

UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CAMPUS DA PRAIA VERMELHA – URCA – RIO DE JANEIRO

FACC – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

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

RIO DE JANEIRO

2019

LEANDRO GUSTAVO ANDRADE DIEGUES

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

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

ORIENTADORA:

Prof. Mônica Visconti FACC/UFRJ

PROFESSORES LEITORES:

Prof. Márcia Revoredo. FACC/UFRJ

Prof. Luiz Antônio. FACC/UFRJ

*“Ama-se mais o que se conquista com
esforço”*

Benjamin Disraeli

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPEs: Micro E Pequenas Empresas

EVA: *Economic Value Added* (Valor Econômico Adicionado)

CMPC: Custo Médio Ponderado do Capital – do inglês WACC, Weighted Average Capital Cost

TABELAS

Tabela 1 – Classificação das Empresas.....	15
Tabela 2 – Empresa XYZ	28
Tabela 3 – Diferenças Entre a Contabilidade Gerencial e Financeira	35

RESUMO

DIEGUES, Leandro Andrade. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro, 2018.

O presente estudo propõe-se reflexão acerca da importância exercida pela contabilidade na gestão da micro e pequenas empresas (MPEs). Uma vez que a maioria dos negócios que operam no Brasil são constituídos dessa parcela. São empresas que atuam significativamente na geração de emprego e riquezas, contribuindo para o aumento do Produto Interno Bruto nacional. Apesar disso, muitas delas não contam com uma gestão eficaz, fato principal para o encerramento das atividades logo nos primeiros anos. Nesse trabalho iremos explorar os benefícios de se utilizar a Contabilidade Gerencial. Dentre eles, a ajuda nos seguintes pontos: Tomada de decisões estratégicas - Previsão financeira - Aumento da eficiência em todas as funções de gestão - Fixação de um alvo e planejamento da melhor forma de atingi-lo - Controle de custos de produção e controle de desperdício – Entre outros. Aumentando assim o lucro da empresa. O trabalho finaliza com a conclusão de que a importância da contabilidade para a micro e pequena empresa, ainda que apenas a contabilidade gerencial, que é a base de uma administração segura, os casos de sucesso e de “sobrevivência” dessas empresas aumentaria de maneira significativa, além de possibilitar um melhor acompanhamento do desempenho do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade, Gestão, Micro e pequena empresa

ABSTRACT

DIEGUES, Leandro Andrade. THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES - Faculty of Business Administration and Accounting of Federal University from Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro, 2018.

This work, it's proposed to reflect on the importance of accounting in the management of micro and small enterprises. Since most of the businesses that operate in Brazil are made up of that portion. They are companies that act significantly in the generation of employment and wealth, contributing to the increase of the national Gross Domestic Product. Despite this, many of them do not count on an effective management, main fact for the closure of the activities in the first years. In this work we will explore the benefits of using Managerial Accounting. Among them, help in the following points: Strategic decision making - Financial forecasting - Increasing efficiency in all management functions - Setting a target and planning how best to achieve it - Control of production costs and waste control - Among others. Thus increasing the profit of the company. This work get the conclusion that the importance of accounting for micro and small enterprises, although only managerial accounting, which is the basis of a secure administration, the cases of success and "survival" of these companies would increase significantly, in addition to enabling a better monitoring of business performance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. PROBLEMÁTICA	10
2.1 Conceituação	10
2.2 O Problema da Pesquisa.....	11
2.3 Objetivo.....	11
2.3 Relevância e Justificativa do Estudo	11
3. METODOLOGIA	12
3. DA CONTABILIDADE GERENCIAL	12
4. REFERENCIAL TEÓRICO	13
4.1 Conceituação de Micro e Pequena Empresa.....	13
4.2 A Contabilidade Gerencial.....	15
4.3 Ferramentas Contábeis de Gestão	16
4.3.1 Análise das Demonstrações Contábeis	16
4.3.2 A Contabilidade de Custos	17
4.4 Margem de Contribuição	19
4.5 Ponto de Equilíbrio	20
4.6 Margem de Segurança.....	21
4.7 Fases do Processo Decisório	21
4.8 Da Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira.....	22
4.9 Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial	23
4.9.1 Estágio Evolutivo 1	23
4.9.2 Estágio Evolutivo 2.....	23
4.9.3 Estágio Evolutivo 3.....	24

4.9.4 Estágio Evolutivo 4.....	24
4.10 A Informação Contábil Gerencial.....	25
4.10.1 Funções da Informação Gerencial Contábil	25
4.10.2 Previsão Financeira.....	26
4.10.3 Balanced Scorecard	27
4.11 Sistema de Informação Contábil.....	28
4.12 Fatores Críticos de Sucesso	29
4.13 Diferenças Entre Contabilidade Financeira e Gerencial	30
4.14 Reflexos da Não Utilização da Contabilidade Gerencial.....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
6. REFERÊNCIAS	36

1.INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o Brasil tem estado na lista de países mais empreendedores do mundo, inclusive ficando à frente de países como Argentina, México e dos países do BRICS (bloco econômico formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Segundo dados do governo federal, surgem cerca de 600 mil empreendimentos anualmente no Brasil. Estimativas apontam também que já existam hoje mais de 1,5 milhão de microempreendedores no âmbito nacional. No entanto, enquanto muitos iniciam seus negócios, outros encerram suas atividades, principalmente as micro e pequenas empresas. Por que isso acontece? Segundo pesquisas e artigos divulgados na mídia e meios acadêmicos a causa desta mortalidade é que muitas vezes um negócio é iniciado sem um prévio planejamento, muitos ficam desempregados e optam pelo empreendedorismo, mas despreparados, acabam sucumbindo às exigências de uma gestão eficaz para atender um mercado cada vez competitivo. (G1, 2017)

Com as dificuldades econômicas e sociais que o País vive atualmente a tendência é que as pessoas continuem a empreender para driblar a crise, mas as dificuldades como a burocracia e a falta de preparo ainda contrasta com a disponibilidade de tecnologias, bem como a assessoria por profissionais capacitados que ajudem a gerir e operar empresas garantindo sua sustentabilidade, capacidade de gerar lucros e crescer.

Um dos pontos mais vulneráveis dessas empresas que estão sendo criadas é a incapacidade dos gestores de trabalhar com as informações geradas pela contabilidade de forma adequada. Para muitos gestores de micro e pequenas empresas a contabilidade gerencial, não se reveste da devida importância. Grande parte desses empreendedores tem a percepção equivocada sobre os relatórios e ferramentas que a contabilidade gerencial oportuniza, a contabilidade é vista apenas como uma forma de obedecer as exigências burocráticas e legais. Esquecem que paralelo ao que é exigido pela fiscalização é possível analisar as principais vantagens ou desvantagens de natureza interna da empresa possibilitando uma tomada de decisão mais correta sobre as possíveis mudanças necessárias de curto ou longo prazo.

