

FACULDADE DE JUSSARA – FAJ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Anadia Fernandes de Melo
Diego Ferreira Feliciano
Diullys Clemonex de Melo
Marcela Cristina dos Reis Martins
Salvador Pereira de Souza Júnior

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

JUSSARA
NOVEMBRO DE 2009

FACULDADE DE JUSSARA – FAJ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Anadia Fernandes de Melo
Diego Ferreira Feliciano
Diullys Clemonex de Melo
Marcela Cristina dos Reis Martins
Salvador Pereira de Souza Júnior

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

Trabalho de conclusão de curso do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Jussara – FAJ, sob a orientação do Prof. Esp. Djalma Aparecido Alves de Brito.

JUSSARA
NOVEMBRO DE 2009

FACULDADE JUSSARA – FAJ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Anadia Fernandes de Melo
Diego Ferreira Feliciano
Diullys Clemonex de Melo
Marcela Cristina dos Reis Martins
Salvador Pereira de Souza Júnior

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

AVALIADORES:

Djalma Aparecido Alves de Brito – FAJ
(Orientador)

André Gaudie Carvalho – FAJ

Denise Gomes Barros Cintra – FAJ

JUSSARA
NOVEMBRO DE 2009

*Este trabalho é dedicado aos familiares, amigos e mestres,
que contribuíram significativamente para o nosso
crescimento intelectual e pessoal.*

Agradecemos a DEUS pela graça da vida. À família pela compreensão por ocasião de nossas ausências. Em especial aos professores orientadores pela orientação para a realização desse trabalho. A todos que colaboraram para a realização do nosso estudo.

O que sabemos é uma gota. O que ignoramos um oceano.
(Isaac Newton)

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

IMPORTANCE OF ACCOUNTING MANAGEMENT IN SMALL AND MICRO ENTERPRISES

ANADIA F. MELO¹; DIEGO F. FELICIANO¹; DIULLYS C. DE MELO¹; MARCELA C. DOS R. MARTINS¹; SALVADOR P. DE SOUZA JUNIOR¹; DJALMA A. A. DE BRITO²

¹*Discente do Curso de Administração da Faculdade de Jussara - FAJ.*

²*Orientador professor especialista docente da Faculdade de Jussara - FAJ.*

Resumo: Esta pesquisa teve por objetivo discorrer sobre a importância da Contabilidade Gerencial para as Micro e Pequenas Empresas, mostrando a necessidade de se ter acesso às informações úteis que possibilitem ao gestor administrar seu negócio de maneira eficiente. A metodologia adotada para a realização do trabalho foi a pesquisa bibliográfica, utilizando também como fonte livros, artigos, e periódicos da internet. Os resultados apontam que, a relevância da Pequena Empresa no contexto econômico demonstra a necessidade de se dar uma atenção especial a este segmento, pois, segundo Pesquisa do SEBRAE (2007), 80% das Pequenas Empresas sucumbem antes de completar um ano de atividades, pois com as constantes mudanças e aumentos na competitividade entre essas empresas, é cada vez mais necessário uma política especializada de gestão. É necessário que o Pequeno Empresário tenha conhecimento que através da utilização da Contabilidade Gerencial como instrumento de apoio na gestão dos negócios, sua empresa poderá tornar-se mais competitiva, pois o uso de todas as ferramentas disponíveis que possibilitem gerar informações úteis para a gestão dos negócios, será crucial para a permanência da empresa no mercado.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial; Micro e Pequenas Empresas.

Summary: this survey was add about the importance of managerial accounting for micro and small enterprises, showing the need to have access to useful information that will allow Manager to administer your business efficiently. The methodology adopted for the completion of the work was the bibliographic search using also as a source books, articles, and periodicals from the Internet. The results suggest that the relevance of small business in economic context demonstrates the need to give special attention to this thread, because, according to survey of SEBRAE (2007), 80% of small businesses sucumbem before completing one year of activity, because with constant change and increases in competitiveness between these companies, it is increasingly necessary specialized management policy. It is necessary that the small businessman has knowledge that through the use of managerial accounting as an instrument for support in business management, your company can become more competitive, because the use of all available tools that enable generate useful information for business management, will be crucial for the sustainability of the company in the market. Keywords: management accounting; Micro and small enterprises. your company can become more competitive, because the use of all available tools that enable generate useful information for business management, will be crucial for the sustainability of the company in the market.

