

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

HEDELBERTO HOBOLD

**CONTABILIDADE GERENCIAL E SEUS PRINCIPAIS ARTEFATOS NO
GERENCIAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO EM EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE SITUADAS NA
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

CRICIÚMA

2014

HEDELBERTO HOBOLD

**CONTABILIDADE GERENCIAL E SEUS PRINCIPAIS ARTEFATOS NO
GERENCIAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO EM EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE SITUADAS NA
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

CRICIÚMA

2014

HEDELBERTO HOBOLD

**CONTABILIDADE GERENCIAL E SEUS PRINCIPAIS ARTEFATOS NO
GERENCIAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO EM EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE SITUADAS NA
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 10 de Julho de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Juliano Vitto Dal Pont - Especialista - UNESC - Orientador

Prof. Fernando M. Garcia - Especialista – UNESC - Examinador

“Procure ser um homem de valor, em vez de ser um homem de sucesso.” (Albert Einstein)

RESUMO

Hobold, Hedelberto. Contabilidade gerencial e seus principais artefatos no gerenciamento de micro e pequenas empresas: Um estudo de caso em empresas de pequeno e médio porte situadas na Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina. 2014. 59 p. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O objetivo deste trabalho consiste em levantar informações sobre os principais artefatos contábeis, necessários para se gerenciar uma micro ou pequena empresa. Estes artefatos contábeis foram escolhidos conforme estudos e pesquisas que realizei em livros, pesquisas em sítios e pessoas, tanto empresários como contadores. Utilizei um questionário com perguntas pertinentes ao meio empresarial, onde o objetivo era saber qual o nível de conhecimento contábil dos entrevistados e quais ferramentas contábeis utilizam para gerenciar seus negócios, pois, é na ciência da contabilidade que se encontra diversas ferramentas eficientes de planejamento, gestão. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário entregue em mãos aos empresários da Unesc. Para alcançar o objetivo do estudo adotou-se uma metodologia que se baseia em um estudo exploratório e descritivo tabulando-se 10 (dez) questionários aplicados, utilizando-se uma abordagem quantitativa. O resultado mostra que a grande maioria dos empresários até tem algum conhecimento, e utilizam alguns artefatos contábeis, porém a falta de cursos ou orientação adequada de seus contadores fazem com que eles aprendam no dia a dia e nas dificuldades que surgem. Os empresários também precisam se atualizar, buscar novas ferramentas contábeis ou reformular as antigas para obter resultados mais eficazes.

Palavras chave: Contabilidade gerencial, Artefatos contábeis, Gestão contábil empresarial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Análise SWOT.....	22
Figura 02 – Estratégia.....	25
Figura 03 – Seis objetivos principais do orçamento.....	26
Figura 04 – Modelo DRE.....	30
Figura 05 – Ponto de Equilíbrio.....	37
Figura 06 – Tempo de atuação.....	Erro! Indicador não definido. 2
Figura 07 – Faturamento mensal.....	43
Figura 08 – Setor de atividade.....	44
Figura 09 – Gestão da empresa.....	45
Figura 10 – Relatórios adicionais.....	46
Figura 11 – Importância da contabilidade.....	47
Figura 12 – Conhecimento artefatos contábeis.....	48
Figura 13 – Artefatos contábeis utilizados.....	49
Figura 14 – Definição de estratégias.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Classificação das MPEs por número de empregados.....	13
Quadro 02 – Classificação das MPEs por faturamento anual.....	13
Quadro 03 – Períodos da evolução da contabilidade gerencial.....	15
Quadro 04 – Contabilidade financeira versus contabilidade gerencial.....	17
Quadro 05 – Caixa.....	27
Quadro 06 – Cálculo ponto de equilíbrio.....	36

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

PE – Ponto de Equilíbrio

MEPs – Micro e Pequenas Empresas

PEF – Ponto de Equilíbrio Financeiro

PEC – Ponto de Equilíbrio Contábil

MC – Margem de Contribuição

CF – Custo Fixo

CV – Custo Variável

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA E PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 EMPRESAS	11
2.1.1 Micro e pequenas empresas	12
2.2 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	13
2.3 ASPECTOS E CONCEITOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	15
2.4 DIFERENÇAS ENTRE A CONTABILIDADE GERENCIAL E FINANCEIRA	16
2.5 ARTEFATOS CONTÁBEIS GERENCIAIS	18
2.5.1 Planejamento estratégico	19
2.5.2 Orçamento	25
2.5.3 Demonstração do fluxo de caixa	28
2.5.4 Demonstrativo do resultado do exercício	31
2.5.5 Gestão de custos	33
2.5.5.1 Ponto de equilíbrio contábil e financeiro.....	38
3. METODOLOGIA	39
4. PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS	41
4.1 POPULAÇÃO UNESC	41
4.2 DADOS COLETADOS.....	42
4.2.1 Tempo de atuação	42
4.2.2 Faturamento mensal	43
4.2.3 Setor de atividade	44
4.2.4 Gestão da empresa	45
4.2.5 Conhecimento em tributos	45
4.2.6 Relatórios adicionais	46
4.2.7 Importância da contabilidade	47
4.2.8 Conhecimento contábil	48
4.2.9 Artefatos contábeis utilizados	49
4.2.10 Definição de estratégias	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE(S)	57

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	58
-------------------------------	----

1. INTRODUÇÃO

Será demonstrado neste trabalho o tema e o problema, objetos de análise, bem como os objetivos abordados para elaborar este estudo. A justificativa da elaboração deste trabalho também será apresentada e evidenciará também a importância deste projeto.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O mundo empresarial do século XXI conta com grandes obstáculos na administração e gerenciamento de micros e pequenas empresas, seja no início de suas atividades ou mesmo depois de já estabelecida. Um destes obstáculos é o pouco conhecimento nas ferramentas contábeis para gerenciamento e evolução das atividades econômicas da empresa.

O método gerencial utilizado na maioria das micros e pequenas empresas podem não ser eficazes, os empresários muitas vezes gerenciam suas empresas com métodos rudimentares e antiquados, ou sequer usam algum instrumento contábil para gerenciar, ou seja, não procuram se informar sobre os melhores métodos e utilizam o básico para gerenciar. As informações gerenciais mais confiáveis estão na contabilidade e a partir do momento que estes gestores buscarem tal conhecimento e aprendizado terão mais chance de sucesso em seus empreendimentos.

Para garantir com segurança a consolidação e a evolução de uma empresa nos dias de hoje, é necessário estudar métodos gerenciais contábeis diferenciados, conforme a necessidade da empresa. Devem-se utilizar os que mais se encaixam na atividade empresarial e que apresente informações importantes para evidenciar erros e acertos. Assim os métodos contábeis de gerenciamento ajudarão nas tomadas de decisão.

No momento em que o empresário nota a importância da contabilidade na gestão da sua micro ou pequena empresa ele percebe o quanto ela pode beneficiar o negócio. Muitas vezes ele busca se informar do “por que” o seu negócio estar indo

mal, quando já é tarde demais, assim não tendo mais como tomar uma decisão que salve sua empresa.

Não se deve olhar para a contabilidade e achar que ela serve só para fins fiscais, como emissão de guias e entrega de declarações, deve-se olhar como uma fonte inesgotável de relatórios contábeis, conforme a necessidade, seja para custo de um produto, serviço, despesas fixas e variáveis, e informações do setor pessoal.

Assim sendo surge a necessidade de cada empresa verificar e se perguntar “*Quais os principais instrumentos contábeis para gerenciar uma empresa?*”. Partindo desse princípio o gestor buscará coletar informações sobre o tema contabilidade gerencial, onde haverá o aprofundamento deste tema e conseqüentemente uma chance de sucesso maior em seu empreendimento.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste em evidenciar os principais instrumentos contábeis gerenciais e suas contribuições nas micro e pequenas empresas.

Para concretizar este objetivo geral, será necessário abordar os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar e descrever o que é empresa e como se definem micros e pequenas empresas.
- Analisar os melhores instrumentos contábeis no gerenciamento nas micro e pequenas empresas e descrever suas funções.
- Destacar os benefícios de tais instrumentos contábeis nas micro e pequenas empresas.
- Realizar pesquisa documental por meio de questionário em micro e pequenas empresas procurando evidenciar os métodos contábeis de gerenciamento utilizados bem como as características dessas MEPs.

