

CONTABILIDADE GERENCIAL: A SUA IMPORTÂNCIA NA GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COM FOCO NO RESULTADO.

Sara Raquel Negreiros França de Melo¹

Kleber Mantovanelli Barbosa²

Ricardo Carvalho Paixão³

Alcimar de Lima Marques Filho⁴

RESUMO

Objetivou-se abordar a importância da contabilidade gerencial para auxiliar no gerenciamento das micros e pequenas empresas. Nos últimos anos, micro empreendimentos tiveram uma intensa participação na economia, sendo vistas como uma forma de possibilitar a obtenção de lucro consistente e a permanência de mais pessoas no mercado de trabalho. No entanto, o cenário econômico é muito instável, e a falta de planejamento torna mais difícil a sobrevivência das micros organizações. É exatamente nestes momentos que a contabilidade gerencial cumpre um papel essencial, na forma de registrar e informar os fatos e atos, garantindo assim, a boa gestão econômica e financeira dos negócios. A finalidade da pesquisa é teórica, tendo como objetivo contribuir para fins práticos. Quanto aos objetivos da pesquisa é explicativa, no sentido de demonstrar a importância da contabilidade gerencial no auxílio do gerenciamento das micros e pequenas empresas, quanto aos procedimentos, sendo bibliográfica e quanto à metodologia é qualitativa. Identificou-se as principais dificuldades na gestão das micro e pequenas empresas, além de fornecer informações referentes à contabilidade gerencial e as ferramentas contábeis utilizadas no auxílio à tomada de decisões, analisando as vantagens que a consultoria pode trazer para as organizações de pequeno porte, como fator de vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Microempresas – Pequenas Empresas - Contabilidade Gerencial - Gestão - Contador.

ABSTRACT

The objective was to address the importance of managerial accounting to assist in the management of micro and small enterprises. In recent years, microenterprises have had an intense participation in the economy, being seen as a way to make

¹ Pós-graduada em Docência do Ensino Superior, Graduada em Administração, professora celetista na Faculdade Maurício de Nassau – Manaus/AM nos cursos de Administração e Tecnólogos. E-mail: profissional.sara@gmail.com

² Especialista em Contabilidade e Controladoria, Especialista em Hotelaria e Turismo, Graduado em Administrador, Universitário em Ciências Contábeis, Diretor Administrativo Financeiro no ITEAM em Manaus/AM, professor celetista. E-mail: kleber@iteam.org.br

³ Especialista em Direito do Estado, Advogado, Professor celetista na Faculdade Maurício de Nassau – Manaus/AM, Diretor Jurídico Institucional. E-mail: ricardo@iteam.org.br

⁴ Mestre em Gestão Empresarial, Graduado em Administração e em Ciências Econômicas, Coordenador dos Cursos de Administração e Tecnologia em Logística na Faculdade Maurício de Nassau/AM. E-mail: prof.alcimarmarques@gmail.com

possible the achievement of a consistent profit and the permanence of more people in the labor market. However, the economic scenario is very unstable, and the lack of planning makes the survival of micro organizations more difficult. It is precisely in these moments that managerial accounting plays an essential role, in the form of recording and informing the facts and acts, thus guaranteeing the good economic and financial management of the business. The purpose of the research is theoretical, aiming to contribute to practical purposes. Regarding the objectives of the research, it is important to demonstrate the importance of managerial accounting to the management of micro and small companies, regarding procedures, being bibliographical and qualitative methodology. It identified the main difficulties in the management of micro and small companies, as well as providing information on management accounting and the accounting tools used to aid decision making, analyzing the advantages that the consultancy can bring to small organizations, such as Factor of competitive advantage.

Key-words: Microenterprises - Small Business - Management Accounting - Management - Accountant.

1. Introdução

A abertura de micro e pequenos empreendimentos está cada vez mais comum no país, pois os incentivos e estímulos proporcionados pelos governos e instituições de auxílio ao empreendedor estão evidentes, tornando mais acessível a criação de novos segmentos empresariais. De acordo com o SEBRAE (2012), as pequenas e microempresas são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento do país, visto que colaboram com a geração de empregos e rendas, são laboratórios de ideias, nascedouro de empresários e contribuem para o equilíbrio econômico.

Paiva e Gomes (2008) concordam com essa ideia, contudo, ressaltam que estas empresas ainda enfrentam algumas questões gerenciais e financeiras que dificultam o seu desenvolvimento de uma forma sustentável. Pesquisas feitas pelo SEBRAE (2012) mostram que 40% dessas novas empresas não resistem aos primeiros anos em virtude da falta de ferramentas que visam contribuir com a gestão do negócio. Dornelas (2008, p. 15) aponta como as principais causas para o insucesso de pequenas empresas a falta de planejamento, deficiência na gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

Vale ressaltar que a sociedade como um todo está passando por processos de transformações sociais, econômicas, políticas e culturais extremamente rápidas, tornando mais difícil e contingencial a gestão empresarial. Modelos antes visto como eficazes, não são tão eficientes em resolver problemas e ameaças, impostas pela

instabilidade financeira. Mesmo nas economias mais simples, é necessário sustentar os relatórios dos ativos, das dívidas e das transações com terceiros.