Keywords: Management Accounting; Micro and Small Enterprises.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 CONTABILIDADE – CONCEITOS E DEFINIÇÕES	10
2.1 Contabilidade Financeira e Gerencial	10
3 MICRO E PEQUENA EMPRESA NO CENÁRIO ECONÔMICO SOCIAL.....	11
3.1 Contabilidade / Micro e Pequenas Empresas	13
3.2 Contabilidade Gerencial Ferramenta para as Micro e Pequenas Empresas	14
<i>3.2.1 Foco no Cliente</i>	<i>16</i>
<i>3.2.2 Cadeia de valor e análise da cadeia de suprimentos</i>	<i>16</i>
<i>3.2.3 Fatores críticos de sucesso.....</i>	<i>17</i>
<i>3.2.4 Melhoria contínua e benchmarking.....</i>	<i>18</i>
3.3 Benefícios da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas	19
3.4 Reflexos da não utilização da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas	22
3.5 Contabilidade Gerencial como Gestão	23
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1 INTRODUÇÃO

À medida em que as necessidades de controle foram surgindo, a contabilidade foi criando instrumentos para o registro de todos os fatos que afetam o patrimônio de uma entidade. Em alguns momentos da história da contabilidade, surgiram dúvidas quanto ao melhor critério de registro de determinadas transações. Diante disso, os primeiros contadores tiveram de fazer algumas opções, que acabaram sendo adotadas pelos demais colegas, ficando como regras, que passaram a ser seguidas e aceitas por todos. (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2000).

No Brasil grande parte dos negócios em funcionamento são formados de micro e pequenas empresas e por isso são de vital importância para a economia do país. Estas empresas são grandes geradoras de empregos e riquezas, o que contribui de maneira significativa para o aumento do produto interno bruto do país.

Contudo, um fator que tem sido muito discutido é o fato delas não possuírem um sistema de gestão eficiente, o que quase sempre os leva a mortalidade logo nos primeiros anos de vida. Muitas vezes, por desconhecimento ou por falta de assessoria por parte de seus contadores, os pequenos empresários deixam de se beneficiar das informações geradas pela contabilidade que poderão ser de grande utilidade na gestão do negócio. Passam a tomar decisões baseadas apenas na experiência que acreditam ter e na maioria das vezes os resultados ficam aquém do esperado.

Mediante o exposto, o presente estudo objetiva também responder o seguinte problema de pesquisa: “Qual a importância da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas”?

O presente estudo teve por objetivo fazer uma análise da contabilidade evidenciando a sua importância no mundo dos negócios e acima de tudo destacando sua importância nas micro e pequenas empresas, com enfoque especial na Contabilidade Gerencial.

Este estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi realizada em bibliotecas locais e sites da internet. Os dados foram analisados mediante leitura, resumo, fichamento, comparação e análise de conteúdos semelhantes usando as palavras chaves: Contabilidade geral, micro e pequenas empresas.

A opção pelo tema justifica-se pelo interesse em conhecer a importância da contabilidade, no gerenciamento das micro e pequenas empresas.

Para melhor compreensão, este estudo será dividido em seções e subseções, buscando assim articular as diversas concepções acerca da temática.

2 CONTABILIDADE – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Segundo Marion (2003, p.23) “A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando – os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões”.

A contabilidade é a ciência que estuda, registra e controla o patrimônio e as mutações que nele operam os atos e fatos administrativos, demonstrando no final de cada exercício social o resultado obtido e a situação econômico-financeira da entidade (FABRETTI, 2003, p. 30).

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

O principal objetivo da Contabilidade é informar o seu usuário, seja ele interno ou externo. Pouca importância terá uma informação contábil se a utilidade a que se destina é nula.

Nos tempos atuais, a informação é uma poderosa ferramenta de gestão a disposição dos empresários, ou seja, através das informações extraídas das demonstrações contábeis e/ou relatórios gerenciais podem-se mensurar o desempenho da organização, traçando planejamento estratégico adequado a partir destas informações.

Segundo Warren (2001), “a informação contábil é dividida em duas áreas: financeira e gerencial”.

2.1 A Contabilidade Financeira e Gerencial

A Contabilidade pode ser definida como uma ciência que estuda o patrimônio de uma entidade, visando fornecer informações que são importantes para o desenvolvimento das atividades. Pizzolato conceitua a Contabilidade da seguinte forma:

A Contabilidade costuma ser chamada de *linguagem da empresa*. Trata-se de um sistema de coletar, sintetizar, interpretar e divulgar, em termos monetários, informações sobre uma organização. Como qualquer outro sistema de informação, a Contabilidade passa por contínua evolução na busca de aperfeiçoamento de seus métodos e processos (PIZZOLATO 2000, p. 1).

O objetivo da Contabilidade é fornecer informações que sejam úteis ao processo de tomada de decisões empresarial e hoje essas informações são de caráter econômico, financeiro, gerencial, social. Enfim, existem muitos outros fatores que foram surgindo nos últimos tempos, aos quais a ciência contábil também deve transmitir informações relevantes e que tracem os novos rumos a serem seguidos pelas entidades de forma segura.