. Autores como Pereira e Sousa (2013) apontam que 72% das empresas foram a falência, principalmente por falta de experiência de seus administradores ou por tomadas de decisão equivocadas. A contabilidade gerencial possibilita ao gestor entender, através dos

relatórios adequados e claros, a situação econômica e financeira da empresa, podendo assim evitar que uma tomada de decisão feita sem uma prévia análise acabe por produzir efeitos indesejados.

Nesse sentido, é importante que as micro e pequenas empresas saibam que a contabilidade gerencial tem um papel significativo na gestão da empresa, mas para que isso aconteça é necessário uma mudança na mentalidade dos gestores e conseqüentemente nas formas de gerenciamento.

A intenção desse trabalho é mostrar de uma forma resumida uma breve análise acerca da contabilidade gerencial e sua importância na gestão empresarial. Objetiva também demonstrar a importância da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas, de forma que, com a sua utilização seja possível tomar decisões mais seguras e precisas, pois, o suporte gerencial é imprescindível para a continuidade e progresso da empresa.

Para atingir o objetivo proposto o presente estudo foi dividido da seguinte forma:

- Identificação do problema, os objetivos e apresentação da justificativa do trabalho.
- O referencial teórico que alicerçou o estudo. Foi feita uma revisão da literatura existente sobre a temática do trabalho, bem como foram pesquisados trabalhos acadêmicos já publicados em revistas e sites da Internet.
- Em seguida apresentar-se-á metodologia delimitando os métodos e técnicas utilizados para validar cientificamente a pesquisa.
- Finalmente, apresentar-se-á as conclusões e sugestões .

2. PROBLEMÁTICA

2.1 Contextualização:

Ao analisar o ambiente socioeconômico em que estão inseridas a micro e pequenas empresas percebe-se que possuem uma grande fatia do mercado brasileiro. De acordo com a Pesquisa nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua, a taxa de desemprego na faixa de 18 a 24 anos chegou a 25,9% no fim de 2016. Neste sentido, existe uma tendência, quando a pessoa está desempregada a buscar um trabalho por conta própria, ou seja, abrir seu próprio negócio. Este é um dos aspectos que mostra a importância deste grupo de empresas: elas são responsáveis pela geração de empregos e inovações no mercado. Além dos fatores econômicos têm uma característica especial, diferente das grandes, elas estão em todas as partes e intimamente ligadas às suas comunidades.

Apesar do impacto positivo que as micro e pequenas empresas representam, de acordo com o SEBRAE (2017), num estudo realizado pelo órgão em 2013, verifica-se que 24,4% das empresas encerram suas atividades com menos de dois anos após terem sido iniciadas e o percentual chega aos 50% em empresas com menos de quatro anos de existência. Um dos principais motivos é a falta de planejamento e de uma boa assessoria na gestão do negócio. (<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas>)

Para muitos a informação contábil sempre foi e continuará sendo um importante instrumento de informação que dá base para as decisões gerenciais (Barros; Vaine, 2005), mas ainda existem aqueles que acreditam que a contabilidade é um sistema burocrático, que atende as leis e apura impostos apenas. No entanto, com o mercado altamente competitivo dos dias atuais os empresários precisam de informações precisas, fidedignas e em tempo certo, de como anda a situação do seu patrimônio e a contabilidade pode oferecer essas informações.

A contabilidade gerencial possui uma série de ferramentas que podem auxiliar o empresário a tomar decisões acertadas e garantir a sustentabilidade de seu negócio. É importante entender que a profissão não é algo tão simples e meramente burocrático, os administradores principalmente, precisam entender a verdadeira proposta da contabilidade.

2.2 O problema de pesquisa:

Diante do que foi descrito anteriormente, o problema da presente pesquisa pode ser delimitado com o seguinte questionamento:

Qual a verdadeira função do trabalho contábil e qual o papel da contabilidade gerencial para o crescimento e sustentabilidade das micro e pequenas empresas ?

2.3 Objetivo:

Demonstrar a essencialidade do profissional contábil e da contabilidade gerencial no setor de micro e pequenas empresas brasileiras de forma a garantir seu crescimento e sustentabilidade.

2.4 Relevância e Justificativa do estudo:

A relevância deste trabalho dá-se também pelo momento econômico que vive o País e a importância da sustentação do mercado interno, que as micro e pequenas empresas

acreditam, apostam e constroem. Nesse sentido o presente estudo justifica-se, pois pode contribuir para aumentar o escopo de trabalhos e pesquisas que tratem da temática da sustentabilidade das micro e pequenas empresas e do papel da contabilidade gerencial e do profissional contábil. Os trabalhos que tratam dessa temática podem oferecer subsídios para um processo decisório mais coerente, minimizando os riscos do empresário.

3. METODOLOGIA

Por metodologia, entende-se uma explicação minuciosa e detalhada, com rigor e exatidão de toda ação a ser desenvolvida no método (caminho) do trabalho proposto, de pesquisa.

Vergara (1997:44-45) propõe uma taxionomia para definir o tipo de pesquisa que melhor se adapte ao trabalho em questão, os critérios da autora são quanto aos meios e quanto aos fins.

Seguindo esta orientação, a presente pesquisa pode ser definida quanto aos fins como sendo descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 1997 p. 45).

Quanto aos meios a pesquisa caracteriza-se por ser bibliográfica e documental, pois todo o estudo foi elaborado tendo com suporte material publicado em livros, revistas, jornais e rede eletrônica. Observou-se também as opiniões de pessoas ligadas a área, contabilistas, empresários e autores de artigos, de forma acadêmica ou empírica. O autor fez uso tanto de fontes primárias quanto secundárias para a elaboração do trabalho.

Lakatos e Marconi (2017, p.183) salientam que “uma pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Neste trabalho, embora o mesmo tenha por base a pesquisa bibliográfica, não havendo pesquisa de campo ou estudo de caso, pode considerar-se que o universo estudado são as micro e pequenas empresas e a forma como as mesmas utilizam a contabilidade como ferramenta de auxílio à gestão.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

4.1.1 Conceituação:

Podemos conceituar micro e pequenas empresas de acordo com a Lei Complementar nº 123/06^a qual considera 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).

O SEBRAE (2017) utiliza o conceito de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte de acordo com o número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença de micro e pequena na economia brasileira, conforme os seguintes dados:

Microempresa:

I) Na Indústria e Construção: até 19 funcionários;

II) No comércio e serviços: até 09 funcionários.

Pequena Empresa:

I) Na Indústria e Construção: de 20 a 99 funcionários;

II) No comércio e serviços: de 10 a 49 funcionários.

Quadro 1- Classificação das empresas de acordo com o número de empregados

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

Segundo o SEBRAE, as micro e pequenas empresas representam 98% do número de empresas do país e ocupam um patamar como maior empregabilidade do país, no entanto ainda sofrem com as altas taxas de mortalidade, devido principalmente a falta de informações gerenciais acompanhada da alta carga tributária e a falta de recurso para investimentos. (<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros>)

Outro fator importante, ainda de acordo com a pesquisa feita pelo SEBRAE, é que estas em sua maioria são administradas pelos donos que na grande maioria não possuem formação profissional contábil nem de gestão de negócios, dificultando assim a administração e o controle de seu empreendimento, levando a empresa ao fracasso.