Block (2013, p. 36) afirma que o consultor é a pessoa que tem certa influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização. Assim, o consultor gerencial pode significar o diferencial competitivo que muitas empresas necessitam, por utilizar ferramentas de gestão que através de relatórios e análise situacional tem por objetivo fornecer instrumentos aos gestores que os auxiliem em suas funções.

Desse modo, o consultor fornece as informações gerenciais sobre custos, margens de lucro, preços de venda, fluxo de caixa, capital de giro, entre outros, tornando o empreendimento muito mais estável, permitindo que os gestores tenham informações claras, corretas e de boa qualidade, contribuindo para a tomada de decisão.

Sendo assim, o problema que se apresenta pode ser definido da seguinte forma: Como a contabilidade gerencial pode exercer um papel significativo na gestão de micro e pequenas empresas, colaborando com a sobrevivência das mesmas no mercado, através de métodos realmente eficazes? As mudanças ocorrem numa velocidade equivalente à da disputa do mercado globalizado, assim, de acordo com Silva (2002), o importante não é fabricar necessariamente o melhor produto do mercado, a empresa deve ser competitiva, conhecer seus pontos fortes e fracos, gerenciar seus custos da melhor forma possível, ser ágil, cativar clientes, buscar as vulnerabilidades dos concorrentes, garimpar oportunidades, entre outras coisas. Conseguir combinar todas essas atividades sem o domínio ou a colaboração de um consultor eficaz é arriscado mesmo para uma microempresa.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é abordar a importância da contabilidade gerencial para auxiliar no gerenciamento das micro e pequenas empresas. Em termos específicos foram: i: identificar as principais dificuldades na gestão das micro e pequenas empresas; ii: fornecer informações referentes à contabilidade gerencial e as ferramentas contábeis utilizadas no auxílio à tomada de decisões e analisar as vantagens que a consultoria pode trazer para as organizações de pequeno porte, como fator de vantagem competitiva.

O artigo divide-se em referencial teórico sobre empresas e microempresas, contabilidade gerencial. Em seguida explicitam-se o referencial metodológico, bem

como os resultados e considerações. Por último resumem-se as principais conclusões do trabalho.

2. Desenvolvimento

A contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, passivos e das negociações com terceiros. O papel da contabilidade torna-se ainda mais importante nas complexas economias modernas. Uma vez que os recursos são escassos, temos de escolher entre as melhores alternativas, e para identificá-las são necessários os dados contábeis (CREPALDI, 2011, p.6).

Para Marion (2009) 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 e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. Contribuindo com essa visão, Ribeiro (2009, p. 2) ressalta:

A contabilidade é uma ciência social que tem por objetivo o patrimônio das entidades econômico-administrativas. Seu objetivo principal é controlar o patrimônio das entidades em decorrência de suas variações. Assim, a principal finalidade da contabilidade é fornecer informações de ordens econômica e financeira sobre o patrimônio, para facilitar as tomadas de decisões por parte dos seus usuários.

Ainda segundo o autor supracitado, as informações de ordem econômica dizem respeito à movimentação das compras e vendas, das despesas e receitas, evidenciando os lucros ou os prejuízos apurados nas transações realizadas pela empresa. Já as informações de ordem financeira referem-se ao fluxo de caixa (entradas e saídas de dinheiro).

A contabilidade constitui, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. As informações apresentadas pela contabilidade fundamentam-se em registros mantidos em livros ou em arquivos magnéticos, devidamente elaborados com a observância das técnicas contábeis, das leis e das normas internacionais e de contabilidade. (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 2).

Sendo assim, a contabilidade é uma ciência que colabora de forma ampla com o controle e planejamento empresarial, permitindo uma visão real a respeito da situação financeira e das variações econômicas.

Ribeiro (2009) ressalta ainda que o patrimônio de uma empresa é movimentado em função dos acontecimentos diários, tais como compras, vendas, pagamentos, recebimentos, etc. Registrando esses acontecimentos, a contabilidade terá condições de fornecer informações sobre a situação do patrimônio, sempre que solicitada.

2.1 O que é empresa?

De acordo com Santos (apud Chiavenato, 2012, p. 41), a empresa é comumente definida pelos economistas como uma unidade básica do sistema econômico, cuja principal função é produzir bens e serviços. Para conseguir fabricar seus produtos, ou oferecer seus serviços, a empresa combina diversos fatores de produção, ou seja, os recursos naturais, o capital e o trabalho necessários para o desempenho da função produção.

As empresas existem para produzir algo e prestar algum serviço à sociedade. Existem vários tipos de empresa, de acordo com seu ramo de atividade, elas podem ser produtoras de bens ou prestadoras de serviços (CHIAVENATO, 2012, p. 43).

Os objetivos das empresas podem ser desdobrados em diretos ou indiretos. Os objetivos diretos são a produção ou a venda de mercadorias ou a prestação de serviços, já os indiretos envolvem ganhar mais do que gasta para produzir, vender suas mercadorias ou prestar serviços. A empresa também cumpre outro objetivo indireto – o atendimento das necessidades da comunidade em que está localizada, isto é, o atendimento das necessidades do cliente ou consumidor (CHIAVENATO, 2012, p. 41).