1.3 JUSTIFICATIVA

Muitas das micro e pequenas empresas são gerenciadas por gestores iniciantes no mundo empresarial. Alguns destes com pouca experiência em gestão, não conhecem os métodos contábeis gerenciais e resolvem os problemas do dia a dia de sua empresa de forma abrupta e tomando decisões que nem sempre sabem ao certo se foram corretas. Este estudo almeja contribuir em facilitar na aprendizagem de micro e pequenos empresários, demonstrando ferramentas contábeis fáceis e úteis na utilização em suas empresas. Seguindo esta ideia Padoveze (2000 p. 53) afirma que “a contabilidade por si só é um sistema de informação voltado para o patrimônio das entidades e busca prover seus usuários com informações úteis.”

Devido à importância das micro e pequenas empresas para o cenário econômico, este trabalho se justifica de suma importância para a continuidade e longevidade delas e através da pesquisa bibliográfica procura contribuir para a percepção da importância da utilização dos produtos e ferramentas da contabilidade gerencial por parte dos pequenos empreendedores.

Isso porque, ao dispensarem a contabilidade gerencial, às micro e pequenas empresas deixarão de usufruir de um ótimo recurso, a informação gerencial, esta tem o potencial de desenvolver e promover o sucesso e a continuidade das atividades da empresa. A informação que a contabilidade fornece é mais ampla do que o aspecto dos impostos ou das demonstrações contábeis obrigatórias pelos princípios contábeis. Assim, a Contabilidade Gerencial se torna essencial para a sobrevivência e sucesso dessas entidades, garantindo mais confiança nas tomadas de decisão.

Para Rezende e Abreu (2008, p. 85)

...decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios preestabelecidos, em que é indiscutível a importância das informações em cada etapa do processo decisório. O fato de o executivo poder contar com informações adequadas e oportunas é de relevância capital para a tomada de decisão eficaz.

Qualquer empresário vai ficar muito mais confiante em tomar uma decisão importante através de informações contábeis precisas e confiáveis, através de

relatórios elaborados conforme o problema que a micro ou pequena empresa quer resolver ou na evolução que ela almeja em determinada área.

Desta maneira este estudo se justifica necessário, pois permitirá uma visão mais ampla dos instrumentos contábeis necessários para gerenciar sua micro ou pequena empresa, visando orientar pelos melhores métodos contábeis, que se encaixem e satisfaçam a necessidade de cada negócio, buscando o sucesso e a evolução constante da micro e pequena empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho a seguir demonstrará o conceito e definição de micro e pequenas empresas, um breve contexto da evolução da contabilidade gerencial ao longo dos anos, bem como a importância da contabilidade gerencial e os instrumentos contábeis básicos para gerenciamento de micro ou pequenas empresas.

2.1 EMPRESAS

Crepaldi (1998) define que empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, a obtenção de lucros. Ela por ser particular governamental ou de economia mista.

Para Bernardi (2003) ao se mencionar o termo empresa, logo este se relaciona à geração de renda, empregos ou uma nova ideia de negócio. Esta correlação é correta, visto que o termo empresa remete a um sentido único, o desenvolvimento econômico e social.

De acordo com Crepaldi (1998, p. 31) as empresas em geral, possuem características em comum, tais como:

um numero de pessoas (físicas ou jurídicas) que contribuíram em sua criação; um ou mais objetivos básicos; certas metas que surgem dos objetivos; a execução de atividades que permitam o cumprimento dessas metas e objetivos; recursos com os quais devem contar a organização para alcançar seus objetivos.

Ainda segundo o autor citado acima, toda organização possui quatro componentes explícitos: o trabalho, as pessoas, os órgãos e as relações entre os mesmos.

2.1.1 Micro e pequenas empresas

Conforme Chér (1991, p.17) “existem muitos parâmetros para definir as pequenas e médias empresas, muitas vezes dentro de um mesmo país [...]”, dessa maneira pode ser caracterizada como micro ou pequena de vários pontos de vista.

Atualmente não existe um padrão mundial para definir o que classifica as empresas como Micro, Pequena ou Média. Segundo Lacerda (2006, p. 25),

De modo geral, as classificações de porte se baseiam no número de empregados, nas vendas/ingressos e nos ativos. Além disso, alguns países diferem nas definições de acordo com o setor de atividade econômica (Indústria, Comércio e Serviços). Em outros países, as definições de porte dependem da instituição que realiza o trabalho, portanto, cada entidade utiliza uma classificação própria de porte.

Conrado (2006, p. 15) enfatiza que “no Brasil, existem diferentes critérios para a classificação das empresas em micro, pequenas, médias e grandes, dependendo da instituição responsável por tal classificação.” Para esta definição são consideradas algumas variáveis importantes para o desenvolvimento das atividades, tais como faturamento, quantidade de produção, mão de obra, capital investido, número de funcionários, entre outros. (CHÉR, 1991)

No Brasil, por exemplo, as Micros e Pequenas Empresas (MPE) são definidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e pela Receita Federal do Brasil 2014 com embasamento legal na Lei nº 123/2006. O SEBRAE caracteriza e define pelo número de funcionários, seguindo os parâmetros do quadro abaixo.

Quadro 01 – Classificação das MPEs por número de empregados

Porte	Indústria	Comércio
Micro	Até 19	Até 9
Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Média	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande	Mais de 500	Mais de 100

Fonte: SEBRAE (2014)

É possível constatar no quadro acima que o ramo de atuação e a quantidade de funcionários são os fatores determinantes na definição de porte da empresa para o SEBRAE.

A Receita Federal do Brasil 2014 define através da Lei complementar nº. 123 de 14 de dezembro de 2006 as micro e pequenas empresas pela receita bruta.

No quadro 02 abaixo é demonstrada a visão da Receita Federal 2014 sobre porte de empresas.

Quadro 02 – Classificação das MPEs por faturamento anual

Porte	Faturamento
Micro Empresa	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00

Fonte: Receita Federal do Brasil (2014)

Conforme visto, as classificações das empresas podem variar, como por exemplo, uma empresa que tem apenas uma sala comercial com poucos metros quadrados pode fazer negociações e faturar milhões com menos de 100 funcionários. Para a Receita Federal ela não será micro ou pequena, mas para o SEBRAE será.

Assim como uma indústria com mais de 100 funcionários e faturamento até R\$ 3,6 milhões, não será micro ou pequena para o SEBRAE, mas para a Receita Federal será.

2.2 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Para se compreender qualquer ciência é necessário conhecer a sua origem, ou seja, é essencial para o saber humano descobrir o seu passado e os reais motivos da existência da ciência. (SÁ, 2005)

A contabilidade surgiu devido a necessidade de o homem obter informações sobre sua riqueza total (patrimônio).

Segundo os autores Cardoso e Aquino (2007, p. 5)

até o século XIII, o papel da principal da contabilidade foi o de contar quanto era o patrimônio de uma determinada pessoa ou família. Com as mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas na Europa medieval, principalmente causadas pela guerra contra os muçulmanos, nasceu a necessidade de não somente se avaliar quanto é o patrimônio, mas também descrever como ele é formado(...).

É visível uma evolução da contabilidade nesse período, onde as disputas por bens e patrimônios nas guerras eram mais acirradas, onde saber o que você tinha, o quanto tinha e o que faltava ter, eram informações importantes. Outro método que ajudou no desenvolvimento da contabilidade e no aperfeiçoamento da técnica e aplicação foi o Método das Partidas Dobradas, descrito pelo Frei Luca Pacioli, método que era utilizado pelos comerciantes venezianos à sua época, no qual sua concepção básica consistia em afirmar que a cada débito realizado haverá um correspondente crédito, em igual valor. (CARDOSO E AQUINO, 2007)

Um dos períodos que houve uma grande evolução da contabilidade gerencial foi o período da Revolução Industrial, onde a necessidade de informações e relatórios da produtividade, eficiência, custos, eram necessários em períodos fixos, anual, semestral, mensal, etc., conforme a necessidade de cada empresa. (CARDOSO E AQUINO, 2007)

O autor Ricardino (2005, p. 06) afirma que “a elevada busca por informações gerenciais e contábeis durante os anos, fez com que estudiosos questionassem a importância dessas informações na vida útil do negócio.” Ele ainda descreve que

em uma visão tipicamente americana, o assunto relacionava-se à necessidade de custeios mais elaborados: a contabilidade gerencial começou com o reconhecimento da necessidade de tratar custos de diferentes formas para diferentes decisões.

No quadro 03 é possível verificar a evolução da contabilidade ao longo dos anos bem como os objetivos dela.