Grande parte dos escritórios de contabilidade focam suas ações em obter muitos clientes (quantidade) e não buscam reter o cliente através da qualidade de serviços oferecidos. Os contabilistas acreditam que podem perder o cliente ao aumentar os preços para oferecer assessoria adequada e de acordo com suas necessidades. 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. (CONCEIÇÃO, SOUZA E SIQUEIRA , 2013)

De acordo com Conceição, Souza e Siqueira (2013 p. 153) o planejamento tem um papel fundamental na minimização de riscos, principalmente nas atividades financeiras de

uma empresa. Para os autores, o planejamento “ é uma das tarefas mais importantes das empresas, e é com base no planejamento que se realiza uma gestão competente, eficiente e eficaz”.

A falta de informação é o grande vilão nas pequenas empresas, muitos empreendedores possuem o capital e resolvem montar um negócio desconhecendo todos os outros fatores necessários ao sucesso do empreendimento, tais como, o controle do capital de giro, relação entre despesas e receitas, os custos inerentes à continuidade do negócio, dentre outros.

A Contabilidade Gerencial é um instrumento substancial de apoio na gestão dos negócios, uma vez, que são utilizadas em diferentes atividades empresariais e processos decisórios.

4.2 A CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade é uma ferramenta que pode ser utilizada de diversas formas, dependendo de quem se serve da mesma. De acordo com Stratton, Horngren e Sunden (2004) é possível considerar três categorias de usuários da informação fornecida pela contabilidade. A saber:

- a) Os gestores internos que utilizam a informação dada pela contabilidade para efetuar o planejamento e o controle, no curto prazo, das operações rotineiras da empresa;
- b) Os gestores internos que fazem uso da informação contábil para auxiliar na tomada de decisões e na formulação de políticas gerais da empresa, bem como em estabelecer planos no longo prazo; e
- c) Os usuários externos sejam eles investidores ou representantes governamentais, que utilizam essa informação para tomar decisões relacionadas com a empresa.

Enquanto que no caso dos usuários externos, a informação utilizada pelos mesmos decorre da contabilidade financeira, os usuários internos utilizam a informação que lhes é facultada pela contabilidade gerencial.

A Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliam em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

Há uma ligação entre a Contabilidade e o processo de informação nas empresas, tendo o compromisso de transformar os fatos, em informações úteis para o planejamento, auxiliando os gestores na tomada de decisão.

Para que o empresário trace os objetivos e metas, ele pode fazer uso da Contabilidade Gerencial, a qual na atualidade tem sido ferramenta de informações para o andamento e continuidade das empresas, enfoca o planejamento, o controle e a tomada de decisão, é aplicada em todos os setores de uma empresa.

Tem por objetivo auxiliar os sócios na tomada de decisões, sendo esse um dos objetivos maior da Ciência Contábil, e é o contador quem fornece essas informações, que faz toda a diferença em uma decisão.

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. Colocados numa perspectiva e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

É importante que os pequenos empresários utilizem as demonstrações contábeis não apenas para prestação de contas ao Fisco, e sim junto com o contador usando essas informações coerentes e seguras como suporte para a tomada de decisão, essas informações assumem papel decisório para que não se torne mais um caso nas estatísticas de mortalidade.

As Micro e Pequenas Empresas que utilizam a Contabilidade Gerencial tomam decisões com segurança e alcançam metas e objetivos, podendo ampliar as oportunidades no mercado.

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

Um dos fatores importantes no caso das empresas é que na maioria quem administra é o próprio dono onde os mesmos não têm formação específica, tendo dificuldades na administração. Sem um planejamento é impossível o retorno do negócio, e na maioria das pequenas e médias empresas não consegue sobreviver no mercado.

Um fato que tem grande contribuição no nosso país é o excesso de impostos e obrigações que todas as empresas estão obrigadas a recolher ao governo.

Pensando nisso o Governo Federal criou a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, com a finalidade de simplificar os processos tributários das micro e pequenas empresas, essa Lei tem definição própria para essas empresas estabelecendo entre outros, a redução da carga tributária e a dispensa de algumas obrigações acessórias.

4.3 FERRAMENTAS CONTÁBEIS DE GESTÃO

4.3.1 Análise Das Demonstrações Contábeis

Analisar as demonstrações contábeis é de extrema importância para gestão das empresas já que permitem mostrar em que condições econômicas e financeiras as empresas se encontram, em um determinado momento.

Busca-se transformar dados contábeis em informações que “traduzidas” igeram informações aos usuários, sendo assim uma aliada no controle do negócio.

De acordo com Missagia e Velter (2005), as demonstrações contábeis são relatórios organizados onde, de uma forma sintética, se evidenciam os elementos e fatos contábeis que influenciam as mudanças de patrimônio e a situação econômica das organizações.

Corroborando os autores citados anteriormente, Iudícibus (2010) afirma que as demonstrações contábeis devem ser relatórios que apresentem a capacidade de expor, em determinado período e de forma resumida e ordenada, os principais fatos que são registrados pela contabilidade da empresa.

Ao medir o desempenho de uma empresa busca-se principalmente averiguar a “saúde” da empresa. Os principais índices são os de estrutura de capital, liquidez, rentabilidade, atividade e dependência bancária. (MORSCH e KONZEN, 2015)

Os indicadores de estrutura de capital buscam retratar a posição do capital próprio em relação ao capital de terceiros, ou seja, a dependência da empresa de recursos externos.

Os de rentabilidade da empresa dizem qual a rentabilidade dos valores investidos, isto é, quanto rende os investimentos e, portanto, qual o grau de sucesso financeiro da companhia.

Outro indicador bem utilizado é o de liquidez que diz a situação financeira da empresa de pagar suas dívidas. Uma companhia com índices relevantes de liquidez apresenta condições para pagar seus endividamentos.

De acordo com Morch e Konsen (2015) esses dados objetivam determinar quais são os pontos mais vulneráveis e permitir, de imediato, priorizar os principais problemas a serem resolvidos.

Por meio da análise das demonstrações a empresa passa a ter informações da sua situação financeira e econômica, causas das alterações na rentabilidade, a eficiência dos recursos utilizados.

Possibilita, também uma comparação com empresas do mesmo setor, bem como uma avaliação das tendências do posicionamento da empresa no mercado, durante os anos de atuação. Estas informações e estudos auxiliam a administração na identificação de deficiências, permitindo tomar medidas que melhorem o desempenho.

4.3.2 A Contabilidade de Custos

A Contabilidade de Custos que, ao longo do tempo, deixou de ter a mera função de avaliar os estoques, foi passando a assumir outras atribuições de caráter administrativo, tornando-se excepcional instrumento para uma gestão mais eficiente dos negócios.

Mediante estudo surge a indagação de como abordar a contabilidade de custos que inicialmente trabalhava apenas para empresas industriais de grande porte e tentar aplicar esse suporte em micro e pequenas empresas.