Toda empresa funciona como uma pessoa jurídica. Uma pessoa jurídica é constituída a partir de um contrato social entre as pessoas que se uniram para formar uma sociedade e obtiveram um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). É por meio do CNPJ que todas as atividades de uma organização são controladas para efeito das obrigações tributárias (TAJRA, 2014, p. 32).

Segundo Crepaldi (2011, p. 9), a organização como estrutura funcional tem duas características essenciais, a de ser um conjunto de atividades necessárias para alcançar os objetivos da empresa e a de atribuir a responsabilidade por cada grupo de atividades correlatas a um indivíduo com a autoridade suficiente para fazer executar as atividades. Toda organização e, conseqüentemente, qualquer empresa, possui quatro componentes tangíveis: o trabalho, as pessoas, os órgãos e as relações entre os mesmos. O trabalho é o componente necessário para produzir bens e serviços. Para fazê-lo de forma eficaz e eficiente o mesmo é dividido, provocando a especialização das atividades e das funções.

2.2 Micro e pequenas empresas

Segundo Tajra (2014, p. 83), no Brasil, as empresas são classificadas de acordo com seus faturamentos e a quantidade de funcionários que elas possuem contratados formalmente. Essas classificações são utilizadas por algumas instituições financeiras para definição de crédito, além do próprio governo, que utiliza a classificação do porte financeiro para definir benefícios tributários.

Modalidade	Legislação	Faturamento anual
Empreendedor Individual (EI)	Lei 123/06 de 14/12/2006	Até R\$ 60.000,00
Microempresa (ME)	Lei 123/06 de 14/12/2006	Até R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte (EPP)	Lei 123/06 de 14/12/2006	Até R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Tabela 1 – Classificação das empresas segundo o porte.

Fonte: Adaptação Tarja, Sammya Feitosa, 2014.

Indústria	Comércio e Serviços
Micro: com até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena: de 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média: 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande: mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Tabela 2 – Classificação das empresas segundo a quantidade de empregados.

Fonte: Adaptação Tarja, Sammya Feitosa, 2014.

Conforme Amato Neto (2000) as micro e pequenas empresas atuam geralmente em setores mais tradicionais da economia, como o comércio varejista e serviços. Em países como o Brasil onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial.

A Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, institui o Estatuto da Microempresa para efeito de incentivo e facilidades operacionais das empresas de minúsculo porte e das que alcançam um faturamento anual dentro dos limites definidos por lei. Em virtude de seu porte a microempresa tem a vantagem de precisar de poucos documentos e papéis relativos aos negócios realizados. Os deveres legais são bastante simplificados. A microempresa é dispensada da escrituração dos livros fiscais e sua contabilidade pode ser feita na própria microempresa ou por meio de escritório externo de contabilidade, com a obrigação de manter demonstrativos contábeis. (CHIAVENATO, p. 48, 2012).

2.3 Principais dificuldades enfrentadas pelas micro empresas

O Brasil é um dos países com o maior número de microempresas do mundo, colaborando com o desenvolvimento do país e aquecimento do mercado. No entanto, a maioria das empresas não sobrevivem aos primeiros dois anos. Para Palermo (2002), o fechamento prematuro de empresas no país tem sido uma das preocupações da sociedade, particularmente para as entidades que desenvolvem programas de apoio ao segmento de pequeno porte.

De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (2012), os primeiros dois fatores apontados como determinantes no sucesso ou não da empresa, são relacionados com as habilidades gerenciais, ou seja, o conhecimento do mercado de atuação e as estratégias de vendas, que refletem a preparação ou não do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o seu negócio.

As causas mais comuns de falha nos negócios incluem os fatores econômicos, inexperiência, despesas excessivas, localização inadequada, vendas insuficientes, clientes insatisfeitos e fraudes. (CHIAVENATO, p. 15, 2012).

Paiva e Gomes (2008) ressaltam que a falta de estrutura adequada em termos de aparato legal, contábil e gerencial, a legislação tributária, as exigências burocráticas, a carência de crédito e de uma política sistêmica de apoio e incentivo às micro e pequenas empresas levam a altas taxas de insucesso nos negócios.

Segundo Palermo (2002), o crescimento e a sobrevivência de uma empresa dependem do desenvolvimento de uma gestão eficaz e proativa. Nesse sentido, a

gestão deve estar voltada não somente a responder às mudanças de mercado, mas também a oferecer ao mercado um diferencial, esse diferencial pode ser em preço, qualidade, inovação, agilidade, flexibilidade, atenção às pessoas e à sociedade. Ademais, os empresários devem ter conhecimento sobre a melhor forma de colocar os produtos à venda, envolvendo diversos quesitos, como a definição de preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado, estratégias de promoções das mercadorias e serviços, marketing, entre outros.

3. Metodologia

Com embasamento nos conhecimentos teóricos abordados relacionados a empresas, microempresas e empresas de pequeno porte, contabilidade gerencial no auxílio do gerenciamento nas micro e pequenas empresas, apresenta-se, aqui a metodologia através da qual a investigação foi realizada.