As informações internas das empresas são formuladas pela Contabilidade Gerencial, elas devem proporcionar condições satisfatórias de solucionar problemas operacionais, custos internos e buscar atender as exigências dos clientes. Para isso, a contabilidade gerencial dispõe de técnicas específicas que coletam dados operacionais internos transformando-os em relatórios úteis ao processo de tomada de decisões administrativas. A contabilidade gerencial procura orientar as entidades às decisões voltadas para atividades futuras.

Já não basta mais a Contabilidade elaborar as demonstrações contábeis obrigatórias ou se dedicar simplesmente ao fisco. A cada dia as empresas esperam dela alternativas para lidar da melhor forma possível do ponto de vista empresarial com temas que vêm sendo discutidos diariamente em diversos lugares no mundo.

3 MICRO E PEQUENA EMPRESA NO CENÁRIO ECONÔMICO SOCIAL

Na década de 80 começam a surgir evidências da importância econômica das micro e pequenas empresas no mundo. Em países subdesenvolvidos, as micro e pequenas empresas são principais criadoras de postos de trabalho e desenvolvem um papel relevante na alavancagem econômica regional. Estas empresas enfrentam dificuldades em decorrência de fatores com inexperiência na gestão, falta de planejamento e a baixa capitalização (PUGA, 2002).

Assim, é importante compreender porque as micro e pequenas empresas encerram suas atividades, à medida que contempla situações diversas que contribuem para a empresa parar de atuar no mercado. O que torna relevante para a implantação de políticas de incentivos à criação e sobrevivência da empresa brasileira.

A importância das micro e pequenas empresas para o país já é conhecida há muito tempo, conforme comprovam dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 2005). Segundo esta instituição, as micro e pequenas empresas brasileiras são responsáveis pelo emprego de 67% da população economicamente ativa do país no ambiente urbano e contribuem com 20% do volume das riquezas gerados pela nação. Tais dados, quando associados às atividades empreendedoras,

demonstram uma grande perspectiva para o país. O Brasil se caracteriza como um dos países mais empreendedores do mundo.

Apesar da ótima correlação existente entre a importância das micro e pequenas empresas para o país e as altas taxas de empreendedorismo, o Brasil ainda apresenta um alto índice de mortalidade para os empreendimentos com até quatro anos de existência, quando comparado a países desenvolvidos da América do Norte e da Europa. De acordo com dados do SEBRAE (2005) a taxa de mortalidade para este tipo de empresa e para o período considerado chega a 59,9%.

Embora, pesquisas mais recentes realizadas pelo SEBRAE (2007) no período entre 2003 e 2005 dão conta do aumento da taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil, e evidencia a busca por mais informações para gerir os negócios como um dos fatores a este acontecimento. Contudo, apesar de perceber uma redução nos índices de mortalidades das empresas, ainda é alto o encerramento destas, talvez pela falta de preparo do empreendedor ou reflexo da inexistência de um sistema de apoio eficiente que produza amplo conhecimento e domínio das técnicas de gestão, sobre o mercado e administração financeira do empreendedor.

Para a Lei complementar nº 123/06, o enquadramento de micro e pequenas empresas configura-se conforme segue:

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

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

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

Conforme dispositivo legal, o enquadramento das empresas em micro ou pequenas depende de sua receita bruta. Esta receita bruta advém da venda de bens e serviços da operação da própria empresa, de empresa alheia, excluindo-se as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos (art. 3º, §1º da LC nº 123/06).

Acredita-se que a sobrevivência das pequenas e micro empresas depende em grande parte do gerenciamento do contador.

3.1 Contabilidade / Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas, são caracterizadas de diversas formas por entidades governamentais e não governamentais. A Lei Complementar n ° 123, de 14 de dezembro de 2006, que instituiu a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas como alternativa de tributação, caracteriza como empresa de micro e pequeno porte em decorrência da receita bruta anual auferida pela empresa enquanto que o Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, órgão de apoio a essas entidades, caracterizam-nas pelo número de funcionários.

A caracterização e a definição das micro e pequenas empresas não são unâimes, ela pode variar em função de diversos fatores, segundo Kassai:

As definições podem variar em razão dos objetivos de estudo, o que torna mais distante a adoção de um critério único e dificulta o dimensionamento do setor em termos de participação e importância. A diversidade de critérios para enquadramento legal, nas diversas esferas do governo, possibilita em termos práticos, que uma empresa seja considerada microempresa para fins de IR, mas não atenda aos limites de isenção de ISS ou de ICMS (KASSAI, 1997, p. 4).

As micro e pequenas empresas sentem grande dificuldade de organizar suas prioridades devido a falta de uma estratégia de negócios eficiente, o que, por vezes, pode levar a entidade a rumos incertos. Grande parte das vezes os empresários não se sentem preparados a tomarem decisões que envolvam principalmente as questões financeiras com medo de adquirir dívidas e não saber as condições adequadas de pagamento, pois têm consciência de que esse tem sido um dos maiores motivos para o encerramento das atividades de grande parte das micro e pequenas empresas no Brasil.