Inicialmente são claras as diferenças, em grande parte quanto aos recursos financeiros disponíveis, mas essa é a problemática, as MPEs (Micro e Pequenas Empresas) necessitam ser administradas de acordo com as suas necessidades e particularidades.

As MPEs (Micro e Pequenas Empresas) que querem inovação e entendem como os custos se comportam e têm melhores condições de prever toda a trajetória desses custos em

diferentes situações, tendo como construírem planos de ação e espaço para melhorar e planejar as suas funções, buscando otimizar os lucros.

A contabilidade de custos diz respeito hoje principalmente as atividades de coleta e entrega de informações para o auxílio na tomada de decisões por parte das administração, desde as relacionadas com as operações mais básicas da companhia até as de natureza estratégicas, não repetitivas, e, ainda ajuda na formulação das principais políticas das organizações. (Martins, 2015)

De acordo com Padoveze (2010) a Contabilidade de Custos é responsável pelos cálculos e a interpretação dos custos dos bens e serviços fabricados ou comercializados, o custeamento dos produtos, o controle e tomada de decisões.

Com um controle de custos bem claro é possível planejar estratégias que melhorem a gestão operacional e o desempenho nos processos para que os gastos da empresa diminuam, como por exemplo, controle das compras, por meio de compras planejadas, com cotação de preços, melhorando o poder de negociação com os fornecedores, possibilitando produtos com custos menores e conseqüente um preço de venda competitivo. (MARTINS, 2015)

De acordo com Megliorini (2011), quanto mais estruturada for a empresa, melhores serão os resultados obtidos por meio de um sistema de custos.

Gonçalves (2015) explica que para obter vantagem competitiva, a empresa precisa ter custos menos que os de seus concorrentes. Ao compor os valores dos serviços e produtos para comercializar no mercado, o custos é normalmente a informação mais importante nessa avaliação. Ao longo prazo, os valores recebidos deverão cobrir todos os custos, para que a empresa mantenha aquele produto e/ou serviço.

No entanto, muitos gestores de micro e pequenas empresas deparam-se com grandes dificuldades para estabelecer estratégias de preços, pois grande parte deles não possuem um controle de custos adequado. Muitos utilizam o senso comum e estabelecem um percentual sobre o valor de custos das mercadorias e serviços, acreditando que esse é o bastante para cobrir todos os gastos e ainda gerar lucro.

Procurando acertar análise da colocação do preço de venda é preciso conhecer a estrutura operacional para determinar o *Mark Up*. O *mark up* é um índice aplicado sobre o custo de um produto ou serviço para a formação do preço de venda.

Para Mazeto (2018) o markup é o que ajuda a empresa a garantir que o preço final será suficiente para cobrir todos os seus custos e ainda gerar uma margem de lucro

satisfatória. Além disso, ele oferece a segurança necessária para que os vendedores apliquem descontos nas vendas sem afetar a lucratividade

Os custos são classificados em relação aos produtos fabricados em custos diretos e indiretos, quanto ao volume de produção ou venda são em custos fixos ou variáveis. Os custos diretos podem ser quantificados e identificados no produto. (MARTINS, 2015)

Os custos indiretos por não serem facilmente identificados, não são direcionados de forma direta, precisando de critérios de rateio. Esses critérios por ser uma questão de julgamento estão propícios a erros que ocorrem na tentativa de alocar nas mesmas proporções os custos indiretos aos produtos. (MARTINS, 2015)

De acordo com Martins (2015) essa classificação tem grande importância no custeio por absorção, pois é o custeio que absorve todos os gastos necessários para obter o custo da mercadoria.

Para o autor, os custos fixos são aqueles cujos valores permanecem constantes dentro de determinada capacidade produtiva. No entanto o valor unitário produzido varia à medida que ocorre uma alteração no valor total produzido, esse é a chamada produção em escala, muito utilizado por grandes empresas, como diferencial competitivo. Normalmente necessitam de critérios de rateio para sua determinação. As despesas fixas têm as características semelhantes aos custos fixos. (MARTINS, 2015)

Os custos variáveis têm relação direta com a quantidade produzida ou serviço prestado, variando seus valores à medida que a produção aumenta ou diminui, sendo seus valores unitários constantes e sua alocação aos produtos é de forma direta. As despesas apresentam o mesmo comportamento que custos.

Assim, o custeio variável por fornecer informações gerenciais será um dos enfoques apresentando como aplicá-los nas micro e pequenas empresas.

4.4 Margem de Contribuição

O Entendimento da margem de contribuição é um dos instrumentos que possibilita analisar os custos de produtos ou serviços.

Ela é determinada pela diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis.

Em suma representa o valor necessário para cobrir as despesas fixas da empresa.

A fórmula é a seguinte:

$$MC = PV - (CV + DV)$$

Onde:

MC= Margem de Contribuição

PV= Preço de Venda

CV= Custo Variável

DV= Despesa Variável

Para melhor compreensão ela é a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá para arcar com os custos fixos e formação do lucro.

(MARTINS,2015)

4.5 Ponto de Equilíbrio

Conforme definição do SEBRAE, ponto de equilíbrio “é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas”.

O ponto de equilíbrio é o momento em que a empresa não apresenta nem lucro nem prejuízo.

Com o conhecimento dele é que poderá visualizar em que momento a empresa começará a ter lucros.

O ponto de equilíbrio pode ser encontrado com o uso da seguinte fórmula:

$$PE = GF / MC$$

Onde:

PE=Ponto de equilíbrio

GF=Gastos Fixos

MC=Margem de Contribuição

4.6 Margem de Segurança

Em meio a instabilidade, que causam as sazonalidades dentro de uma empresa, elas necessitam de uma ferramenta que lhe proporcione o conhecimento antecipado de eventos que diminuam suas vendas e as consequências que causaram nas finanças da empresa. (MARTINS, 2015)

Assim a margem de segurança é o parâmetro no qual determina que a empresa trabalhe com prudência acima do ponto de equilíbrio, mostrando quanto às vendas podem diminuir sem que ocorra prejuízo.

A fórmula é:

$$MS = Q - QPE / Q$$

Onde:

MS=Margem de segurança

Q=Quantidade produzida

QPE=Quantidade do ponto de equilíbrio

A tomada de decisão na empresa pode ser definida como o conjunto de etapas ou fases seguidas pelo decisor para efetuar a escolha da alternativa de ação.

4.7 Fases do Processo Decisório

Convergem na estruturação do processo decisório nas seguintes fases:

a) Caracterização da necessidade de decisão:

Corresponde à fase de definição do objeto da decisão, que é o próprio problema a ser resolvido.

b) Definição do objetivo:

Nessa etapa, o decisor define exatamente os fins a que deseja atingir.

c) Definição e obtenção de informações relevantes:

Corresponde a etapa de definição e obtenção de informações sobre as variáveis que devem ser consideradas no processo de tomada de decisão.

d) Formulação das alternativas:

São formuladas as diversas opções de ação que solucionam o problema.

e) Avaliação das alternativas:

São mensuradas e avaliadas as consequências derivadas das várias alternativas de ação, que configuram as diversas hipóteses de solução do problema.

f) Escolha da alternativa:

Com base na avaliação das consequências das alternativas estudadas, seleciona-se aquela que seja mais adequada como solução do problema para que o objetivo definido seja alcançado.