A finalidade da pesquisa é um ensaio teórico, uma vez que, tem como objetivo contribuir para fins práticos, ou seja, espera-se contribuir para a sociedade empresarial, profissional e acadêmico com um assunto relevante entre os profissionais da área de gestão. Portanto, este ensaio busca uma caracterização objetiva e crítica da ideia da importância da contabilidade gerencial na geração de informação para a tomada de decisão das micros e pequenas empresas. Objetiva porque baseia-se na situação organizacional opondo-se ao administrador na busca de resultados mensuráveis. O método adotado foi a da análise crítica de conceitos a partir do confronto da literatura dedicada ao tema e desta com outros relevantes e seu exame via situações hipotéticas ilustrativas. Deste modo, a principal contribuição é conjugar as responsabilidades de geração de informações por parte da contabilidade, o seu poder sobre os recursos e interlocução como meios de alcançar resultados vitais à própria sobrevivência da organização.

Quanto aos objetivos, é utilizada a pesquisa explicativa, uma vez que tem como objetivo demonstrar a importância da contabilidade gerencial no auxílio do gerenciamento das micro e pequenas empresas auxiliando a tomada de decisão por parte do empresário. A pesquisa explicativa tem o intuito de aprofundar a realidade dos conhecimentos, explicando a razão e o porquê das coisas (GIL 2008).

Quanto aos procedimentos, o método utilizado é a pesquisa bibliográfica para fundamentar teoricamente o trabalho, através das fontes secundárias, ou seja, livros, artigos científicos, revistas especializadas, dissertações, periódicos e formulário através da internet. Pois segundo Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica abrange todo o referencial teórico já tornado público em relação ao tema de estudo.

Quanto à metodologia, a pesquisa é qualitativa, para demonstrar a importância contabilidade gerencial para auxiliar no gerenciamento das micro e pequenas empresas, para auxiliar a tomada de decisão por parte do empresário.

4. Resultados e discussões

Um fator importante no caso das micro e pequenas empresas é que em sua maioria, quem administra é o próprio proprietário e, na maioria dos casos, não tem formação profissional contábil nem de gestão de negócios, dificultando assim a administração e o controle de seu empreendimento, o que na maioria das vezes leva a empresa ao fracasso. Infelizmente os escritórios de contabilidade na sua maioria estão preocupados com a quantidade de clientes, e não com a qualidade dos serviços oferecidos, temem aumentar os preços para oferecer assessoria necessária e perder o cliente. Sem um planejamento financeiro e assessoria necessária torna-se impossível o sucesso do negócio, o que na maioria dos casos leva a falência por falta de uma gestão eficaz (RAZA, 2008).

Portanto, torna-se importante o gestor conhecer sobre contabilidade e suas ferramentas. Alguns administradores chegam a admitir que deveriam montar um verdadeiro sistema de informação, não somente no que se refere aos concorrentes, mas também no que se refere a todos os grupos de pessoas e interesses externos à empresa que possam ter ou vir a ter influência sobre a empresa em virtude de mudanças em suas orientações e comportamentos.

Para isso, alguns cuidados devem ser respeitados nos registros contábeis, tais como: os registros contábeis devem ser fidedignos, classificados e lançados corretamente, auditados, além disso, a empresa pode trabalhar com vários períodos para comparação, bem como comparar com quocientes dos concorrentes ou do setor e com as metas estabelecidas pela administração da empresa.

O objetivo é demonstrar que no contexto operacional. A avaliação é constituída de análises específicas, demonstrando a situação financeira, econômica e administrativa da empresa, tendo como referência as comparações das demonstrações contábeis.

5. Contabilidade gerencial

Conforme Crepaldi (2011, p. 9) contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle de insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Em sentido amplo, toda contabilidade é considerada gerencial. Toda informação contábil contribui com a tomada de decisões, não apenas dos usuários, mas também dos administradores. No entanto, a contabilidade gerencial é retratada como provedora de informações em um contexto diferente daquele da contabilidade financeira. A contabilidade gerencial se ocupa com o fornecimento de informações para situações que envolvem decisões não rotineiras ou especiais. Tais decisões dizem respeito a problemas esporádicos, não estruturados, para os quais os gestores não contam com regras fixadas ou procedimentos conhecidos a priori. (PARISI, p. 8, 2011).

De acordo com Marion e Ribeiro (2014, p. 7) a contabilidade gerencial pode ser conceituada como o sistema de informação que tem por objetivo suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões.

Assim, vale ressaltar que a contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso adequado e a responsabilização por seus recursos. (MARION; RIBEIRO, 2014, p.3).

Sendo assim, qualquer decisão a ser tomada, qualquer que seja a área de atuação do responsável por ela, encontrará na informação contábil gerencial o fundamento necessário para que a opção encontrada seja a mais benéfica possível para o desenvolvimento da organização. (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 5).

Atkinson (2000, p. 1) relata que a contabilidade gerencial foi definida pelo Instituto de Contadores Gerenciais (Institute of Management Accounting) como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar, e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos.