Apesar da ótima correlação existente entre a importância das micro e pequenas empresas para o país e as taxas de empreendedorismo, o Brasil ainda hoje apresenta um índice alto de mortalidade para empreendimentos com até quatro anos de existência [...] (ANHOLON et al, 2007, p. 89).

É possível relacionar diversos fatores que influenciam o crescimento das dificuldades que as empresas de micro e pequeno porte enfrentam, porém os mais comuns são fatores relacionados a escassez de recursos disponíveis em caixa para investimentos internos e externos como a estrutura da empresa, equipamentos tecnológicos necessários ao melhor gerenciamento e controle de suas atividades, investimentos em publicidades, acesso à concessão de créditos, entre muitos outros itens que ajudam sobremaneira a empresa a

conquistar clientes, aumentando sua disponibilidade de recursos financeiros e sua permanência no mercado.

O contador ao trabalhar com uma empresa de micro ou pequeno porte deve atentar para esses fatos, buscando gerar esse auxílio profissional que os empresários desejam.

Neste contexto, surgem pesquisas e estudos de novos mecanismos aplicáveis as empresas e micro e pequeno porte, que objetivam, primeiramente, identificar os maiores problemas e dificuldades enfrentados por esse setor para que, então, a Contabilidade possa trazer propostas e modelos de melhoria gerencial segura e confiável a essas empresas, tratando as micro e pequenas empresas de forma diferenciada.

Apresenta-se na seqüência as ferramentas contábeis que podem auxiliar o gerenciamento das micro e pequenas empresas.

3.2 Contabilidade Gerencial Ferramenta para as Micro e Pequenas Empresas

A Contabilidade Gerencial, para muitos, é um mero jargão de mais uma vertente da Contabilidade (COSIF). Entretanto este ramo parece ser muito utilizado e difundido nas grandes empresas, principalmente multinacionais, porém não parecem ser tão utilizado nas micro e pequenas empresas. Conceitualmente, Contabilidade Gerencial segundo a visão de Atkinson et al:

É o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos (ATKISON ET AL., 2000, p. 36).

Segundo o Plano de Conta Contábil das Instituições Financeiras – COSIF, Contabilidade Gerencial, é a parte da Contabilidade que se refere ao fornecimento de informações e de subsídios para a tomada de decisões de caráter corrente e as de natureza estratégicas permitindo também efetuar avaliações de desempenho e fixação do preço de venda baseado no custo, no mercado e no concorrente.

Na visão de Horngren, Sundem e Stratton (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.

Para Ricardino (2005, p.9):

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 variável e efetiva no modelo decisório do administrador.

Pôde-se notar que os autores ao conceituarem Contabilidade Gerencial utilizaram de uma mesma linha de raciocínio: do pressuposto que a Contabilidade Gerencial serve de ferramenta de tomada de decisão. Porém não se pode resumir tanto o campo de atuação desta vertente da Contabilidade.

De acordo com Viceconti (1998), a Contabilidade Gerencial não se atém apenas nas informações produzidas, desenvolvidas dentro da Contabilidade, mas também se ampara de outros campos do conhecimento não vinculados diretamente à área contábil, como exemplo a administração financeira, estatística, análise financeira, dentre outros.

Segundo Lopes e Martins (2005, p.95), concernentes ao enfoque acima citado, discorrem que:

Podemos identificar duas atividades básicas que devem ser realizadas para que as corporações atinjam seus objetivos: coordenação e motivação. As várias atividades da firma precisam ser adequadamente coordenadas e os gestores e demais envolvidos precisam estar motivados para a realização de suas funções. Para a realização dessas funções, um elemento é primordial: informação. Para que as atividades sejam bem coordenadas, os gestores precisam receber informações sobre seu desenvolvimento. Para que esses mesmos gestores adequadamente motivados, é necessário que sistemas [...] sejam implementados como base para a remuneração. Assim, as firmas precisam de sistemas capazes de fornecer informações com a finalidade de coordenação e motivação dos agentes econômicos envolvidos em suas atividades. Daí surge a contabilidade gerencial.

Conforme Iudícibus (1998), a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido as várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira de Balanços etc. de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Os últimos enfoques supracitados diferenciam-se dos demais, pois ampliam a Contabilidade Gerencial como sendo uma técnica que não se utiliza apenas das informações da Contabilidade convencional, mas também de outras áreas da empresa, sendo muito mais abrangente do que apenas analisar registros contábeis para tomada de decisão futura. Desta

forma, a Contabilidade Gerencial pode-se até a vir a ser confundida com a área de conhecimento de Administração de Empresas.