Nas diversas fases do processo decisório, os modelos de decisão são utilizados pelo gestor na identificação e obtenção das informações relevantes para a formulação das diversas alternativas de ação e na análise e avaliação destas, fundamentando a escolha da melhor alternativa.

4.8 Da Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

As características principais da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial podem ser definidas da seguinte maneira:

Contabilidade Gerencial: Processo de produzir informações financeiras e operacionais para os empregados e gerentes das organizações.

Contabilidade Financeira: Processo de produzir demonstrativos financeiros para entidades e usuários externos - como acionistas, credores e governo. Este processo é pesadamente restringido por padrões regulatórios oficiais e autoridades fiscais, e por requisitos de auditoria de instituições independentes de contadores.

4.9 Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial

O desenvolvimento dos negócios foi marcado por diversas transformações que envolveram alterações no porte e na estrutura das organizações, na forma de condução dos negócios, no aumento do nível de produção e na necessidade de informações e controle, assim como mudanças nos sistemas operacionais, dando origem a novas práticas e técnicas gerenciais.

4.9.1 Estágio Evolutivo 1 - Determinação do Custo e Controle Financeiro:

O período anterior a 1950, é categorizado como uma atividade “técnica” necessária para a busca dos objetivos organizacionais. Era principalmente orientada em relação à determinação do custo do produto ou serviço. A tecnologia de produção era relativamente simples, com produtos indo do início ao fim em séries de processos distintos.

A tecnologia da contabilidade de custos, neste estágio, tem uma preocupação em identificar os custos fixos dos variáveis. Mão-de-obra e custo de material eram facilmente identificáveis, o que possibilitava que o rateio das despesas, de um modo geral, utilizasse um destes fatores; e o processo de fabricação, era principalmente controlado à velocidade de operações manuais.

Desta forma, o foco era o custo do produto, que por sua vez, era adicionado ao orçamento e ao controle financeiro do processo de produção.

Como os produtos existentes vendiam bem e o processo produtivo era bem compreendido, havia pouca inovação nos produtos ou processos produtivos.

Conseqüentemente, o gerenciamento era afetado primeiramente por causas internas, especialmente a capacidade produtiva.

4.9.2 Estágio 2 – Informação para Planejamento e Controle Gerencial

Entre 1950 a 1965 ocorreu um deslocamento de foco da Contabilidade Gerencial, nesta época, os gestores estavam voltados às práticas que lhes possibilitassem refinamento nas informações para planejamento e controle.

Reconhece este estágio como uma atividade gerencial voltada para um papel de assessoria interna. Esse papel da contabilidade gerencial, envolvia assessoria (gerenciamento) suporte para a linha gerencial, como: análises decisórias e responsabilidade por área, neste contexto, esta fase é vista como uma atividade de gestão de pessoas.

4.9.3 Estágio 3 – Redução do Desperdício de Recursos no Processo de Negócios

Alguns fatores de ordem econômica influenciaram as práticas de contabilidade gerencial entre os anos 1970 a 1980. A recessão que ocorreu na década de 70, seguida da alta do preço do petróleo e do crescimento da competição global no início da década de 80 ameaçou os mercados estabelecidos do Ocidente.

Um forte acirramento competitivo acompanhado de mudanças nas estruturas das organizações, culminando com o rápido desenvolvimento tecnológico, influenciou mudanças em muitos aspectos do setor industrial. O uso, por exemplo, de processos controlados por computador e pela robótica, aperfeiçoou a qualidade e, em muitos casos, reduziu custos.

O desafio da competição global foi somado à introdução de novas técnicas de gerenciamento e produção, e, ao mesmo tempo, o controle de custos, frequentemente por meio da redução do desperdício de recursos usados no processo de negócios. Neste ambiente impera a necessidade do gerenciamento de informações, principalmente porque na maioria das vezes, os recursos utilizados pelas empresas são escassos, desta maneira, estes recursos que estão à disposição dos gestores, devem ser utilizados de forma eficiente e eficaz.

Com isso os gestores concentram suas forças na busca de controles mais refinados, que lhes possibilitem informações precisas e que os orientem na escolha da melhor tomada de decisão visando maximizar os meios que estão à sua disposição. O desenvolvimento tecnológico dos computadores, especialmente o surgimento dos computadores pessoais, que

possibilitavam um acesso mais fácil ao banco de dados informacional, notadamente mudou a natureza e o valor dos dados que podiam ser acessados pelos administradores.

Assim, o escopo, a manutenção e interpretação dos sistemas de informação, tornaram-se de importância considerável na gerência eficaz.

Diante deste desafio, a Contabilidade Gerencial, como provedora primária das informações, buscou centrar sua atenção na redução do desperdício de recursos utilizados nos processos dos negócios por meio da utilização de análise de processos, análise dos custos e gestão tecnológica de informações.

4.9.4 Estágio 4 – Criação de Valor por meio do Uso Eficaz de Recursos

Em 1990, a indústria mundial continuou a enfrentar considerável incerteza e avanços sem precedentes na produção e tecnologias de processamento de informação.

O desenvolvimento da rede mundial de computadores e tecnologias associadas; por exemplo, conduziu ao surgimento do comércio eletrônico. Isso ajudou o aumento e acentuou o desafio da competição global.

O foco da Contabilidade Gerencial mudou para a geração ou criação de valor por meio do uso eficaz dos recursos. As tecnologias se apresentavam como meios de alcançar esse objetivo. Quando ocorre a passagem entre os níveis gerenciais o foco da provisão de informação presente no estágio 2 é redesenhado nos estágios 3 e 4.

A informação se torna um recurso, juntamente com outros recursos organizacionais; há um foco esclarecedor na redução de desperdício (em ambos os termos real e financeiro) e nos recursos alavancados para a criação de valor.

Consequentemente, a contabilidade gerencial é vista, nos estágios 3 e 4, como uma parte integral do processo de gerenciamento nas organizações contemporâneas.

4.10 A INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL

A Contabilidade teve que se aperfeiçoar, desenvolvendo novas ferramentas para dar suporte à gestão das empresas, transformando os fatos ocorridos em trampolins para alavancagens futuras, buscando atualizar-se no mercado a fim de oferecer informações mais claras e precisas.

Assim, a contabilidade gerencial vem trazendo o conhecimento e o suporte necessário para que a gestão possa manter os controles interno e externos das empresas em pleno funcionamento e com o mínimo de falhas possíveis.

4.10.1 Funções da informação Gerencial Contábil

Controle Operacional: Fornece informação (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.

Custeio do produto e do cliente: Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.

Controle Administrativo: Fornece informação sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferência dos clientes e inovações tecnológicas.