Tradicionalmente, a informação gerencial contábil tem sido financeira, isto é, tem sido denominada em moedas. Entretanto, recentemente a informação gerencial contábil foi ampliando-se para incluir informações operacionais ou físicas (não financeiras), tais como qualidade e tempo de processamento, tanto quanto informações mais subjetivas como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho do novo produto. (ATKINSON, 2000, p. 1).

A Contabilidade Gerencial preocupa-se mais com o futuro, dá menos ênfase à precisão, enfatiza segmentos de uma organização (em lugar da organização como um todo), e não é governada por princípios contábeis aceitos, além de não ser obrigatória. (GARRISON, 2007, p. 21).

6. Funções da contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial tem por fim orientar os agentes responsáveis pela gestão do patrimônio da organização nas suas tomadas de decisões. Assim, a contabilidade gerencial poderá contemplar funções distintas de acordo com a natureza das decisões que objetiva orientar, conforme sua importância ou o estágio em que essas funções ocupam na gestão empresarial. (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 5).

Segundo Coronado (2006) a finalidade da contabilidade gerencial é coordenar a otimização do desempenho econômico visando o crescimento da riqueza da empresa.

Assim, é possível agregar pelo menos três importantes funções da contabilidade gerencial: operacional, gerencial e estratégica. A função operacional visa orientar o pessoal que trabalha na linha de frente, seja na área de produção ou na área comercial, fabricam ou vendem bens e prestam ou vendem serviços. Nesse nível as decisões precisam ser tomadas em curtíssimo prazo. Desse modo, os relatórios elaborados para auxiliar na tomada de decisões nesta área normalmente contêm informações operacionais quantitativas, ou seja, não financeira. Os relatórios informam, por exemplo, o volume de serviços executados, as informações de qualidade, como a proporção de peças com defeitos em relação ao volume produzido, entre outros (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 6)

De acordo com Marion e Ribeiro (2014, p. 6) a função gerencial tem por fim orientar os gerentes responsáveis pelo comando de uma ou mais áreas; de um ou mais departamentos ou mesmo de um simples grupo de trabalhadores. Os gerentes tem necessidade de informações que lhes assegurem acompanhar em tempo real o processo operacional de produção ou de prestação de serviços, bem como o resultado positivo ou negativo das respectivas vendas. As informações que a contabilidade gerencial a esses gestores destinam-se é proporcionar redução de custos com melhor aproveitamento de recursos físicos, humanos e tecnológicos. Essas decisões resultam também na melhoria da qualidade.

A função estratégica tem a finalidade de orientar executivos nas suas tomadas de decisões sobre a rentabilidade de produtos e serviços, necessidades, satisfação e perfil dos clientes, as ameaças de concorrentes, as inovações tecnológicas, à expansão ou descontinuidade de parte ou do total dos negócios etc. Aos executivos interessa conhecer principalmente a lucratividade do negócio, para saber o tempo de retorno do capital investido, a composição dos custos, bem como a rentabilidade de cada produto, para incentivar o aumento da produção dos mais rentáveis e a descontinuidade daqueles que não atingem os propósitos estabelecidos (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 7).

Além disso, é importante ressaltar que as informações geradas pela contabilidade gerencial podem auxiliar os funcionários a aprenderem como fazer para melhorar a qualidade das operações, reduzir os custos operacionais e

aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes. (ATKINSOM, 2000, p. 38).

7. A aplicação da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas

As organizações são constituídas para atingir um fim. Àquelas que visam ao lucro, consideradas econômicas, alcançam esse fim no relacionamento com seus clientes, fornecendo bens ou prestando serviços. Para auxiliar a organização nessa conquista, surgiu a contabilidade gerencial, oferecendo detalhes e informações que até então não eram contemplados nos relatórios derivados da contabilidade (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 3).

O empresário necessita de informações para a tomada de decisões. A Contabilidade oferece dados formais, científicos e universais, que permitem atender a essa necessidade. Levando em consideração esses fatos, Marion Ribeiro (2014, p. 5) afirma que a informação contábil gerencial ajuda os agentes internos, especialmente os gerentes e executivos, a mensurar o custo de produtos, serviços e clientes, e a tomar decisões que resultem na redução desses custos, na melhoria da qualidade e da eficiência das operações, na melhoria da pontualidade de entrega de produtos e serviços aos clientes, no aumento da produtividade, no incremento da produção de bens e serviços mais rentáveis, no incentivo de novos projetos e na promoção da descontinuidade da produção de alguns produtos e serviços que apresentam baixa lucratividade.

Para Silva (2002) a decisão de investir, de reduzir custos, de modificar uma linha de produtos, ou de praticar outros atos gerenciais deve se basear em dados técnicos extraídos dos registros contábeis, sob pena de se pôr em risco o patrimônio da empresa.

Parisi (2011) ressalta que o ambiente de negócios das pequenas empresas apresenta vários desafios que devem ser identificados, analisados e superados pelos que nelas atuam. Podemos citar como desafios mais comuns: identificar as demandas dos clientes, desenvolver e caracterizar o ciclo de vida dos produtos e serviços, compatibilizar o preço que o mercado está disposto a pagar com a estrutura de custos da empresa, equilíbrio entre produção e meio ambiente, obsolescência, investimentos necessários, compatibilizar prazos de pagamento,

garantir a liquidez, manter o equilíbrio entre o capital próprio e de terceiros e gerenciar o caixa de forma eficiente.

