gestão e ainda levando em conta que decisões erradas e/ou precipitadas podem prejudica-las em um patamar maior que nas grandes empresas, existe a necessidade da implementação e a execução de tomadas de decisões baseadas em informações gerenciais confiáveis, oriundas de dados de relatórios e demonstrações contábeis que transparecem a real situação da empresa.

Apesar das dificuldades encontradas pelas MPE's em se manterem no mercado, elas são uma boa alternativa de empreendimentos, pois devemos levar em conta seus benefícios assegurados em leis, a sua alta adaptabilidade em diversos ambientes, suas possibilidades de se adequarem rapidamente as decisões acerca de suas estratégias e seus processos, porém vale ressaltar que tais mudanças para serem eficazes devem ser realizadas a partir de decisões baseadas em informações confiáveis.

Portanto, tendo em vista a necessidade da tomada de decisões nas MPE's baseada em informações confiáveis para evitar possíveis erros nas tomadas de decisões, é certo afirmar que a contabilidade gerencial através de suas informações à gestão e pelas ferramentas que se dispõe, é apresentada como uma excelente alternativa para auxiliar os gestores das MPE's rumo ao sucesso de seus negócios.

5 CONCLUSÃO

O principal objetivo do presente trabalho foi evidenciar a importância das informações contábeis gerenciais nas tomadas de decisões nas micro e pequenas empresas, assim como conscientizar todos os envolvidos neste processo que inclui os gestores das empresas e os contadores responsáveis, além de enfatizar aos acadêmicos de ciências contábeis que como futuros contadores os mesmos devem ir além da prestação de informações ao fisco, tendo em vista que o fisco é só um dos usuários da contabilidade. Os contadores devem auxiliar os seus clientes, principalmente as MPE's, através da contabilidade gerencial, para que os mesmos possam tomar decisões com base em informações confiáveis, e não através da intuição como na maioria das MPE's.

A tomada de decisão em qualquer empresa é de extrema importância, tendo em vista que o mercado não fica parado, pelo contrário, está sempre em evolução, as empresas que não acompanham as inovações e mudanças perderão espaço para os concorrentes e conseqüentemente estará condenada a fechar as portas. Que a tomada de decisão nas empresas é importante isso é fato, é mais importante ainda quando se trata de MPE's, este segmento de empresas normalmente são gerenciadas a partir de valores familiares ou simplesmente pela intuição, diferentemente das grandes empresas, as MPE's não possuem conselho ou profissionais especializados para projetarem ou planejarem seus futuros passos, bem como resolver quaisquer problemas que se diz respeito à empresa, portanto a figura do contador como intermediário entre as informações contábeis gerenciais e os gestores das MPE's é indispensável para a sobrevivência desse segmento de empresas.

As MPE's são responsáveis pela maioria dos empregos criados no Brasil, de acordo com os dados do SEBRAE, a contribuição deste tipo de empresa no saldo de empregos formais no país passou de 78% para 85% entre 2010 e 2011, além de serem responsáveis por 20% do PIB do país o que significa um montante de R\$ 700 bilhões de reais. Os percentuais de sobrevivência das MPE's vêm aumentando, de acordo com o estudo do SEBRAE o percentual das empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005. Os micros e pequenos empresários bem sucedidos destacam as habilidades gerenciais como o

principal fator do sucesso, para 68% dos empresários de MPE's já extintas destacam como principal motivo do fechamento da empresa a falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado.

Portanto, considerando a importância econômica e social das MPE's para o país, e levando em consideração a falta de conhecimentos da contabilidade gerencial ligada à capacidade de gerenciamento como o principal fator do fechamento deste segmento de empresas, a contabilidade gerencial é apresentada como uma excelente fonte de informações contábeis para serem utilizadas nas tomadas de decisões.

Vale ressaltar também a importância do contador estreitar os laços com seus clientes, tendo em vista que somente 40% das MPE's estão sendo auxiliadas pelos seus contadores, pois na maioria das vezes os micros e pequenos empresários desconhecem a existência da contabilidade gerencial e como ela pode ajudar o seu negócio, o contador tem papel central nesse desafio em mudar a cultura da gestão dessas empresas, através da comunicação, conscientizando-os que através de uma contabilidade transparente onde esteja demonstrada a real situação da empresa, pode se extrair informações úteis e precisas para serem utilizadas no processo de tomada de decisão.

Conclui-se que a aplicação da contabilidade gerencial como ferramenta para obter informações confiáveis é uma excelente maneira de garantir às MPE's continuidade em suas atividades. Com isso todos os envolvidos nesse processo ganham: a empresa por garantir a sua estabilidade e segurança em suas decisões, o contador que tem a profissão reconhecida e valorizada pelos seus clientes, o país tendo em vista o número de MPE's existentes e a sua importância econômica, e ganha a Contabilidade por atingir o seu objetivo como uma excelente fonte de informações úteis para a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A., *et. al.* **Contabilidade Gerencial**, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEUREN, Ilse Maria. *et. al.* **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. – 3. ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- CATELLI, Armando. **Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. **Gestão da Empresa**. Disponível em <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>. Acesso em 28/09/12 13:00
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial – Teoria e Prática**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- _____, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. - 4. ed.- 11ª. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.
- HENDRIKSEN, Edson S.; VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAURENTINO, Anderson José, *et. al.* **A Importância da Contabilidade Gerencial Para as Micro e Pequenas Empresas no Século XXI no Brasil**. Disponível em http://www.paranaeducacao.pr.gov.br/arquivos/File/TCC_ANDERSON_DOUGLAS_J_OAO_THIAGO.pdf. Acesso em 02/10/2012 15:00
- LENZI, Fernando César.; KIESEL, Marcio Daniel.; ZUCCO, Fabricia Dueriux. **Ação Empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010.
- LONGNECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas – Ênfase na Gerência Empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSIMANN, Clara Pelegrinello.; FISCH, Sílvia. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 4ª Ed. 2004.

_____, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

_____, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e concorrência**. Trad. Elizabeth Maria Pinho Braga. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Geração de Empregos Formais no Rio de Janeiro – Balanço de 2011**. Disponível em http://www.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas/11960_6411_nota_conjuntural_no_8.pdf. Acesso em 18/09/2012 15:00

_____, **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Disponível em <http://www.dieese.org.br/anu/anuSebraeMicroPegEmp/anuarioSebrae10-11.pdf>. Acesso em 18/09/2012 16:00

_____, **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil – 2003-2005**. Brasília, Agosto/2007. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em 14/10/2012 19:03

SILVA, Ana Cláudia Lima. **A Importância da Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em http://www.sudamerica.edu.br/arquivos_internos/publicacoes/Ana_Claudia.pdf. Acesso em 02/10/12 14:00

T & C AMAZONIA. **Características da Inovação nas Micros e Pequenas Empresas**. Ano VI, nº 13, 2008. Disponível em http://www.fucapi.br/tec/imagens/revistas/007_ed013_caracteristicas_inovacao.pdf. Acesso em 28/09/12 15:43

WARREM, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 2006.