Controle Estratégico: Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

4.10.2 Previsão Financeira

Através de determinados mecanismos de análise de podemos projetar a viabilidade ou não de futuros investimentos na empresa, como por exemplo, utilizando o cálculo do EVA é um indicador do valor econômico agregado que permite a executivos, acionistas e investidores avaliar com clareza se o capital empregado num determinado negócio está sendo bem aplicado. Para calcular o EVA, inicialmente é necessário conhecer o custo do capital (de terceiros e de acionistas).

O EVA é representado pela fórmula:

$$\text{EVA} = \text{Lucro Operacional} - (\text{Custo de Oportunidade do Capital Total} \times \text{Capital Total})$$

Onde:

Lucro Operacional: lucro proveniente dos ativos da empresa (investimento). Aqui entram as receitas financeiras (atenção: despesas financeiras não se enquadram aqui).

Custo de Oportunidade do Capital Total: é também conhecido como Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) ou WACC, do inglês Weighted Average Capital Cost. O CMPC é a média ponderada entre o custo de capital de terceiros e o custo de capital próprio, ou seja: a

composição de recursos que estão à disposição da empresa. O resultado desse cálculo vai indicar o nível de atratividade mínima do investimento. Para saber mais, acesse este artigo.

Capital Total: soma das dívidas onerosas com o patrimônio líquido, a preço de mercado.

Exemplo 1

A empresa XYZ obteve resultado operacional líquido (após Imposto de Renda) de R\$ 30.000. No período que gerou o resultado operacional líquido, empregou R\$ 60.000 de capital de terceiros e R\$ 40.000 de capital próprio em operações, sendo, com custos líquidos de Imposto de Renda de 18% e 16%, respectivamente. Qual seria o valor criado para os acionistas? Primeiramente, deve-se calcular o custo médio ponderado de capital (CMPC ou WACC). O cálculo você encontra neste artigo.

	Capital próprio	Capital de terceiros
Investimentos em operação	40.000	60.000
Custo de capital	18%	16%
CMPC (WACC)	16,80%	

Aplicando a fórmula, temos que:

$$\text{EVA} = \text{Lucro Operacional} - (\text{Custo de Oportunidade do Capital Total} \times \text{Capital Total})$$

$$\text{EVA} = 30.000 - (16,8\% \times 100.000)$$

$$\text{EVA} = \text{R\$ } 13.200$$

4.10.3 Balanced Scorecard (BSC)

O processo de desenvolvimento do Balanced Scorecard em uma empresa envolve diversas etapas, que poderíamos resumir nestas:

1. Projetar possibilidades futuras
2. Formular Metas
3. Criar formas de indicação de desempenho
4. Fixar metas, iniciativas e formas de atingir os objetivos

O Balanced Scorecard está relacionado a 4 principais nichos:

Aprendizado e Crescimento: Visa buscar de que maneira a empresa pode acrescentar ao seu capital humano, novas técnicas e habilidades, buscando a melhora no desempenho investindo nos funcionários,.

Processos Internos: Busca-se melhorar principalmente a desburocratização dos processos, visando formas melhores e mais eficazes de atingir os objetivos da empresa por meios dos processos realizados cotidianamente por diversos setores.

Mercado/Clientes: Busca-se melhorar a visão de mercado da empresa, criando uma imagem positiva e confiável, a fim de expandir os negócios. Também busca-se a fidelização dos clientes.

Finanças: Em geral é o resultado das demais perspectivas, nessa fase, por meio dos indicadores será feita a análise dos pontos positivos e negativos durante a operação da companhia.

Utilizando o Balanced Scorecard a empresa tem sua capacidade de medição e acompanhamento muito ampliada, permitindo que todos os pontos relevantes da cadeia produtiva passem a ser medidos. Isso traz importantes melhorias também no entendimento por parte de toda empresa de como a estratégia definida pela alta gestão será avaliada até o ponto em que cada colaborador se envolve no processo. Isso se faz por meio da elaboração dos chamados mapas estratégicos.

4.11 Sistema De Informação Contábil

Sistema de informação gerencial pode ser entendido como um conjunto de subsistemas de informações que processam dados e informações para fornecer subsídios ao processo de gestão de uma empresa.

O sistema de Informação Contábil deve produzir informações que possam atender aos seguintes aspectos:

I - Níveis empresariais e Estratégicos: Onde são desenvolvidos os processos permanentes e contínuos, sendo sempre voltados para o futuro, visando racionalidade nas tomadas de decisão e alocação de recursos organizacionais de forma mais eficiente possível.

II - Tático: Onde ocorre a intermediação entre o nível estratégico e o operacional, geralmente é projetado a médio prazo e abrange cada unidade da organização, traduzindo e interpretando as decisões do planejamento estratégico, transformando em planos concretos dentro das unidades da empresa.

III - Operacional: É a formalização dos objetivos e procedimentos, implementado as ações previamente desenvolvidas e estabelecidas nos baixos níveis de gerência (nível tático). Sua finalidade é desdobrar os planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa.

IV - Ciclo administrativo e Planejamento: Decidir antecipadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta.

V - Execução: Envolve a coordenação dos recursos e das pessoas responsáveis pelas entregas de tarefas traçadas

VI - Controle: Monitoramento e avaliação do progresso do projeto, garantindo que os objetivos preestabelecidos sejam cumpridos dentro do planejado.

VII – Nível de estruturação da informação: São repetitivas e rotineiras, envolvem procedimentos predefinidos.

4.12 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.

Os principais fatores críticos de sucesso de uma empresa são: custo e eficiência, qualidade, tempo e inovação. As companhias enfrentam contínua pressão para reduzir o custo os produtos e serviços que vendem. 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.

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.

Assim, entende-se que programas de qualidade total, sistemas de qualidade, certificados. 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. 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 aqui expostos.

4.13 Diferenças Entre Contabilidade Financeira E Gerencial

Dentre as diversas vertentes que a Contabilidade pode assumir (financeira, societária, fiscal/ tributária, custos e gerencial, as quais devidamente comentadas, e também outras como criativa, pública), há maior destaque pela Contabilidade Financeira e Societária, pois são as mais difundidas no meio contábil.

A Contabilidade Gerencial é relativamente recente entre nós e pode-se afirmar que a Contabilidade Financeira é muito mais difundida e estudada que a Gerencial embora esta última seja estratégica na tarefa de fornecer subsídios à administração da empresa.

Para diferenciar tais tipos de Contabilidade, é importante primeiramente entender o foco de cada uma, e entender a evolução para a Contabilidade Gerencial, que é o ramo que

vem sendo mais utilizada por grandes empresas, e em contraste, minimamente utilizada pelas Micro e Pequenas Empresas.

A separação da Contabilidade em dois grupos: Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial, decorre do entendimento de que os usuários são diferentes, que apresentam distinções significativas em suas necessidades, perspectivas e expectativas de utilização das informações contábeis.

Ambos os grupos pretendem utilizar a Contabilidade como fonte básica no processo decisório, mas, não necessariamente, da mesma forma. Ainda seguindo a linha de raciocínio da revista supramencionada, para diferenciar os tipos de usuários basta olhar a porta de uma organização: para dentro da organização existem os usuários internos, e para fora os usuários externos.

As necessidades destes usuários são distintas, portanto, cada grupo de usuários necessitará de informações sob óticas diferentes.