7. Ferramentas da contabilidade gerencial

Tanto os usuários internos quanto os externos à organização utilizam informações contábeis para conhecer a organização para tomar alguma decisão. Os usuários internos precisam de informações que lhes possibilitem conhecer, dentre outros, o desempenho, a produtividade e a rentabilidade, visando à redução de custos, à eficiência, qualidade e lucratividade. (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 12).

8. Custos, despesas e investimentos

De acordo com Atkinson (2000), custos refletem os recursos que a empresa usa para fornecer serviços ou produtos. Realizando as mesmas coisas com menos recursos e, portanto, menores custos, significa que a empresa está tornando-se mais eficiente. Conforme Crepaldi (2011), a obtenção e a compreensão das informações sobre custos são essenciais para o sucesso de seu negócio. Em primeiro lugar, os custos determinam o preço de venda; se os custos forem maiores do que o preço de venda, terá prejuízo. Todos os custos aplicáveis ao produto ou serviço precisam ser considerados quando se for determinar o preço de venda.

Para Marion e Ribeiro (2014, p. 38), a contabilidade de custos está preocupada em identificar o lucro de forma mais adequada, além de preocupar-se com o controle de custos, fornecendo dados para estabelecimento de padrões e orçamentos, comparando quanto custou com quanto deveria custar, analisando variações, com o objetivo de reduzir custos.

É preciso salientar que nem todo gasto empresarial representa um custo e os mesmos também precisam ser analisados para uma tomada de decisão adequada. Os gastos que se destinam à obtenção de bens de uso da empresa ou a aplicações de caráter permanente são considerados investimentos. Quando os gastos são efetuados para a obtenção de bens ou serviços aplicados na área administrativa, comercial ou financeira, visando direta ou indiretamente à obtenção de receitas, eles correspondem a despesas. (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 40).

os custos compreendem a soma dos gastos com bens e serviços aplicados ou consumidos na produção de outros bens. A palavra “custo” possui significados muito abrangentes, podendo representar o custo dos serviços prestados, o custo de fabricação de um produto, custo direto de fabricação etc. (BARBOSA, SOUZA, 2014)

O principal desafio para o gestor é gerenciar todos os novos e velhos custos da empresa e proporcionar com esse planejamento uma maior produtividade. Deste modo, para o gestor o conhecimento dos custos é o passo fundamental para a gestão dessas organizações. Sem esse olhar analítico e esse conhecimento sobre custos de todas as áreas da empresa, as dificuldades podem ser traduzidas em um contexto de custos elevados, recursos escassos, pressão por qualidade e bons serviços. Embora a empresa deva ser pensada e administrada empresarialmente, são várias as fases não produtivas envolvidas que demandam custos dentro dessas empresas.

9. Compras, estoques e vendas

Nos processos de compras das organizações, é evidente que integram a cadeia produtiva, além de qualidade consistente e preços baixos, pelo menos mais dois objetivos: a continuidade de fornecimento e as relações favoráveis com o fornecedor. Contudo, é necessário considerar aspectos sazonais que podem influenciar a tomada de decisões, como a escassez de matéria-prima, a volatilidade da economia, que pode provocar flutuações no preço, entre outros (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 107).

Marion e Ribeiro (2014, p. 109) relatam que gerenciar estoques é uma tarefa que exige do profissional muita habilidade e flexibilidade com todas as áreas da organização. O gerenciamento de estoque envolve decisões de alto risco com repercussão no destino da organização. Estoques compreendem todos os objetos que se encontram armazenados nas organizações para serem comercializados, aplicados no processo de fabricação ou na prestação de serviços, ou ainda, para serem consumidos dentro da própria organização. O planejamento relacionado ao estoque deve contemplar níveis de estoques de materiais que viabilizem não só o processo de fabricação, mas também de produtos acabados em quantidade suficientes para atender satisfatoriamente aos pedidos dos clientes.

A decisão sobre a fixação do preço de venda é uma importante tarefa, uma vez que, na maioria dos casos, a decisão final é direcionada pelas regras do mercado. Contudo, a decisão gerencial, ainda que contaminada por fatores externos, terá sempre como partida as informações financeiras derivadas da contabilidade de custos. Portanto, qualquer avaliação para precificação será sempre pautada em uma planilha de custos elaborada pela área financeira da organização. (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 117).

10. Ponto de equilíbrio

De acordo com Marion e Ribeiro (2014, p. 130), ponto de equilíbrio é o estágio alcançado pela empresa no momento em que as receitas totais geradas pelo volume das vendas se igualam aos custos e despesas totais. Parisi (2011) contribui afirmando que em dada situação, com uma determinada quantidade vendida, uma empresa obtém um montante de margem de contribuição que se iguala aos custos e despesas fixos. Trata-se do ponto de equilíbrio, caracterizado pela ausência de lucro ou prejuízo operacional.