Segundo Lopes e Martins (2005), para se ter uma influente Contabilidade Gerencial, necessita-se de um bom sistema de Contabilidade Gerencial, o qual, segundo Atkinson et al. (2000, p.36) é conceituado como:

[...] sistemas de informação que relatam os custos de atividades, processos, produtos, serviços e clientes da empresa, que são usados para uma variedade de tomadas de decisão e de melhorias de atividades.

Tais sistemas de informação, deverão ser elaborados de acordo com os anseios dos administradores da empresa, sendo os mais comuns:

- Foco no cliente;
- Cadeia de valor e análise da cadeia de suprimentos;
- Fatores críticos de sucesso;
- Melhoria contínua e *benchmarking*.

3.2.1 Foco no cliente

Nos dias atuais em um mercado cada vez mais concorrido, alguns artifícios utilizados pelo planejamento das empresas podem trazer benefícios para a competitividade destas. Um desses artifícios é focar no cliente.

De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004), foco no cliente refere-se a adicionar valor para o cliente, defendendo sempre a satisfação do cliente nas transações entre ambas as partes (fornecedor e cliente). "O sistema de contabilidade gerencial também deve acompanhar se as funções internas do negócio adicionam valor para os clientes" (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004, p.8).

Assim, a Contabilidade Gerencial deverá administrar como está a satisfação do cliente para com a empresa.

3.2.2 Cadeia de valor e análise da cadeia de suprimentos

Outro artifício utilizado pelo planejamento é a cadeia de valor e a análise da cadeia de suprimentos da empresa. "Cadeia de valor refere-se à seqüência de funções de um negócio em

que são adicionadas utilidades aos produtos e serviços de uma empresa" (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004, p.8).

Na cadeia de valor, a Contabilidade Gerencial estará influenciando todos os processos nos diferentes níveis de processo do produto. Onde estiver sendo adicionado valor ao produto, lá estará a Contabilidade Gerencial influenciando o processo.

Segundo Horngren, Datar e Foster (2004, p.9):

cadeia de suprimentos descreve o fluxo de bens, serviços e informações das fontes iniciais de materiais e serviços até a entrega dos produtos aos consumidores, independente se essas atividades ocorreram na mesma organização ou em outras.

A cadeia de suprimentos visa mapear qual o fluxo dos materiais e serviços para a produção de um determinado bem ou outro serviço.

3.2.3 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são um ponto relevante a ser estudado para o desenvolvimento de um sistema de informações contábeis. De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004), os principais fatores críticos de sucesso de uma empresa são: custo e eficiência, qualidade, tempo e inovação.

- Custo e eficiência: "as companhias enfrentam contínua pressão para reduzir o custo os produtos e serviços que vendem" (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004, p.9).

Desta forma, os empresários terão que equacionar uma forma de que, se reduzirem custos, não sofrerão impacto na eficiência do serviço prestado ao cliente, assim, entende-se que o primeiro custo a ser combatido é custo do retrabalho.

- Qualidade: "os clientes esperam altos níveis de qualidade. Os contadores gerenciais avaliam os custos e os benefícios de receita com as iniciativas de programas de qualidade total" (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004, p.10).

Assim, entende-se que programas de qualidade total, sistemas de qualidade, certificados ISO 9001 são fundamentais neste processo de gerenciamento.

- Tempo: como o mercado é impetuoso, os empresários deverão adaptar-se seus processos produtivos para que se produza em ciclos mais curtos, assim disponibilizando produtos para o mercado (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004).

As empresas, segundo exposto, devem se adaptar para atender as demandas no prazo estipulado nos pedidos. Para isso, lançam do artifício de reduzir os ciclos produtivos, para conseguirem produzir com tempo.

- Inovação: "um fluxo constante de produtos ou serviços inovadores é a base para o sucesso contínuo de uma empresa" (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004, p.10).

Sendo assim, é de suma importância que a empresa sempre esteja inovando, buscando novos produtos ou ofertar serviços diferenciados, para não perderem mercado em relação a concorrentes.

De forma geral, o contador gerencial ajuda os administradores a avaliar as decisões de investimentos, alternativas, e as decisões de pesquisa e desenvolvimento, e, também, a acompanhar o desempenho dos fatores críticos de sucesso. O contador voltado para a área gerencial acompanhará a performance dos fatores críticos de sucesso.

3.2.4 Melhoria contínua e benchmarking

Melhoria contínua está ligada diretamente com o foco no cliente, pois, para satisfazer os anseios do cliente, de certa forma, a empresa estará melhorando algum processo produto.

Segundo Hornegren, Datar e Foster (2004, p.10), "a melhoria contínua dos competidores cria uma incessante demanda por níveis mais elevados de desempenho para satisfazer o cliente". Desta forma, os empresários que não estiverem aptos a melhorarem continuamente seus processos, ficarão defasados em relação às expectativas do mercado.