Deste modo, a Contabilidade, como anteriormente visto, pode ter várias ramificações, as quais se diferem pelo seu destino final, ou seja, de certo modo a Contabilidade tem a capacidade de se adaptar conforme a demanda e percepção de seu usuário, por isso que a Contabilidade Gerencial cada vez mais vem ganhando espaço importante dentro das empresas, pois nem todos os pontos de vistas dos usuários são iguais.

Com o surgimento das grandes corporações, a partir do final do século XIX, surgiu uma nova forma de sociedade, como consequência futura, um novo tipo de Contabilidade.

Onde antes existiam, em sua grande maioria, empresas familiares, o qual o próprio dono se dedicava a gerir a empresa e ao mesmo tempo estar frente à manufatura, o mercado foi se inovando, necessitando de produtos cada vez mais elaborados, assim carecendo de investimentos mais pesados em manutenção e desenvolvimento do processo produtivo.

Assim, a partir do início do século XX, a atividade contábil tornou-se matéria de ensino universitário, e aqueles que aprenderam essa nova disciplina passaram a aplicá-la de forma a atender as normas estabelecidas para fins societários.

Assim, neste contexto surgiria a Contabilidade Societária ou Financeira, como muitos a conhecem, pois, havia o usuário externo necessitando de informações, onde fez com que a Contabilidade se adaptasse a esta exigência.

Meio século de desenvolvimento tecnológico elevado, após duas grandes guerras mundiais, abriu campo para o aparecimento de uma infinidade de novos empreendimentos constituídos a partir do capital de terceiros.

A necessidade de informações que evidenciassem os resultados dos investimentos foi primordial para a mudança de antigos conceitos contábeis, voltados ao gerenciamento da produção, por outros dirigidos à prestação de contas ao acionista.

Deste ponto em diante, iniciavam as pesquisas de novas formas de emprego da Contabilidade. Para alguns autores, estava surgindo um novo tipo de Contabilidade, a qual, para ser diferenciada da Contabilidade Societária ou Financeira, recebeu o jargão de management accounting (em português Contabilidade Gerencial), sendo este período batizado como a primeira fase da Contabilidade Gerencial

Principais Diferenças Entre as Duas Novas Contabilidades: Financeira x Gerencial Sabendo-se os motivos da ramificação da Contabilidade entre Financeira e Gerencial, pode-se agora delimitar minuciosamente as diferenças observadas entre estas duas técnicas que a Contabilidade usa de subterfúgio para não deixar de atender as necessidades de seus usuários.

Diferenciação é aparentemente percebida como a utilização predominante de certos fatores por parte de uma das Contabilidades em relação à outra (RICARDINO, 2005). Tal diferenciação vai variar também de usuário para usuário, pois se percebe que a Contabilidade pode se adaptar, assim sendo, cada Contabilidade será única e exclusiva para cada usuário.

Assim, a terceira diferença encontrada está relacionada diretamente com a normatividade da Contabilidade Financeira, pois a legislação, no caso do Brasil, explicita que os registros contábeis deverão ser feitos em moeda funcional do país, ou seja, em Reais.

Já a Contabilidade Gerencial não tem esta necessidade, podendo ser escriturada em qualquer moeda que se queira, ou em unidades de mensuração como visto na citação anterior. Sendo como a quarta divergência entre as duas ênfases da Contabilidade é segundo o

propósito e o horizonte temporal. Nestes aspectos a Contabilidade Financeira encontra-se enquadrada como uma Contabilidade histórica, onde se baseia em fatos já ocorridos, em fatos do passado, deste modo relatando o desempenho incorrido de algum tempo já findo.

A Contabilidade Gerencial se baliza no presente e projeta o futuro, desta forma, analisa o contexto atual prevendo possíveis acontecimentos e assim auxiliando na tomada de decisão dos gestores.

Já na Contabilidade Gerencial, como é uma área da Contabilidade muito subjetiva pela não normatização dos processos, a auditoria se mostrará diferente, pois irá verificar se as regras estipuladas para este sistema de Contabilidade estão sendo cumpridas, tornando mais complicada tal análise pela falta de subterfúgios materiais (legislação) para tal julgamento. O sexto ponto de divergência: profissional especializado.

A Contabilidade Financeira tem a característica de ser evidenciada por meio de relatórios e demonstrações contábeis, sendo de responsabilidade e autoridade de profissionais Bacharéis em Ciências Contábeis devidamente registrados. Na Contabilidade Gerencial, o profissional responsável pela escrituração e divulgação não requer que necessariamente seja a figura do Contador, podendo ser qualquer outro profissional a desenvolver e ser responsável pelos registros contábeis gerenciais podendo ser, por exemplo, o próprio administrador da empresa.

A Tabela 3 apresenta um resumo destas conceituações e uma comparação entre a Contabilidade Financeira e a Comercial.

Tabela 3: Diferenças entre Contabilidade Financeira e Comercial

PONTO DE VISTA	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Usuários	Externos: acionistas, bancos, fornecedores.	Internos: funcionários, gerentes, executivos.
Escrituração	Normativa: baseada na legislação e princípios definidos.	Desregulamentada: usa de modelos já utilizados ou por modelos definidos pela administração.
Mensuração de Valor	Moeda funcional do país conforme explícito na legislação.	Livre arbítrio, conforme estipulado pela administração, podendo ser em unidades não-monetárias.
Propósito e Horizonte Temporal	Histórica, dando ênfase ao desempenho passado.	Atual, dando ênfase aos fatos presentes e projeções futuras.
Grau de Confiabilidade	Maior grau de confiabilidade, devido a auditorias conforme legislação.	Menor grau de confiabilidade, pois não há legislação vigente que obrigue auditorias.
Profissional Capacitado	Bacharel em Ciências Contábeis com registro no CRC.	Qualquer profissional apto e concernente com sistema de Contabilidade Gerencial.

Fonte: Contabilidade Gerencial, 12ª Edição, dos autores Horngreen, Sundem e Stratton

4.14 Reflexos Da Não Utilização Da Contabilidade Gerencial Em Micro E Pequenas Empresas

Os motivos que tem levado novos empreendimentos ao fracasso. 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 SEBRAE 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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num País que vive momentos de instabilidade econômica e com taxas elevadas de desemprego abrir um negócio próprio passa a ser uma alternativa para a sobrevivência. No entanto muitas dessas empresas encerram suas atividades antes de completarem o primeiro ano. Neste sentido, faz-se necessário um bom planejamento e como utilizar as informações geradas pela contabilidade para a tomada de decisão acertada. Uma empresa que utiliza adequadamente as ferramentas da contabilidade gerencial tem mais chances de ser sustentável e exitosa num ambiente altamente instável e competitivo.

Através da contabilidade gerencial é possível saber seus custos, ponto de equilíbrio, lucratividade e principalmente sua rentabilidade.

De acordo com Marion (2012, 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 e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões”.