A análise do ponto de equilíbrio (break-even point), também conhecido como ponto de ruptura, permite compreender como o lucro pode ser afetado pelas variações nos elementos que integram as receitas de vendas e os custos e despesas totais.

Para sobreviver, uma micro e pequena empresa necessita gerar lucro, ocorrido pela diferença entre o preço de venda e o custo unitário, que é formado por todos os custos e despesas ocorridos. Entretanto, para a análise gerencial, a margem de contribuição unitária tem maior relevância, atribuída pela diferença entre o preço de venda e o custo variável unitário. “É a partir dessa informação que se estima o volume necessário para que uma empresa possa operar numa faixa lucrativa”, (SOUZA; CLEMENTE, 2011). O ponto de equilíbrio deve ser analisado com especial interesse pelos gerentes no momento de avaliarem se o negócio é rentável. Conhecê-lo, contribuirá com a identificação dos pontos fortes e fracos que ocorrem com a linha de produção ou serviços, tornando-se fácil readequá-los diante das oscilações que ocorrem nas atividades (ATKINSON et al., 2008).

Sob a ótica contábil, o ponto de equilíbrio corresponde a certo nível de atividades onde o lucro será nulo. À medida que os volumes de operações se deslocar acima do ponto de equilíbrio surgirão lucros crescentes; abaixo desse ponto ocorrerão prejuízos cada vez maiores. A análise distingue dois pontos de equilíbrio contábeis relacionados com o lucro operacional e com o lucro líquido.

O conhecimento do ponto de equilíbrio a ser alcançado pela empresa, em relação tanto a um produto ou em relação à produção global, é indispensável nas tomadas de decisões responsáveis pelo destino da organização. Decidir sobre a continuidade, aceleração, desaceleração ou descontinuidade da fabricação desse ou daquele produto e sobre a obtenção de recursos financeiros necessários para novos investimentos são exemplos de atitudes tomadas no gerenciamento da organização suportadas pela análise do ponto de equilíbrio. Assim, a análise do ponto de equilíbrio ajuda os gestores tanto na tomada de decisões operacionais quanto no planejamento estratégico visando à expansão do negócio. (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 146).

11. Análise de balanços

Segundo Marion e Ribeiro (2014, p. 158), a análise de balanços é uma técnica contábil que consiste no exame e na interpretação dos dados nas demonstrações financeiras, com o fim de transformar esses dados em informações úteis aos diversos usuários da contabilidade.

Demonstrações financeiras são relatórios elaborados com base na escrituração mercantil mantida pela empresa, com a finalidade de apresentar aos diversos usuários informações principalmente de natureza patrimonial, econômica e financeira, relativas à gestão do patrimônio ocorrida durante um exercício social. (RIBEIRO, 2013, p. 351).

Assim, a análise de balanços constitui ferramenta de grande valia nas tomadas de decisões, especialmente por possuir o conhecimento da situação econômica e financeira da organização (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 158).

alguns administradores chegam a admitir que a mesma devesse montar um verdadeiro sistema de informação, não somente no que se refere aos concorrentes, mas também no que se refere a todos os grupos de pessoas e interesses externos à empresa que possam ter ou vir a ter influências

sobre a mesma em virtude de mudanças em suas orientações (SILVA, MARQUES, HAJÓJ, BARBOSA, 2016).

12. Orçamentos

O Orçamento Empresarial, segundo Frezatti (2007) é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício e deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. O orçamento empresarial é uma consequência do planejamento. Não deve ser realizado apenas para prever os resultados e seu posterior controle, mas também, estabelecer e coordenar os objetivos para todas as áreas da organização, de uma forma em que todos busquem alcançar os mesmos resultados.

Segundo Marion e Ribeiro (2014, p. 196), nas organizações, o orçamento constitui importante ferramenta de gestão. É entendido como um plano de ação, sendo um resultado de três etapas: planejamento, formalização do orçamento e controle. O orçamento empresarial, portanto, é o documento no qual são discriminados os objetivos desejados, bem como os meios necessários para atingir esses objetivos. Pode envolver todos os tipos de atividades desenvolvidas pela organização, sejam elas operacionais ou financeiras, como a previsão do fluxo de receitas e despesas, do fluxo de caixa, das receitas de vendas, o planejamento das ampliações da produção etc.

13. Conclusão

Com o aumento e a importância das micro e pequenas empresas no crescimento da economia nacional, fica claro que os gestores destas organizações necessitam de um assessoramento adequado para mantê-las. Levando em consideração o despreparo, falta de experiência da maioria e dificuldades para tomar decisões em um cenário turbulento, vê-se na contabilidade gerencial uma oportunidade de seguir em frente com base em informações concretas e que possibilitam um planejamento adequado.

Assim, ao descrever a importância do papel do contador gerencial para as micro e pequenas empresas, ficou evidente que a contabilidade é uma ferramenta de gestão primordial para que o empresário tenha conhecimento de uma contabilidade completa e eficiente que reflita a realidade da empresa, possibilitando assim, elaborar demonstrações contábeis que sirvam de base para a gestão dos negócios.