Quadro 03: Períodos da evolução da contabilidade gerencial

Período	Objetivo da contabilidade gerencial
Antes de 1950	Foco na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos.
1950 a 1965	Foco no fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.
1965 a 1985	Atenção na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos.
1985 até hoje	Atenção na geração de valor através do uso efetivo de recursos, de tecnologias que examinam os direcionadores de valor para o cliente e para o acionista, e de inovação organizacional.

Fonte: Padoveze (2009)

Para Ricardino (2005, p. 32) “a evolução da contabilidade gerencial fica parcialmente definida como uma mescla de informações para um conjunto de pessoas com o mesmo propósito na empresa”, onde alega que:

“A contabilidade gerencial foi vista e conceituada como um conjunto de demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, que é disponibilizado para que grupos de pessoas com objetivos comuns, voltados à gestão da empresa, possam receber informações que permitam planejar, avaliar e controlar o emprego de recursos próprios ou de terceiros, com vista a atingir uma determinada meta.”

Atualmente alguma das teorias mais aceitas apoia-se no aumento do tamanho e da complexidade das empresas, outros justificam tal expansão pela troca intensiva de conhecimento profissional, pois as informações eram livremente trocadas, facilitando assim a vasta experiência. (RICARDINO, 2005)

2.3 ASPECTOS E CONCEITOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Sizer (1980) define contabilidade gerencial como a aplicação de técnicas contábeis à provisão de informação que se destina a dar assistência a todos os níveis de administração em planejamento e controle das atividades da empresa, auxiliado na tomada de decisão.

As empresas de pequeno porte normalmente são administradas pelos próprios sócios, que tem formação técnica ligado ao seu negócio, mas sem a formação administrativa de gestão, tais como administração, finanças, economia, marketing, etc., isto tem levado a um grande número de falências, concordatas e fechamento das pequenas empresas nos seus primeiros anos de vida (RAZA, 2006, p. 54).

Toda essa formação junto com a contabilidade gerencial é importante para o processo decisório, conforme ressalta Ludícibus (1993, p. 15)

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Porém atualmente os administradores atualmente devem ter um grau de entendimento de contabilidade gerencial, conforme ressalta Jiambalvo (2002, p. 02)

[...] a meta da contabilidade gerencial é fornecer as informações de que eles precisam para o planejamento, o controle e a tomada de decisão. Se o seu objetivo é ser um gerente eficaz, é imprescindível um entendimento profundo de contabilidade gerencial.

Assim vale também para as micro e pequenas empresas e seus administradores. Segundo Crepaldi (2004, p. 20) “A contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples [...]”.

Mas para se alcançar um resultado econômico positivo é necessário coletar as informações gerenciais e agir, a contabilidade gerencial não existe se você não faz, contabilidade gerencial é ação, e não técnicas específicas de contabilidade. Não existe contabilidade gerencial. Faz-se ou não se faz contabilidade gerencial. (Padoveze, 2009)

2.4 DIFERENÇAS ENTRE A CONTABILIDADE GERENCIAL E FINANCEIRA

Embora as informações econômicas possam ser classificadas de várias maneiras, os contadores sempre dividem a informação contábil em dois tipos: financeira e gerencial. (Warren, Reeve, Fess, 2001)

A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização. (Padoveze, 2009)

O quadro 04 abaixo demonstra as funções, objetivos e aplicabilidades da contabilidade gerencial e da contabilidade financeira no meio empresarial.

Quadro 04: Contabilidade financeira versus Contabilidade gerencial

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e Interno	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela Administração
Custos ou valores utilizados	Primeiramente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices, etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios contábeis geralmente aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Arcabouço teórico e técnico	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possui menos verificabilidade e menos precisão.

Fonte: Padoveze (2009)

Sabendo o que é contabilidade financeira e o que é contabilidade gerencial, surge o questionamento: quando começa a contabilidade financeira e quando termina a gerencial e vice versa?

Para Ludícibus (1991, p. 16)

“o ponto de “ruptura” entre os dois grandes ramos da contabilidade não é tão fácil de ser discernido. Certos relatórios, cúpula do processo contábil-financeiro, tais como o Balanço Patrimonial e Usos de Capital de Giro Líquido, representam de certa forma, a fronteira entre a contabilidade financeira e gerencial, pois cada relatório ou peça contábil da contabilidade financeira pode ser o ponto de partida para a contabilidade gerencial e vice versa.”

Neste sentido, a contabilidade gerencial é vista como uma ação e não técnica, pois faz uso das técnicas desenvolvidas por outras disciplinas para o gerenciamento da informação contábil. Desta forma diz-se que existe a contabilidade gerencial se as pessoas nela envolvidas conseguirem conciliar a teoria com a prática, ou seja, transformar os conceitos contábeis em ações práticas e efetivas (PADOVEZE, 2009).

Ludícibus (1991, p. 47) ressalta que

o bom administrador gerencial deve saber tratar, refinar e apresentar de maneira clara, resumida e operacional os dados dispersos contidos nos registros da contabilidade financeira, juntando tais informes para auxiliar no seu processo decisório.

2.5 ARTEFATOS CONTÁBEIS GERENCIAIS

A seguir foram escolhidos alguns artefatos básicos para o gerenciamento das micro e pequenas empresas, onde serão conceituados e explicados, citando exemplos e mostrando a importância de sua aplicação.

A contabilidade gerencial, como uma ferramenta de auxílio administrativo, possui inúmeros organismos, que para Soutes (2006, p. 23) significam

um termo genérico, referindo-se à artefatos, atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos, métodos de custeio, modelos de gestão, métodos de avaliação ou sistemas de custeio que podem ser utilizados por profissionais da Contabilidade Gerencial no exercício de suas funções.

2.5.1 Planejamento estratégico

Os primeiros indícios do planejamento estratégico ocorreram nos jogos de guerra no final do século XVIII, quando se percebeu a necessidade de organização e liderança nos grupos em competição (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

No contexto empresarial planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar o valor dos recursos a serem empregados e definir as correspondentes responsabilidades dos colaboradores para um determinado período, para assim alcançar satisfatoriamente os objetivos da empresa. (SANVICENTE; SANTOS, 1995)

A necessidade de fixar objetivos é um passo inicial do planejamento de qualquer empresa, logicamente, porém ao fixar esse “exame prévio de viabilidade” é possível verificar com mais clareza as oportunidades e restrições da organização e assim elaborar objetivos mais específicos e coerentes, verificando com antecedência a necessidade ou não da coleta de mais informações. (SANVICENTE E SANTOS, 1995, p. 65)

Para Oliveira (2002, p. 36) “o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, no qual facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo que não ocorram erros, seja eficaz, rápida e coerente.”

Já para o autor Bethlem (2004, p. 116)

Planejamento envolve tomar decisões, decisões são tomadas essencialmente pelo reconhecimento de que existe um problema, identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as consequências de cada alternativa e comparando essas consequências para decidir qual a melhor.

Já o planejamento estratégico para Fischmann e Almeida (1991, p. 25) é uma,

Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e , através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Organizacional; criação de estratégias de competição adequadas.

Apenas com o planejamento estratégico é que serão definidos os principais objetivos e metas que a empresa quer alcançar, rumo esse que será traçado pelo planejamento. (OLIVEIRA, 2009)

Ainda de acordo com o autor é no planejamento estratégico que a empresa vai definir aonde quer chegar e de que forma isso acontecerá, quais serão as ações e estratégias que irá tomar, para que os resultados sejam os almeçados pela organização.

2.5.1.1 Etapas do planejamento estratégico

A missão é uma das etapas do PE, para os autores Chiavenato, Sapiro (2003, p. 56)

é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada ao negócio da organização.

Definindo a razão pela qual a empresa existe pela missão, surge a necessidade de definir a onde ela quer chegar através da visão. Ainda segundo os autores (2003, p. 64) visão é

o sonho acalentado pela organização. Refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.

Após definir aonde a empresa quer chegar é necessário determinar os valores necessários para alcançar esse sonho, onde Chiavenato, Sapiro (2003, p. 69) definem que valores

É o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos a curto prazo. São os ideias eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas dentro da organização. Os princípios dizem respeito a tudo que não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e as virtudes prezados pela organização, como prática de transparência, respeito à diversidade, cultura para qualidade ou respeito ao meio ambiente.

Uma das etapas do PE é realizar uma análise interna, o objetivo dela para Oliveira (2006, p. 102) é “colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados.”