Ainda para Hornegren, Datar e Foster (2004, p.10):

Os alvos de contínuas melhoras são freqüentemente estabelecidos por meio de benchmarking, ou seja, a medição da qualidade de produtos, serviços e atividades da companhia, contra os melhores níveis de desempenho encontrados em empresas competitivas.

Benchmarking mede, compara os produtos ofertados pela empresa com os melhores produtos já inseridos no mercado, sendo estes últimos, base para comparação, onde, deste comparativo, tem-se a percepção do que o produto pode ser melhorado para galgar mais mercado.

3.3 Benefícios da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas

Desde o início da humanidade, a Contabilidade vem avançando de forma a demonstrar o fluxo da riqueza nas entidades proporcionando memorização e controle para a função de apoiar a gestão. A Contabilidade consiste na coleta, apresentação e interpretação dos dados das transações comerciais, e é uma importante ferramenta para os negócios, podendo informar ao empresário o lucro obtido, como também o desenvolvimento da empresa. O mercado em geral passou a se interessar por essas informações contábeis, como governo, credores, investidores, sindicatos trabalhistas, e principalmente os administradores das empresas.

Existe uma forte ligação da Contabilidade com o processo de informação e comunicação nas empresas, não estando limitada a registrar os dados que afetam o patrimônio da empresa, mais tendo o compromisso de transformar esses fatos contábeis, em informações que sirvam de base para projeções, comparações, controles, planejamento, enfim, que auxiliem a gestão e a tomada de decisão.

De acordo com Ricardino (2005, p.234), a importância da Contabilidade Gerencial:

Quanto menos restrições na adoção de critérios contábeis, maior o número de ângulos pelos quais as operações da empresa podem ser visualizadas, se isso pode não ser interessante para um analista financeiro, certamente é fundamental para alguém que precise mensurar as ações futuras de sua empresa.

Segundo Pizzolato (2004, p.195): "A contabilidade Gerencial está voltada para a informação contábil que pode ser útil à administração, de forma adequada para assessorar nos processos decisório".

A adaptação das micro e pequenas empresas para os novos paradigmas do mercado exige capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, 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, ajudando-o a atingir suas metas, possibilitando uma visão das operações regulares da empresa, de modo a melhorar os controles, organizar e planejar mais eficaz e eficientemente, sempre com o pensamento à frente com a estratégia de atuação no mercado. A necessidade de se ter informações cada vez mais úteis e confiáveis se tornou imprescindível.

As informações da Contabilidade Gerencial incluem dados estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento das operações futuras e no

desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. Os relatórios devem fornecer medidas objetivas de operações passadas e subjetivas de futuras decisões, para ampliar as oportunidades de negócios mostrando informações mais claras, precisas e focadas na tomada de decisão.

A Contabilidade Gerencial capacita o empresário a assumir riscos, porque o conscientiza e ajuda a escolher oportunidade de mercado e promove a visão necessária sobre seu negócio. Dessa maneira, demonstra que 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 que maneira ele foi alcançado.

As micro e pequenas empresas, segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Empresas – SEBRAE (2007), representam 99% da rede empresarial nacional, que, com as constantes oscilações e acréscimo na concorrência entre essas empresas, frisa-se uma maior necessidade de política especializada de gestão, mostrando que os empresários não estão preparados para esta mudança, sendo o Contador a pessoa mais procurada para esta tarefa, e o mesmo tem de responder as questões e auxiliar cada vez mais estes empresários.

Os micro e pequenos empresários que lutam para consolidação de seus negócios, necessitam de profissionais com foco em gestão empresarial, orientando os processos no âmbito dessas organizações. É de extrema importância que os gestores das micro e pequenas empresas possuam uma visão generalista no exercício de suas atividades, utilizando as demonstrações contábeis não apenas para prestação de contas com Fisco, mais sim utilizando as informações para a tomada de decisão, para que não se torne mais um caso nas estatísticas de mortalidade de micro e pequenas empresas.

A Contabilidade Gerencial, para Corbett (1997), deverá servir de ponte entre os gerentes e as informações de lucratividade da empresa, desta forma, os gestores poderão avaliar quais ações tomarem, levando sempre em consideração o impacto de seus atos do desempenho da empresa, tendo assim, o objetivo principal de fornecer dados/informações para os gestores analisem e decidirem pela empresa o que será melhor.

Porém, Kaplan e Johnson (1991, p.4) alertam que:

Um excelente sistema de contabilidade gerencial não vai sozinho garantir o sucesso nos mercados de hoje [...], mas um sistema de contabilidade gerencial ineficaz pode minar o desenvolvimento de produtos, o aprimoramento de processos e os esforços de marketing, quando um sistema de contabilidade gerencial prevalece [...], o melhor resultado ocorre quando os administradores entendem a irrelevância do sistema e se desviam dele criando sistemas de informação personalizados.