Além disso, foi possível notar que a Contabilidade Gerencial fornece subsídios de grande valia para a administração da empresa, fazendo com que o gestor consiga analisar, mensurar e interpretar as informações, auxiliando assim, o desenvolvimento das estratégias de futuras decisões, com informações mais claras, precisas e úteis sobre a 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 futuras.

Dados relatados pelo SEBRAE e já expostos nesta pesquisa, sugerem que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas. Assim, conhecendo a finalidade da contabilidade gerencial, fica mais fácil entender que o contador pode colaborar de formas distintas nas organizações, com relatórios, planilhas, demonstrações que orientem realmente os gestores, dando a eles o fundamento necessário para que a opção encontrada seja a mais benéfica possível para o desenvolvimento da empresa. Desse modo, a contabilidade gerencial, sendo uma grande fonte de informações, serve de bússola para a administração dos negócios e fornece aos empresários parâmetros necessários para o alcance dos seus objetivos.

Entretanto, o principal obstáculo notado é fazer com que os empreendedores vejam o papel do consultor gerencial como um investimento rentável e valioso e não como um gasto desnecessário. Afinal, as micro e pequenas empresas, na maioria das vezes, são desprovidas de apoio contábil, visto que, os contadores, geralmente, cumprem somente as obrigações fiscais que a legislação impõe, mas pouco fazem para auxiliar o planejamento e gestão dessas empresas. Por sua vez, muitos empreendedores também desconhecem que o papel da contabilidade gerencial é ampla e legítima de fato, pois favorece toda a organização e não somente áreas específicas. Conforme Silva (2002, p.23) uma empresa sem contabilidade é uma

entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento.

Portanto, para tornar essa ferramenta cada vez mais notável na sociedade, sendo um diferencial competitivo, o contador gerencial deve estar apto para colaborar com os gestores em questões como: está na hora de contratar funcionários? Devo investir agora? Posso aumentar meu preço de venda sem correr riscos perigosos? Quais as prioridades no momento? O que realmente pode-se chamar de lucro? Como diminuir os custos? Como os orçamentos e relatórios podem contribuir com as decisões relacionadas ao futuro?

Portanto, é possível notar que a Contabilidade Gerencial fornece subsídios de grande valia para a administração da empresa, fazendo com que o gestor consiga analisar, mensurar e interpretar as informações, auxiliando assim, o desenvolvimento das estratégias de futuras decisões, com informações mais claras, precisas e úteis sobre a 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 futuras.

Portanto, é necessário que o empreendedor visualize a importância dessa ferramenta cada vez mais visível pelos gestores como gerenciar e controlar todo o fluxo de informações da empresa, deste modo o empreendedor, torna-se motivado, produtivo e seguro, no acerto da tomada de decisão, A contabilidade gerencial pode garantir às organizações que é possível calcular as consequências ou se preparar para as dificuldades, mesmo quando for necessário tomar uma atitude arriscada, diminuindo assim, a possibilidade de fracasso.

Referências

ATKINSON, Anthony A. [et al.] tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy; revisão técnica Rubens Famá. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

AMADO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. Fundação Vanzolini. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA, Kleber Mantovanelli; Arnaldo Donisete de Souza. **Avaliação de métodos de custeio: comparação de custeio por absorção e departamentalização de um hospital.** Revista Gestão e Educação. Volume 1, n.1, pag. 39-49. Jan-Junho, 2014.

BLOCK, Peter, **Consultoria Infalível - Um Guia Prático, Inspirador e Estratégico.** Ed. 03. São Paulo - M.Books do Brasil Editora Ltda, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 4 Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica.** 1 ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideais em Negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro : Elsevier , 2008.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial.** SãoPaulo: Atlas, 2007.

GARRISON, Ray H., et al. **Contabilidade gerencial.** 11° ed. Rio Janeiro: LTC, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** 14° ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial.** 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PALERMO, Fernanda Kellner de Oliveira. **As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social.** Jus Navigaldi nº 55, março de 2002.

PAIVA, Simone Bastos; GOMES, Reinaldo Jefferson da Silva (Org.). **Micro e Pequenas Empresas: uma visão multidisciplinar de profissionais contábeis.** João Pessoa: Ideia, 2008.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2011.

RAZA, Cláudio. Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer. Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, p.16-17, maio 2008.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Comercial Fácil**. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

_____. **Contabilidade Básica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SÁ, Antônio Lopes de, **Consultoria e Análise Contábil**. Ed. 22. Curitiba: Editora Jurirã, 2008.

SEBRAE NACIONAL. SEBRAE MG. **Fatores condicionantes da mortalidade das Pequenas e Médias Empresas**. Brasília: Coletânea Estatística, 2012.

SILVA, D. S. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5.ed. Brasília: SEBRAE, 2002.

SILVA, Adalberto Aparecido Paula; Alcimar de Lima Marques Filho; Iyad Amado Hajoj, Kleber Mantovanelli Barbosa. **Análise de Balanços: Uma Abordagem para Tomada de Decisão**. Cadernos de Administração/CRA-AM – V.8., n.1. ISSN 2176-3186. Manaus: Uirapuru, pag. 20-27, 2016.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão dos custos aplicações operacionais e estratégicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.