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, o executivo deverá analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados funções a serem analisadas; aspectos organizacionais; abrangência dos processos; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações. OLIVEIRA (2006)

Realizando a análise interna, faz-se necessário realizar outra etapa do PE, a análise externa, Oliveira (2006, p. 92) afirma que

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro.

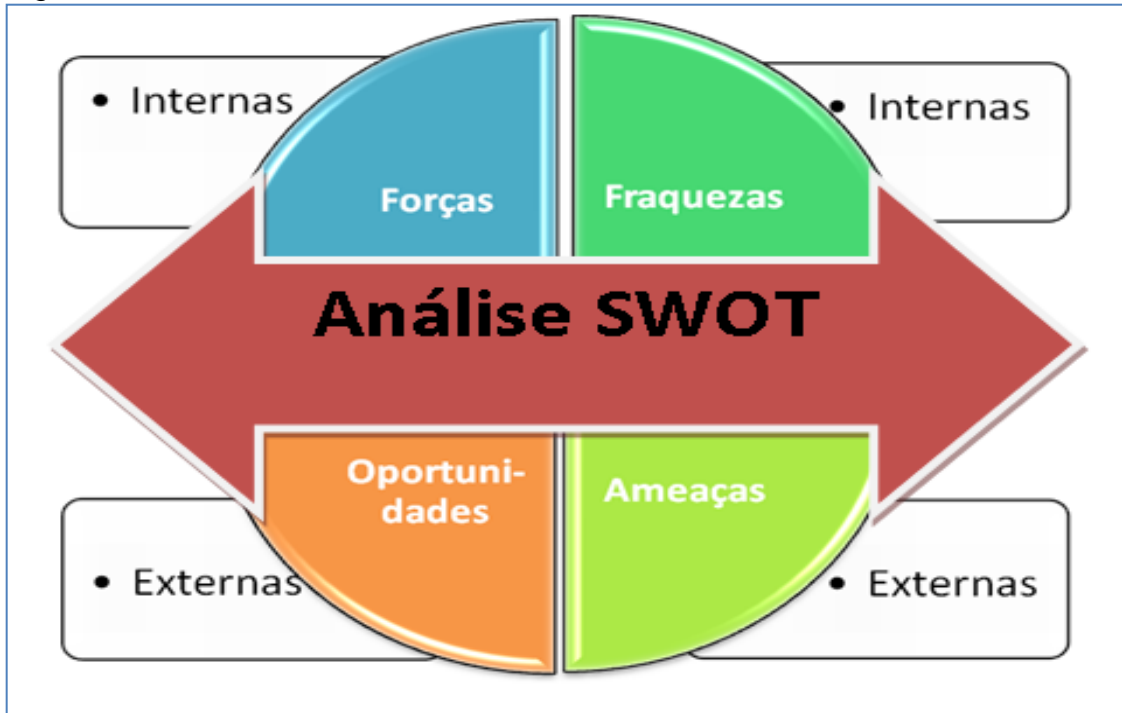
A análise SWOT é outra etapa do PE que pode estar sendo utilizada pelos empresários.

Os fatores que exercem influência no macro ambiente da organização podem apresentar-se como elemento significativo para o reconhecimento de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas para este caso, utiliza-se a matriz de análise SWOT (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Os autores Serra, Torres e Torres (2004, p. 87) afirmam que a análise SWOT “é uma forma de analisar a empresa, tanto na esfera interna como na externa, para que a empresa seja mais bem visualizada no meio em que atua e assim poder traçar as metas corretas.”

O método de Serra, Torres e Torres (2004) pode ser melhor visualizado na figura 01 abaixo.

Figura 01: Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004)

Oliveira (2007, p. 68) conceitua brevemente os componentes da análise SWOT,

- forças: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- fraquezas: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

A partir do momento que você faz o diagnóstico da empresa através da análise SWOT, surge a necessidade de identificar os objetivos estratégicos da empresa, onde para Valadares (2003) os objetivos estratégicos, definem o que é o negócio da empresa, onde a empresa está, quais seus clientes, onde ela quer chegar, ou o que ela deseja alcançar, sendo que nele deverá ser expresso um prazo para atingir cada objetivo, ou seja, é com ele que a empresa irá se guiar até chegar ao seu lugar almejado.

Valadares (2003) afirma ainda que os objetivos empresariais, quando bem fixados, deverão conduzir pessoas, sejam empresários, gerentes e funcionários, com propósito de identifica-los pessoalmente com os objetivos da empresa, a fim de ser uma forma de interação e de ser um motivador entre o colaborador e a empresa, para assim uni-los em busca do objetivo da empresa.

Na visão de Oliveira (2006, p. 162) os objetivos servem para as seguintes finalidades da empresa:

- fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa;
- dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos;
- estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados;
- fornecer a base para o controle e as ações corretivas

Para Chiavenato; Sapiro (2003) os objetivos devem ser transparentes e concretos, pois, estamos lidando com pessoas e definindo o futuro da empresa. O mesmo autor destaca que

O sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação de boas estratégias, que possibilitem o planejador a deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças.

Valadares (2002) ressalta que os objetivos devem ser elaborados em níveis hierárquicos e por setores para afunilar as funções e melhorar os resultados.

Neste conceito, para os autores Chiavenato e Sapiro (2003, p. 45) afirmam que os objetivos estratégicos

Motivam os colaboradores da organização, ajudando os seus funcionários na redução de incertezas quando da tomada de decisão. Os objetivos focalizam a atenção sobre desafios pontuais, dirigindo os esforços de todos na organização para os resultados efetivamente de interesse. Sendo assim, como os objetivos definem os resultados desejados, eles servem também como critério de desempenho, representando um padrão de execução.

Para alcance destes objetivos estratégicos é necessário definir outra etapa do PE, as estratégias.

A estratégia para Kluyver, Pearce II, (2007, p. 2) é uma forma de “posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Envolve

escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos.”

Segundo Serra, Torres e Torres (2004) a criatividade é essencial para a elaboração de estratégias, sendo que assim, o autor da estratégia pode ser qualquer um, e não somente os administradores e executivos da organização.

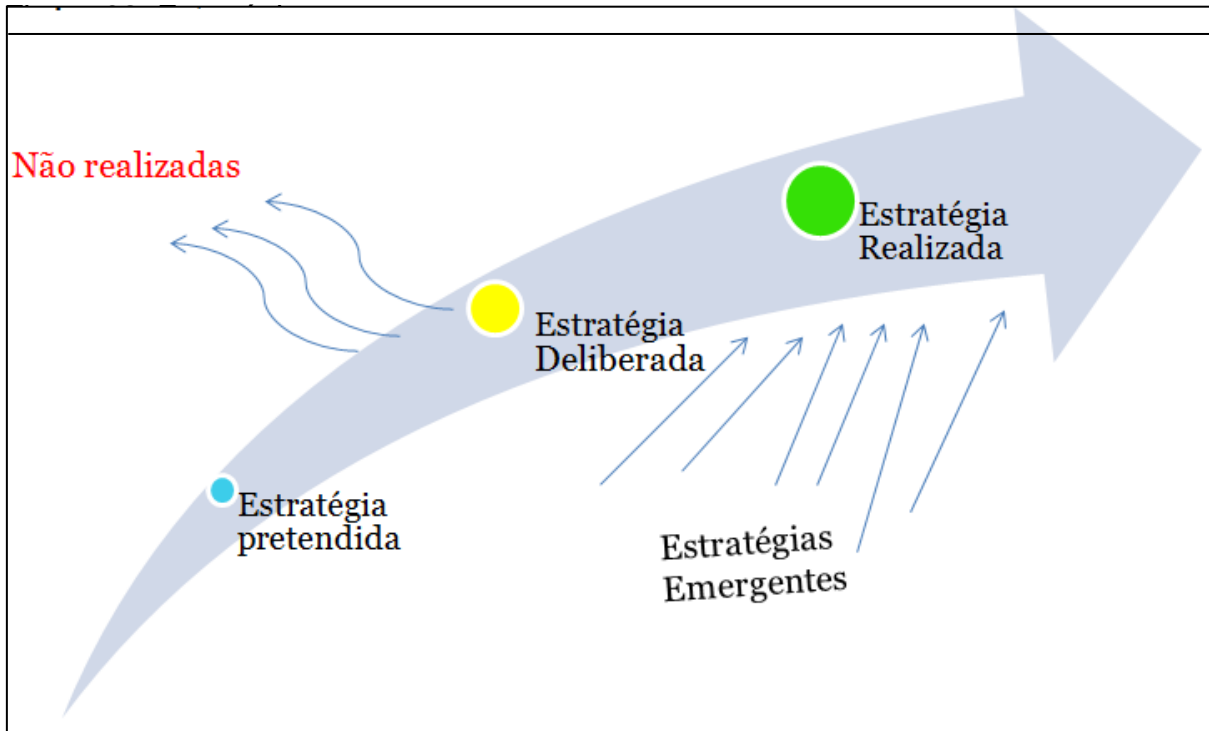
Nesse contexto se visualiza a importância da participação de todos na criatividade em estratégias, onde para Oliveira (2005, p. 57), “O desenvolvimento de uma estratégia deve remontar ao processo de uma análise do objetivo empresarial e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade”.