É importante atender às exigências do Fisco, mesmo com a carga tributária elevada do nosso País, mas deve se ter em mente o fundamento da Contabilidade que é de agregar muito mais valor à empresa fornecendo base decisória através das informações geradas pelas demonstrações e relatórios.

Este trabalho buscou apresentar a importância da contabilidade gerencial, resgatando nas micro e pequenas empresas a verdadeira função do trabalho contábil, o papel como prestadores de informações necessárias a pavimentação do caminho e do avanço de um negócio.

Constatou-se que a contabilidade gerencial é de suma importância para as micro e pequenas empresas, ela subsidia a tomada de decisões de uma maneira mais segura, eficiente e eficaz. As informações geradas e usadas de forma adequada oportunizam a correção de

erros e o fortalecimento dos pontos fortes da empresa, os quais aumentam as chances de sustentabilidade e lucratividade.

6. REFERÊNCIAS

A Importância Da Contabilidade Gerencial Para Micro E Pequena Empresa: Disponível em: <<https://monografias.brasescola.uol.com.br/administracao-financas/a-importancia-contabilidade-gerencial-para-micro-pequena-.htm>> Acesso em: 20 jul. 2018.

Atkinson, Anthony A; **Contabilidade Gerencial - Informação Para Tomada De Decisão E Execução Da Estratégia.** 04. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Balanced Scorecard Na Prática. Entenda A Importância Deste Modelo Para Seu Negócio: Disponível em <<http://Marketti.Com.Br/Balanced-Scorecard-Na-Pratica/>> Acesso em 10 Nov. 2018

CONCEIÇÃO, Aline de Melo; SOUZA , Priscila Martins Vieira ; SIQUEIRA, Paulo . **A contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas como instrumento de gestão.** In Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira- Ano VI- março, 2013-ISSN-1983-1285 – Edição Especial da Pós-graduação Lato Sensu em Controladoria e Finanças empresariais. Disponível em<http://www.academia.edu/7304398/A_contabilidade_gerencial_em_micro_e_pequenas Acesso em :02. Nov. 2018 >

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

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de Custos e Formação de Preços: conceitos, modelos e instrumentos abordagem do capital de giro e competitividade.** 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Eva, Ou Economic Value Added: O Que É Valor Agregado E Como Calcular O Eva? Disponível em <<https://Www.Treasy.Com.Br/Blog/Eva-Valor-Economico-Adicionado/>> Acesso em 10 Nov. 2018

FELIPPE, M.C. **Sobrevivência e Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos. 2003.** Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas – Universidade de Taubaté, 2003.

FOLHA DE S. PAULO. **Desemprego sobe para 12,6%, e Brasil tem 13,1 mi de desocupados.** 29 mar. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/03/taxa-de-desemprego-cresce-para-126-e-brasil-tem-131-mi-de-desocupados.shtml>>. Acesso em: 02 out. 2018.

GONÇALVES, Marcia. **A gestão estratégica de custos como diferencial competitivo nas empresas.** Disponível em <<https://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/a-gestao-estrategica-de-custos-como-diferencial-competi>> Acesso em 15 set. 2018

G1. **Como a crise coloca as pessoas em movimento e aumenta o empreendedorismo.** 30 nov. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/especial-publicitario/em-movimento/bradesco/noticia/como-a-crise-coloca-as-pessoas-em-movimento-e-aumenta-o-empendedorismo.ghtml>>. Acesso em :05. Nov. 2018

HENRIQUE, Marco Antonio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa.** 2008. 79f. Monografia (Especialização em Gestão Contábil)- Universidade de Taubaté, 2008. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/43345845/Contabilidade-Gerencial-Micro-Pequena-Empresa>> Acesso em: 25 jul. 2018.

HORNGREN, CharlesT.; SNDEM,GaryL.; STRATTON, WilliamO. **Contabilidade Gerencial.**12.ed.São Paulo:Pearson,2004.

IUDÍCIBUS Sérgio de; MARION, José Carlos; PEREIRA, Elias. **Dicionário de Termos de Contabilidade.** 2ºed. São Paulo: Atlas, 2003

IUDICIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAURENTINO, Anderson José; LESTENSKY, Douglas Laureano **A Importância Da Contabilidade Gerencial Para As Micro E Pequenas Empresas No Século XXI No Brasil**

Disponível em <<http://www.liscalil.adv.br/arquivos/28.pdf>> Acesso em 10 Nov. 2018

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implementação e controle**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, Orlando de Melo; et.al. **A Importância da Controladoria Sobre o Fluxo de Caixa em uma Microempresa**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.

MARION, José. **Contabilidade empresarial**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, E., & PLÁCIDO, L. L., **Ensaio Sobre cultura e diversidade Contábil**. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 2005.

MAZETO, T. **Markup: entenda e calcule corretamente**. Disponível em <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/markup-entenda-e-calcule-corretamente>

Acesso em 20 set. 2018

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011 (2011),

MISSAGIA, L.; VELTER, F. **Manual de Contabilidade Comercial**. São Paulo: Atlas, 2005.

MORSCH, Afonso; KONZEN, Heitor **A Importância Da Demonstrações Contábeis Na Gestão Das Micro E Pequenas Empresas** Disponível em: <<http://www.domalberto.edu.br/wp-content/uploads/2017/05/Revista-da-Faculdade-Dom-Alberto-v.-8-n.-1-2015.1.pdf>> Acesso em 28 ago. 2018.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo:Atlas,2010.

Os Estágios Evolutivos Da Contabilidade Gerencial Disponível em <<https://www.escavador.com/sobre/5824527/marinei-abreu-mattos>> Acesso em 09 Set. 2018.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. . 7ª. Ed. São Paulo:Atlas, 2010.

PERAZZOLI, Giseli; **Controle Interno Para Auxílio De Tomada De Decisão Gerencial: Um Estudo De Caso Em Uma Pequena Empresa.** Disponível em <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/view/451>> Acesso em 08 Out. 2018.

PEREIRA, R.C. E SOUSA, P.A. **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços.** 2013. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf> Acesso em 05 nov. 2018

PEREZ Jr, José Hernandez, OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos.** 5ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE, **GEM: Empreendedorismo no Brasil - 2016.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>> Acesso em: 12 dez. 2018.

SEBRAE, **Pequenos negócios em números.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros>> Acesso em 10 nov. 2018.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros>>, Acesso em 10 out.2018.

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

SENADO FEDERAL. **Constituição da Republica Federal do Brasil – art. 179.** Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=102408./12/09/13>> Acesso em: 20 jul. 2018.

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

SILVA, Daniel Salgueiro da; GODOY, José Antônio de; CUNHA, José Xavier; NETO, Pedro Coelho, **Manual de Procedimentos contábeis para Micro e Pequenas Empresas**. Conselho Federal de Contabilidade. SEBRAE. 5ª Edição, 2002.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2008.

STOFFEL Júlia; **A Importância Do Controle De Custos Nas Pequenas Empresas: Um Estudo Aplicado A Pequenas Fábricas De Confeções** Disponível em <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1435>> Acesso em 12 Out. 2018.

STRATTON, Willian; HORNGREN, Charles; SUNDEM, Gary. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007