A Contabilidade Gerencial é parte integral no processo de gestão das empresas, pois suas informações são elaboradas para que os administradores possam otimizar o processo da gestão estratégica, através do planejamento, organização, direção e ações a serem tomadas para que a organização alcance seus objetivos com eficácia e eficiência. Além de ser uma ferramenta na avaliação do desempenho da empresa, também representa uma importante ferramenta para que essas empresas possam desenvolver um planejamento ideal, a fim de melhorar os resultados e o andamento desses empreendimentos.

A Contabilidade Gerencial não é obrigatória, portanto as empresas nem sempre se utilizam dela, mais a devida implantação gradativa da Contabilidade Gerencial e suas informações com relatórios adequados à realidade da empresa, é fundamental para que consiga atingir seus objetivos, podendo salvar uma empresa da falência. Os principais usuários são os gestores, administradores, funcionários de alto escalão, diretores, gerentes de setores, mas em qualquer nível administrativo o processo de tomada de decisões compreende as mesmas etapas: a descoberta do problema; levantamento de fatos e do problema; busca e análise de alternativas; e a escolha da alternativa.

Para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, inseridas num ambiente competitivo e diante de um cenário de incertezas, é importante salientar que seus gestores estejam bem assessorados e recebam informações que antevêjam os problemas, que subsidiem decisões racionais, ao invés de apenas demonstrações estáticas que revelam dados passados. Cada vez mais, tem se intensificado a utilização da informação e do conhecimento nas organizações, levando-as a adotarem formas alternativas de gestão, centradas na informação e no conhecimento, que as habilitem para lidar com as contínuas mudanças tecnológicas e mercadológicas. A informação assume um papel decisivo para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações, e as micro e pequenas empresas bem informadas passaram a ser sinônimo de organizações bem sucedidas, diminuindo as incertezas e os riscos, contribuindo para que a organização alcance seus objetivos.

A Contabilidade Gerencial é uma ferramenta indispensável para a organização, a qual se comunica com inúmeras informações que se bem interpretadas, se tornam benefícios às pequenas e grandes organizações.

3.4 Reflexos da não Utilização da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas

Os motivos que tem levado novos empreendimentos ao fracasso podem ser divididos da seguinte maneira de acordo com Santos e Pereira (1995):

Quanto aos aspectos técnicos do empreendedor:

- falta de experiência empresarial anterior;
- falta de competência gerencial.

Na área mercadológica:

- desconhecimento do mercado;
- desconhecimento do produto ou serviço.

Na área técnico-operacional:

- falta de qualidade nos produtos e serviços;
- localização errada do imóvel ou do ponto;
- problemas na relação com os fornecedores;
- tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada.

Na área Financeira:

- imobilização excessiva do capital em ativos fixos;
- política equivocada de créditos aos clientes;
- falta de controles de custos e de gestão financeira.

Na área jurídica/financeira:

- estrutura organizacional inadequada;
- falta de planejamento e informações gerenciais;
- ausência de inovações gerenciais.

Em 2007, o Serviço Brasileiro de Apoio as Empresas apurou a taxa de sobrevivência e de mortalidade das empresas constituídas em 2003, 2004 e 2005, ou seja, empresas com até quatro, até três e até dois anos de atividade, identificando os fatores condicionantes do fracasso e do sucesso das micro e pequenas empresas.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE (2007), para os empresários das empresas extintas (68% deles), a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais, desconhecimento do mercado, causando informação inadequada dos preços dos produtos/serviços, informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários.

Apesar de não haver uma padronização das práticas gerenciais, o que dificulta o estabelecimento de normas, estas deverão estar relacionadas às etapas do processo contábil, uma vez que o que muda é o ambiente no qual este processo é desenvolvido. O foco da Contabilidade Gerencial é a comunicação no âmbito dos vários níveis hierárquicos da empresa, e servem para a tomada de decisão dos gestores da mesma e não ao público externo.

De acordo com Lopes e Martins (2005, p.99):

[...] os instrumentos utilizados pela contabilidade gerencial (orçamento, sistemas de custeio, etc.) influenciam diretamente os interesses dos gestores. Essa influência, no entanto, não é unidirecional, ou seja, os gestores também influenciam as práticas de contabilidade gerencial.

Pode-se através dos sistemas de Contabilidade Gerencial avaliar o desempenho de determinada empresa ou setor, o que está muitas vezes atrelada ao sistema de remuneração e promoção da instituição.