Mas estratégia não é só ter uma ideia e implementá-la, para Oliveira (2007, p. 178) estratégia é “a arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades”.

A estratégia é um plano, uma direção, um guia para definir um futuro que se almeja em curto prazo ou em longo prazo. Estratégia também é um padrão, seguir sempre o mesmo caminho, perpetuar a mesma ideia, centralizar um alvo/público que se quer atingir. (MINTZBERG, 2004)

Geralmente todos tem uma estratégia pretendida na vida pessoal ou empresarial, que se quer alcançar ao longo do tempo. Mas ao longo do percurso, as vezes é necessário mudar de estratégia. Caso a estratégia pretendida seja a utilizada, podemos dizer que a estratégia foi deliberada. (MINTZBERG, 2004)

A figura 02 abaixo demonstra o caminho seguido pela estratégia até ser realizada.



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004)

As estratégias emergentes para Mintzberg (2004) podem ser definidas, por exemplo, quando a empresa adota uma estratégia A, porém ao longo do tempo verifica que a estratégia A já não é mais viável e a empresa se vê obrigada a partir para a estratégia B, sendo considerada a estratégia B, como uma estratégia emergente.

2.5.2 Orçamento

Diante das inúmeras transformações na área econômica financeira, as empresas tiveram como necessidade imediata, adotar novas estruturas empresariais, bem como a implementar novas estratégias de gestão. O sistema orçamentário foi um meio de a empresa se precaver das possíveis ameaças, que futuramente possam vir a afetar a entidade.

O sistema orçamentário é um mecanismo de controle que transforma as estratégias em projeções numéricas, com a finalidade de controlar as operações para atingir os objetivos traçados. Originou-se no ano de 1919 nos Estados Unidos, mais precisamente na administração pública. No século XX ganhou força, no

momento em que diversas empresas começaram a utilizar o processo de orçamento, o qual vem se aperfeiçoando junto a demais artefatos (LUNKES,2007).

Os recursos iniciais em MEP são definidos para Sizer (1980, p. 123) como “relativamente escassos e limitados, quem quer que de algum modo se envolva em sua administração, deve estar necessariamente preocupado na boa utilização dos recursos disponíveis, no desempenho das funções pelas quais seja responsável.”

Neste contexto Padoveze (2000, p.196) diz que o sistema orçamentário “compreende o conjunto de pessoas, tecnologia administrativa, sistemas de informações, recursos materiais disponibilizados e a administração do sistema para execução dos planos orçamentários”.

Percebe-se que a realização do sistema orçamentário, unifica a organização na busca de um propósito planejado. É através desta importante ferramenta que os gestores poderão definir as medidas para adotarem e serem executadas, bem como as perspectivas a respeito do futuro da empresa, que servirão como base para a adequada tomada de decisões.

2.5.2.1 Conceitos, definições e objetivos

O orçamento é um plano definido pela alta administração, para regulamentar e orientar a forma com que serão realizados os investimentos, operações e demais situações especificadas. (ZDANOWICZ, 1989)

O controle orçamentário é necessário e é parte do planejamento da empresa para médios e longos prazos. É com ele que é possível uma comparação com os resultados reais (alcançado pela empresa) e os orçados (previstos pela empresa), seja para rever ou não as diretrizes da empresa. (SIZER, 1980)

De acordo com Lunkes (2007, p. 14) o orçamento:

É a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período. O orçamento abrange as funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações.

Na figura 03 abaixo é possível verificar os seis principais objetivos do orçamento com mais clareza.

Figura 03: Seis objetivos principais do orçamento

OBJETIVOS	DESCRIÇÕES
<u>Planejamento</u>	Auxilia a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponde à estratégia de longo prazo da empresa.
<u>Coordenação</u>	Ajuda a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações
<u>Comunicação</u>	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipe.
<u>Motivação</u>	Fornecer estímulos aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa
<u>Controle</u>	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
<u>Avaliação</u>	Fornecer base para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Lunkes (2007).

É possível afirmar então que orçamento é um

instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados. [...] pode ser considerado um plano, uma meta ou ainda um objetivo, [...]. Orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos de administração, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implementação destes planos (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 81)

Mas quais as vantagens do orçamento? Suas vantagens são descritas por Lunkes (2007, p. 35),

- exige a definição previa de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades responsáveis;
- força a comunicação, integração e participação ao longo da organização;
- obriga os colaboradores a focar o futuro, e não a se ater a problemas diários da organização;
- formação de uma estrutura com atribuições, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia as operações;

- aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas;
- motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável.

2.5.3 Demonstração do fluxo de caixa

A demonstração dos Fluxos de Caixa apesar de ser uma das demonstrações mais úteis, geralmente não é divulgada pelas empresas, sua abordagem é normalmente esquecida nas obras de análises de balanços, mas a partir da Lei 11.638/07, passou a ser um relatório obrigatório pela contabilidade para todas as sociedades de capital aberto ou com patrimônio líquido superior a R\$ 2.000.000,00.

O autor Silva (2006) descreve DFC como o instrumento da administração financeira, que geralmente é uma planilha onde são informados os ingressos e desembolsos ocorridos na empresa em determinado período de tempo.

Uma das importantes atribuições do DFC é informar a capacidade que a empresa tem de liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo. (SANTOS, 2001)

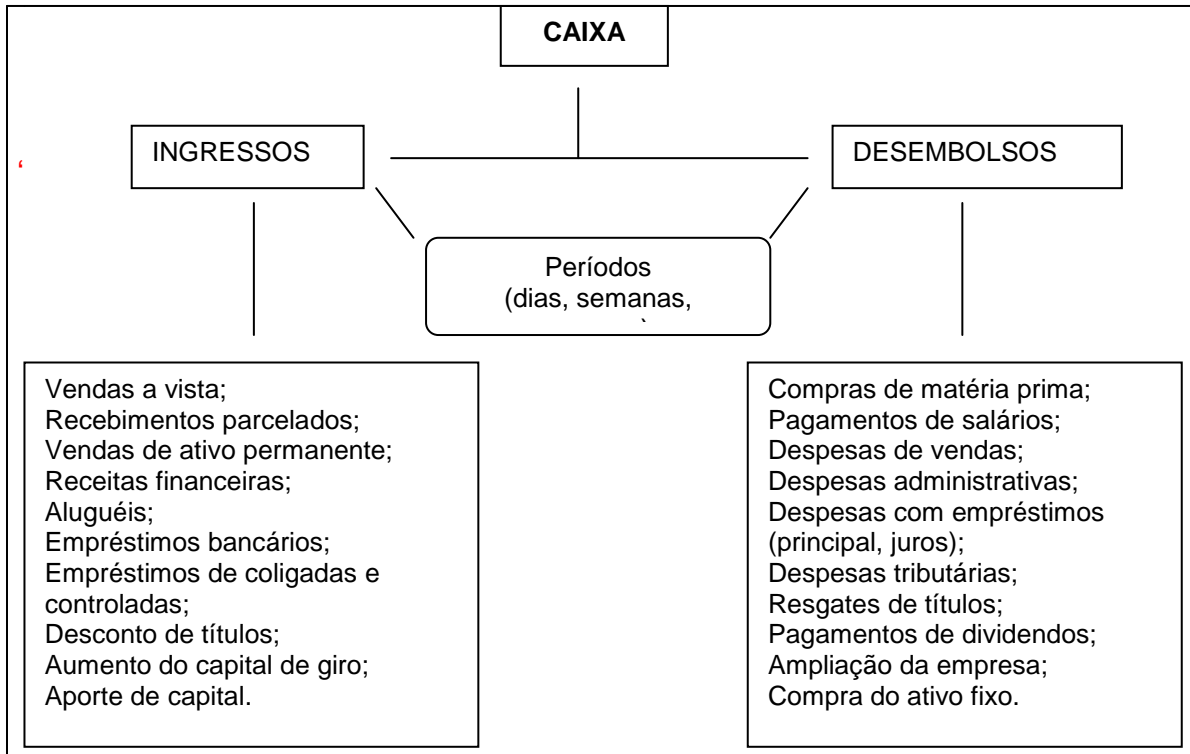
Para Silva (2006, p. 16) as funções do fluxo de caixa são:

- Controlar os recursos financeiros que se encontram disponíveis nos bancos em caixa;
- Elaborar e verificar a demonstração do fluxo de caixa realizado;
- Prover recursos para atender a escassez de caixa;
- Aplicar recursos excedentes de caixa;
- Verificar alternativas de financiamento de capital de giro;
- Analisar antecipações de recebimentos e pagamentos.

O DFC mostra de forma detalhada as entradas e saídas de caixa, onde pode-se observar as áreas de fragilidade da empresa e a capacidade de pagamento das dívidas. Os custos e outros lançamentos contábeis podem distorcer os lucros no demonstrativo de resultado, com isso a análise do fluxo de caixa passou a ser mais utilizada pelas empresas. (GROPPELLI, 2002)

Diante disso o quadro 05 abaixo demonstra uma melhor visualização do processo, de ingresso e desembolso no caixa.

Quadro 05: Caixa



Fonte: Zdanowicz (1989)

As atividades de entrada e saída são divididas em três categorias, apresentadas por Groppelli (2002)

- Caixa de atividades operacionais: Recebimentos e pagamentos de uma empresa em suas operações normais e demonstra como o caixa foi realmente operado;
- Caixa das atividades de investimento: Observa a política da empresa sobre os equipamentos, instalações e o capital de giro líquido. Indica a compra dos ativos e se os planos de expansão dependem de outros ativos ou de alteração no composto do produto;
- Caixa das atividades de financiamento: A habilidade da organização levantar caixa e sua facilidade de pagar dívidas e juros.

A análise da DFC só será realizada corretamente se o administrador financeiro conhecer todos os setores da empresa. Dessa maneira a liquidez do caixa

será bem aproveitada, ou seja, sendo capaz de negociar prazos para recebimento menores e prazos para pagamentos dos fornecedores maiores, assim tendo mais capital de giro disponível para satisfazer outras necessidades. (SILVA, 2006)

Porém deve se tomar cuidado com os prazos concedidos, Silva (2006, p. 13) afirma que “existem fatores internos e externos que afetam o fluxo de caixa, o que ocasiona diferenças acentuadas entre o previsto e o realizado, comprometendo a eficácia do sistema, bem como sua liquidez.”

O autor Silva (2006) descreve os fatores internos como sendo:

- aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado;
- compras que não estão em linha com as projeções de vendas;
- diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento;
- ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores;
- política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais;
- pequena ocupação do ativo fixo;
- distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;
- custos financeiros altos originários do nível de endividamento.

E os fatores externos Silva (2006) descreve como:

- diminuição das vendas em decorrência de retratação do mercado;
- novos concorrentes;
- mudanças na alíquota de impostos;
- aumento do nível de inadimplência.

Os acompanhamentos destas entradas e saídas devem ser sempre comprovados por documentos, como: notas fiscais de compra e venda; títulos a receber e a pagar; notas promissórias; e duplicatas, para que não haja enganos. (SILVA, 2006)

O controle de fluxo de caixa para Silva (2006, p. 81) “é tão importante quanto o seu planejamento e elaboração, pois são dependentes de maneira que possam ser práticos e utilizados nos processos de tomada de decisão.”

O autor Silva (2006, p. 122) afirma que

“o gerenciamento do caixa tem como finalidade básica atender as necessidades da empresa na quantidade e no tempo correto, seja na captação, seja na aplicação de recursos. O administrador financeiro deve ter sempre o fluxo de caixa atualizado, assim fica mais fácil visualizar possíveis problemas financeiros e tomar as medidas cabíveis para solucionar ou evitar tais problemas.”

Analisando o que o autor acima diz, verificasse que o administrador deve ter além de dados confiáveis e verídicos, deve ter certa aptidão para agir, tomar decisões, ser ativo, pois ao ter as informações é preciso administra-las corretamente e transforma-las em ações.

2.5.4 Demonstrativo do resultado do exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é elaborada juntamente com o Balanço Patrimonial, que se resume em um relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante um determinado período. A DRE mostra um dos valores mais importantes para as pessoas envolvidas, que é o resultado do exercício, ou seja, se a entidade obteve Lucro ou Prejuízo. (Iudícibus et al, 2010)

Segundo Braga (2012) a demonstração do resultado do exercício deve apresentar o resumo das variações positivas (receitas e ganhos) e negativas (custos, despesas e perdas), ocorridas em determinado período de tempo, normalmente no exercício social, em função da exploração das atividades operacionais da empresa.

Na apuração do DRE é obtido o resultado líquido e, assim é possível verificar a viabilidade das operações do período e do empreendimento na análise administrativa dos rendimentos. Relata Morante (2007, p.7) que as informações do DRE:

“[...] é básica para a análise da rentabilidade das empresas, e para análise das demonstrações financeiras oferece informações de tendências, dispêndio de custos e despesas, e obtenção de recursos pela atividade de negócios”.

Na figura 04 abaixo segue modelo de uma DRE – Demonstração do Resultado do Exercício.

Figura 04: Modelo DRE

Demonstração do Resultado do Exercício	
	Receita bruta
(-)	Deduções
	Receita líquida
(-)	CMV
	Lucro bruto
	Despesas com vendas
	Despesas administrativas
	Despesas financeiras líquidas
	Outras receitas/despesas operacionais
	Resultado operacional
(-)	Despesas não operacionais
(+)	Receitas não operacionais
	Resultado antes CS e IR
(-)	Contribuição Social
(-)	Provisão para Imposto de Renda
	Resultado antes das participações
(-)	Participações estatutárias
	Lucro (prejuízo) líquido do exercício
	Lucro por ação

Fonte: Schmidt (2006)

Conforme Marion (2003) a forma de apresentação da Demonstração do Resultado do Exercício é vertical, isto é subtrai-se e soma-se. Ainda segundo Marion (2003) antigamente (antes de 1976), essa demonstração era feita de forma horizontal, apresentando Receita num lado e Despesa/Custo no outro.

Barros (2004, p. 51) em sua obra ressalta o conceito de receita, custo e despesa:

- Receita: é o lucro que a empresa irá obter com suas vendas ou prestação de serviço, seja este recebimento, a vista ou não.
- Custo: é o gasto que se tem ao adquirir ou produzir um produto de venda ou de uso, pode ser classificado como custo da mercadoria vendida.
- Despesa: é o gasto que se obtêm com as vendas, com a administração e com os juros de empréstimos bancários.

A finalidade básica da demonstração do resultado do exercício é descrever a formação do resultado gerado no exercício, mediante especificação das receitas, custos e despesas por natureza dos elementos componentes, até o resultado líquido final, sendo ele lucro ou prejuízo. Braga (2012)

O resultado do exercício é explicado por Braga (2012, p. 78), onde

Se o resultado líquido final for lucro, representa o ganho efetivo obtido pela empresa, que tem por finalidade remunerar os sócios ou acionistas e manter e/ou desenvolver o patrimônio da empresa. Se for prejuízo líquido no exercício, representa a parcela de desgaste sofrido pelo patrimônio no período, significando que as receitas geradas foram insuficientes para cobrir os custos e despesas incorridas para obtenção de tais receitas.

Entende-se que a demonstração do resultado do exercício visa apurar o resultado do período, sendo ele lucro ou prejuízo, de forma que seja possível visualizar a atual situação em que a empresa se encontra.

2.5.5 Gestão de custos

Neste capítulo, serão apresentados o ponto de equilíbrio (PE), margem de contribuição (MC) e os tipos de ponto de equilíbrio, visto que as empresas estão procurando adquirir cada vez mais conhecimento na área de custos, visando diminuir custos desnecessários que não agregam valores, aumentando assim seus lucros.