Desta forma, com a presente pesquisa pode-se concluir que a Contabilidade Gerencial é de grande importância para as micro e pequenas empresas, pois com a implementação desta a empresa possuirá mais recursos de gestão para continuarem no mercado, sendo assim não interrompendo tão prematuramente sua continuidade. Assim sendo, com a implementação da Contabilidade Gerencial na empresa, os gestores terão que estar aptos a utilizá-la. Com tal requisito, acredita-se que a Contabilidade Gerencial fará com que as micro e pequenas empresas no Brasil tenham mais oportunidade de se manter no mercado e sendo competitiva.

3.5 Contabilidade Gerencial como Gestão

Gerenciar uma empresa consiste em planejar. Porém o planejamento não caracteriza uma resposta clara em relação ao futuro, tais como: o preço da concorrência, se o fornecedor arcara com os compromissos de entrega, entre outros.

Segundo Maximiano (1991) “Seja o futuro previsível ou incerto, é preciso preparar-se para enfrentá-lo, visando assumir os riscos certos e aproveitar as oportunidades que ele oferece, tornando-o mais favorável”.

O processo de gerenciar torna-se uma função administrativa como fonte de informações com base nos dados contábeis, para decisão, organização e planejamento.

A Contabilidade Gerencial passou a ser observada com mais realce pelos administradores e contadores, pelo fato de tratar os custos de diferentes formas para diferentes comandos de tomada de decisões, pois as empresas buscam redução de custos, e em consequência o aumento da lucratividade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura demonstrou a importância da Contabilidade Gerencial como instrumento de apoio aos micros e pequenos empresários na gestão dos negócios, que em um mercado altamente competitivo, torna-se imprescindível ter conhecimento de sua empresa e administrá-la de maneira eficiente e eficaz.

Com relação ao objetivo da pesquisa que foi evidenciar a origem da contabilidade sua evolução e descrever a importância da Contabilidade Gerencial para as micro e pequenas empresas, percebe-se que faz-se necessário que o Pequeno Empresário tenha conhecimento da importância da realização de uma Contabilidade completa e eficiente que reflita a realidade da empresa, possibilitando assim elaborar demonstrações contábeis que sirvam de base para gerar informações úteis para a gestão dos negócios.

A pesquisa apontou que a Contabilidade Gerencial destaca-se dentre as demais, pois como visto que fornece subsídios de grande valia para a administração da empresa, fazendo com que o gestor consiga analisar, mensurar e interpretar as informações para melhor tomada de decisão.

A legislação brasileira dispõe de elementos que auxiliam no desenvolvimento dos micro e pequenos empresários. Para tanto, promove menor carga tributária e auxilia no amadurecimento de tais gestores, instituindo fóruns para trocas de experiências, de informações e de novas tecnologias, assim como tratamento diferenciado para tais empresas, visto a necessidade de fortalecê-las.

Com relação aos benefícios da utilização da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas, verificou-se que esta vertente da Contabilidade auxilia no desenvolvimento das estratégias de futuras decisões, com informações mais claras, precisas e úteis sobre a atual realidade da empresa, que, se bem interpretadas, facilitam o ponderamento dos administradores sobre ações a serem tomadas, tornando mais fácil o planejamento e controle das operações.

Quanto a não utilização da Contabilidade Gerencial pelas Micro e Pequenas Empresas, verificou-se que grande percentual destas empresas tiveram sua dissolução principalmente pela falta de fatores relacionados com a gestão da empresa. Este estudo demonstrou que a grande maioria das empresas extintas, apontaram como sendo falhas gerenciais as causadoras da falência prematura da empresa, ou seja, a falta de uma Contabilidade Gerencial que auxiliasse o micro e pequeno gestor a manter-se no mercado.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANHOLON, R. Et al. **Características Administrativas de Micro e Pequenas Empresas: confronto entre a teoria e a prática**. São Paulo: METROCAMP Pesquisas, 2007.

BRASIL. **Lei Complementar Federal** nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

COSIF ELETRÔNICO - **Portal de contabilidade**. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br>>. Acesso em: 26 fev. 2008.

CORBETT NETO, T. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições**. São Paulo: Nobel, 1997.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Prática tributária da micro, pequena e média empresa**, São Paulo: Atlas, 2003.

GOUVEIA, Nelson. **Contabilidade básica**. 2ª. Edição. São Paulo: Harbra. 1993.

HORNGREEN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos: uma nova abordagem**. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R. *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações* : aplicável às demais sociedades. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KASSAI, S. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. São Paulo: EA/USP, 1997.

LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

NEVES, S.; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade Avançada**. 7. ed. São Paulo: Frase, 1998

PIZZOLATO, N. D. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2.ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

PUGA, F. Apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas na Espanha, Japão e México. Rio de Janeiro, BNDES, **Texto para Discussão**, n.96, 2002.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária**: origens e desenvolvimento. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Silvio; PEREIRA, Heitor J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Brasília, 2007.

SEBRAE. **Pesquisa dos fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, 2007.

WARREN, Carl S. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 2001.