Segundo Hoog (2007), existem ferramentas que possibilitam diagnosticar a saúde da situação econômica das empresas, através dos princípios de análise de balanço. Dentre estes o autor cita o cálculo do ponto de equilíbrio como importante para o controle à eliminação de produtos não rentáveis ou alheios à missão da entidade. Contudo, para adentrar ao conceito de ponto de equilíbrio faz-se necessário antes conhecer um importante conceito, o da margem de contribuição.

2.5.5.1 Margem de contribuição

A margem de contribuição é a diferença entre as vendas e os custos variáveis. A margem de contribuição unitária é o preço de venda unitário diminuído

dos custos variáveis do produto. O valor que sobrar ajudará a pagar os custos fixos e a geração de lucro (MARTINS, 2003)

A fórmula da margem de contribuição segundo Bornia (2002, p. 72) é

$$MCu = PVu - CVu$$

MCu = Margem de contribuição unitária
 PVu = Preço de venda unitário
 CVu = Custo de venda unitário

Segundo Wernke (2003, p.82)

A margem de contribuição pode se conceituada como o valor (em \$) que cada unidade comercializada contribui para inicialmente, pagar os gastos fixos mensais da loja e, posteriormente gerar o resultado final do período (lucro ou prejuízo).

A margem de contribuição unitária está ligada com a lucratividade do produto, então quanto maior a margem de contribuição unitária melhor para a empresa, pois terá um valor maior para pagar os custos fixos e depois gerar lucro (BORNIA, 2002)

Algumas vantagens de seu uso segundo Santos (1987, p. 54):

- ajuda a decidir qual produto merece maior esforço de venda;
- auxilia na decisão de abandonar ou não um segmento produtivo;
- podem ser usadas para avaliar a redução de preços para negociação com clientes, ou promoções; e
- auxilia na utilização de determinado grupo de recursos limitados, pra maximizar o lucro.

As vantagens que a margem de contribuição fornece para os gestores são a de auxiliar para qual produto merece mais esforços de vendas, se um segmento produtivo deve continuar a funcionar ou não. É útil na tomada de decisão a curto prazo (WERNKE, 2004).

2.5.5.2 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio (PE) significa o quanto a empresa precisa produzir e vender, quantidades de produtos suficientes para cobrir os custos e despesas, tanto os fixos quanto os variáveis. SILVA (2006)

Silva (2006) afirma que quando as vendas da empresa ficarem acima do ponto de equilíbrio, é porque começará a ter lucro. Abaixo a fórmula que o autor fornece para calcular o ponto de equilíbrio.

$$Q = F/(P - V)$$

Q = quantidade vendida
 F = custo fixo total
 P = preço de venda (líquido de impostos)
 V = custo variável unitário

Os custos podem ser definidos em dois grupos: fixos e variáveis. Para Crepaldi (1998, p. 60) os “custos fixos são aqueles cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido. Por exemplo: aluguel, seguro de fábrica, IPTU etc.” Já os custos variáveis, Crepaldi (1998, p. 61) descreve como “os que variam proporcionalmente ao volume produzido. Exemplos: matéria prima, embalagem, comissões de vendas.”

O quadro 06 abaixo ilustra um modelo de cálculo do ponto de equilíbrio em uma pequena empresa, cujo preço de venda de seu produto é R\$ 18,00, considerando livre de impostos, ou seja, representa o valor líquido. Sendo o custo fixo mensal da empresa de R\$ 110.000,00 e o custo variável do produto de R\$ 8,00.

Quadro 06: Cálculo ponto de equilíbrio

Q	CF	CV Unitario	CV Total	Custo Total	Receita Total	Lucro ou Prejuízo
0	110.000	8	0	110.000	0	-110.000
1000	110.000	8	8.000	118.000	18.000	-100.000
2000	110.000	8	16.000	126.000	36.000	-90.000
3000	110.000	8	24.000	134.000	54.000	-80.000
4000	110.000	8	32.000	142.000	72.000	-70.000
5000	110.000	8	40.000	150.000	90.000	-60.000
6000	110.000	8	48.000	158.000	108.000	-50.000

(Continuação)

Q	Custo Fixo	Custo Variável Unitário	Custo Variável Total	Custo Total	Receita Total	Lucro ou Prejuízo
7000	110.000	8	56.000	166.000	126.000	-40.000
8000	110.000	8	64.000	174.000	144.000	-30.000
9000	110.000	8	72.000	182.000	162.000	-20.000
10000	110.000	8	80.000	190.000	180.000	-10.000
11000	110.000	8	88.000	198.000	198.000	0
12000	110.000	8	96.000	206.000	216.000	10.000
13000	110.000	8	104.000	214.000	234.000	20.000

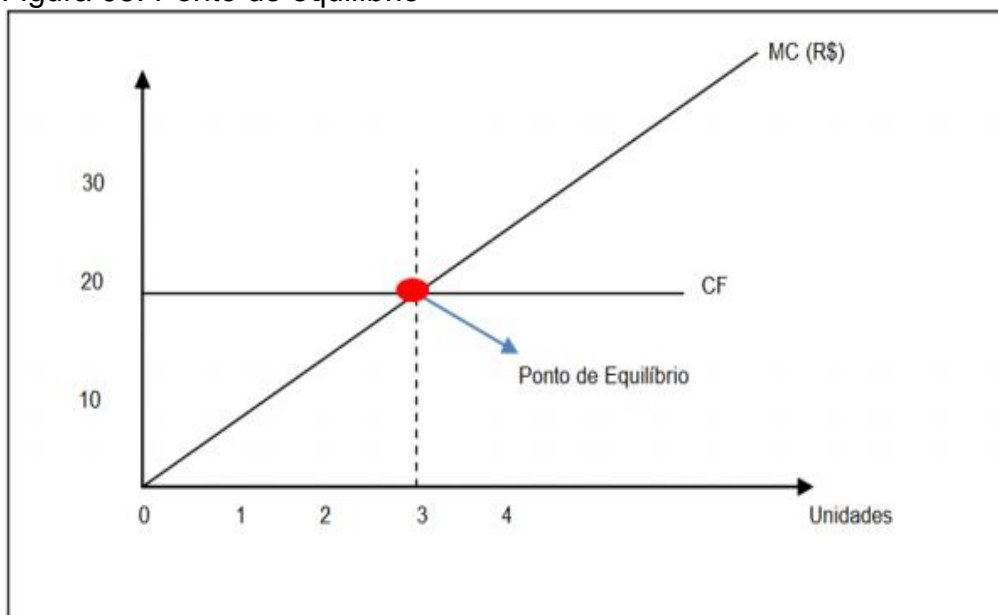
Fonte: SILVA (2006)

Observando a tabela é possível constatar que a empresa, com estes custos e este preço de venda praticado, só obterá lucro se produzir e vender acima de onze mil produtos, ou seja, seu ponto de equilíbrio é com onze mil produtos.

Conforme Sandroni (1989 apud, Berti 2007, p. 148) “o ponto de equilíbrio é o ponto que define o volume exato de vendas e produção em que a empresa nem ganha nem perde dinheiro; acima desse ponto a empresa começa a apresentar lucros; abaixo sofre perdas”.

A figura 05 demonstra o exato momento em que o PE é alcançado.

Figura 05: Ponto de equilíbrio



Fonte: Adaptado de Wernke (2003)

Analisando a figura percebe-se que na medida em que a empresa vende o produto, a margem de contribuição (MC) aumenta. Quando a margem de contribuição for suficiente para cobrir o custo Fixo (CF), atinge-se o ponto de equilíbrio. Se for vendido acima deste ponto a empresa terá lucro operacional, se vender abaixo, tem-se prejuízo operacional.

Mudanças no preço de venda, nos custos fixos ou nos custos variáveis modificam o ponto de equilíbrio, pois a instituição necessita desse controle para poder avaliar seus produtos, suas vendas e deste modo saber onde investir para o seu crescimento (BORNIA, 2010).

A teoria do ponto de equilíbrio é uma ferramenta de auxílio à gestão empresarial, e que apresenta algumas peculiaridades para utilizá-la. As condições básicas para se calcular o ponto de equilíbrio conforme Berti (2007, p. 151) são:

- A terminologia empregada na contabilidade é a de custos fixos e variáveis, pois o método de custeio para o cálculo do ponto de equilíbrio é o direto;
- Os custos variáveis unitários assumem a posição de fixos, já que o consumo dos fatores produtivos, por unidade não se altera;
- O preço da venda não se altera em função de modificações do volume físico de vendas;
- A combinação entre os produtos é constante, não se altera em função do volume de atividades da empresa;
- As políticas administrativas básicas em relação às operações permanecem uniformes;
- O nível geral de preço, permanece constante a curto prazo;
- Há uma sincronização entre vendas e produção, os estoques permanecem constantes ou são nulos;
- A eficiência e a produtividade por indivíduos permanecem constantes.

As vantagens que o ponto de equilíbrio proporciona ao administrador estão relacionadas com as informações necessárias para tomada de decisões quanto à alteração no mix, definição do mix de produtos, quantas unidades precisa ser vendida para obter determinado lucro? O que acontece com o lucro se a venda aumentar ou diminuir? O que acontece se a matéria-prima subir de preço? Com

base nestas respostas fica mais fácil para o administrador cuidar da empresa (WERNKE, 2004).

2.5.5.1 Ponto de equilíbrio contábil e financeiro

Segundo Berti (2007), dependendo da necessidade da empresa ou do gestor, o ponto de equilíbrio possibilita adaptações que suprem as informações gerenciais não possuídas. Essas adaptações originam tipos de ponto de equilíbrio distintos que se ajustam às diversas situações de planejamento das atividades da empresa. Segundo Wenke (2001 apud, ZORZAL 2005) dependendo do tipo de empresa ou do tipo de informação que ela deseja levantar, esta deve selecionar entre o tipo de ponto de equilíbrio ira orientar suas decisões. O mais comum e simples das modalidades de ponto equilíbrio é o contábil, onde a empresa passa a não obter lucro ou prejuízo contabilmente falando, a fórmula do PEC (ponto de equilíbrio contábil) é:

$$\text{PEC valor} = \frac{\text{Custos fixos (R\$)}}{\text{Percentual da margem de contribuição (\%)}}$$

O ponto de equilíbrio contábil é dividido em duas partes, que são, ponto de equilíbrio em unidades e ponto de equilíbrio em valor. Para Wernke (2011), o ponto de equilíbrio contábil em unidades, utiliza-se a quantidade de produto que deve ser vendido para que a empresa não obtenha resultado igual a zero. E o ponto de equilíbrio contábil em valor deve-se calcular o valor mínimo que a empresa deve vender para que não haja nem lucro e nem prejuízo.

Para Wernke (2011, p. 114) “ponto de equilíbrio contábil em valor (PEC Valor) permite calcular o valor mínimo de vendas que a loja deve conseguir para que não tenha nem lucro e nem prejuízo”. Já o ponto de equilíbrio em unidades (PEC unid.) informa a quantidade de mercadorias que deve ser vendida para que o resultado da loja no período seja nulo (não haja lucro, nem prejuízo).

Segundo Bornia (2010, p. 63) “no ponto de equilíbrio contábil, são levados em conta todos os custos e despesas contábeis relacionados com o funcionamento da empresa”.

Já o ponto de equilíbrio financeiro segundo Wenke (2001 apud, ZORZAL 2005), é utilizado para determinadas decisões de assunto financeiro como decisões relativas a investimentos, planejamentos ou decisões de curto prazo, o gestor deve analisar o PEF (ponto de equilíbrio financeiro). Este cálculo verifica o nível de atividades em que são pagos os custos fixos (CF) mais as dívidas no período, deduzindo-se deste numerador o valor referente às depreciações. Para uma melhor compreensão do ponto de equilíbrio financeiro, é apresentado abaixo a sua fórmula segundo Wernke (2001, p. 52) em quantidades.

$$\text{PEF un.} = \frac{\text{Custos fixos (R\$)} - \text{depreciações (R\$)} + \text{Dívidas no período (R\$)}}{\text{Percentual da margem de contribuição Un. (\%)}}$$

Para Bornia (2010) o ponto de equilíbrio financeiro apresenta a quantidade de produto que a empresa devera vender para quitar suas obrigações financeiras. Neste caso os custos e despesas variáveis como também os custos fixos e outras despesas que a empresa devera quitar no determinado período.

Pode-se entender que ponto de equilíbrio financeiro é o montante da venda de mercadorias que se iguala a soma dos custos e despesas na qual representam um desembolso financeiro para a entidade.

Para Wernke (2011, p. 115) “quando um lojista deseja saber o volume de vendas que é suficiente para pagar os custos e despesas variáveis as despesas e custos fixos [...], pode recorrer ao cálculo do ponto de equilíbrio financeiro.

Wernke (2011) ainda menciona em sua obra que a utilização do ponto de equilíbrio financeiro é mais adequada ao gerente financeiro em face das características do cálculo, que considera somente os movimentos de caixa do período. No entanto sua utilização é de grande valia mesmo para outras áreas, principalmente quanto a tomada de decisões relativas a investimento de capital.

3. METODOLOGIA

É de suma importância a realização da metodologia, pois ela descreve de modo abrangente como foi realizada a busca pelas informações, dados, relatórios, questionários, etc. Segundo Severino (2000, p. 18) ele define metodologia como “instrumentos operacionais, sejam eles técnicos ou lógicos, mediante os quais os

estudantes podem conseguir maior aprofundamento na ciência, nas artes ou na filosofia, o que, afinal, é o objetivo intrínseco do ensino e da aprendizagem universitária”.

A metodologia utilizada na elaboração desse projeto foi baseada em uma pesquisa descritiva e exploratória em pesquisa de campo.

Podemos descrever a pesquisa descritiva como um análise do estudo abordado em informações concretas e confiáveis já realizadas anteriormente, como Ferrão (2003, p. 76) que a define como:

Promove estudo, análise, registro e interpretação dos fatos do mundo físico, sem a interferência do pesquisador. São geralmente solicitados por empresas comerciais, institutos pedagógicos e partidos políticos. Geralmente os dados são coletados pela aplicação de entrevista, questionário e observação.

A pesquisa de campo é definida como a coleta de dados na área do objeto de estudo do projeto, análise e transcrição dos dados apurados, visando promover um melhor entendimento da parte prática do problema questionado. Gil (2002, p. 23) define a pesquisa de campo como:

Procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

Pesquisa exploratória tem como caráter a exploração de novos ambientes, geração de novas informações, realizando pesquisas que gerem informações fundamentais ao objeto de estudo.

Referente a definição de micros e pequenas empresas foram realizadas pesquisas no próprio sítio da Receita Federal do Brasil, conforme a legislação pertinente e vigente do ano 2014 e também no sítio do SEBRAE (2014). Também foram realizadas pesquisas nesse assunto em projetos disponíveis em sítios de universidades, conforme referencia bibliográfica. Neste projeto será realizado também uma pesquisa de campo com micro e pequenos empreendedores para descobrir se utilizam ou não ferramentas contábeis para a fins gerenciais e quais as ferramentas contábeis gerenciais que mais necessitam em seus negócios, bem como, as características destas empresas e o nível de conhecimento dos gestores que as administram.

Realizando estas pesquisas nestes métodos, procura-se transcrever as informações mais fidedignas, reais, concretas e confiáveis possíveis, buscando repassar este conteúdo de forma clara e sanando todas as dúvidas, instigando assim os micro e pequenos empreendedores a repassarem o projeto em si adiante para melhorias nas micro e pequenas empresas.

4. PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentado os resultados obtidos na pesquisa de campo, tendo como objetivo identificar o uso dos artefatos gerenciais em empresas de pequeno e médio porte estabelecidas no interior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, bem como elencar o nível de conhecimento contábil dos gestores entrevistados. Em relação ao porte das empresas, serão classificadas pelo critério do Sebrae, ou seja, pelo número de funcionários.

4.1 POPULAÇÃO UNESC

O campus da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) possui cerca de 11.000 mil alunos matriculados, distribuídos entre período, matutino, vespertino e noturno. Os empresários situados dentro do campus têm aumentado consideravelmente, pois observaram que a clientela é ampla e diversificada. Os ramos predominantes no campus são o comércio e a prestação de serviços.

Porém este nicho de mercado tem suas adversidades, como: maior parte da clientela com baixo poder de aquisição, concorrência acirrada com o passar do tempo, disputa de preços, necessidade de planejamento e dedicação por parte do gestor.

Desta maneira, há a necessidade de identificar estas empresas, evidenciando as características delas e o nível de conhecimento da contabilidade gerencial destes empresários situados no campus.

Para detectar o perfil gerencial das empresas situadas no campus da UNESC foram encaminhados questionários, sendo enviado a um total de 10 empresas, obtendo-se retorno de 9 destas, ou seja 90% das empresas responderam.

4.2 DADOS COLETADOS

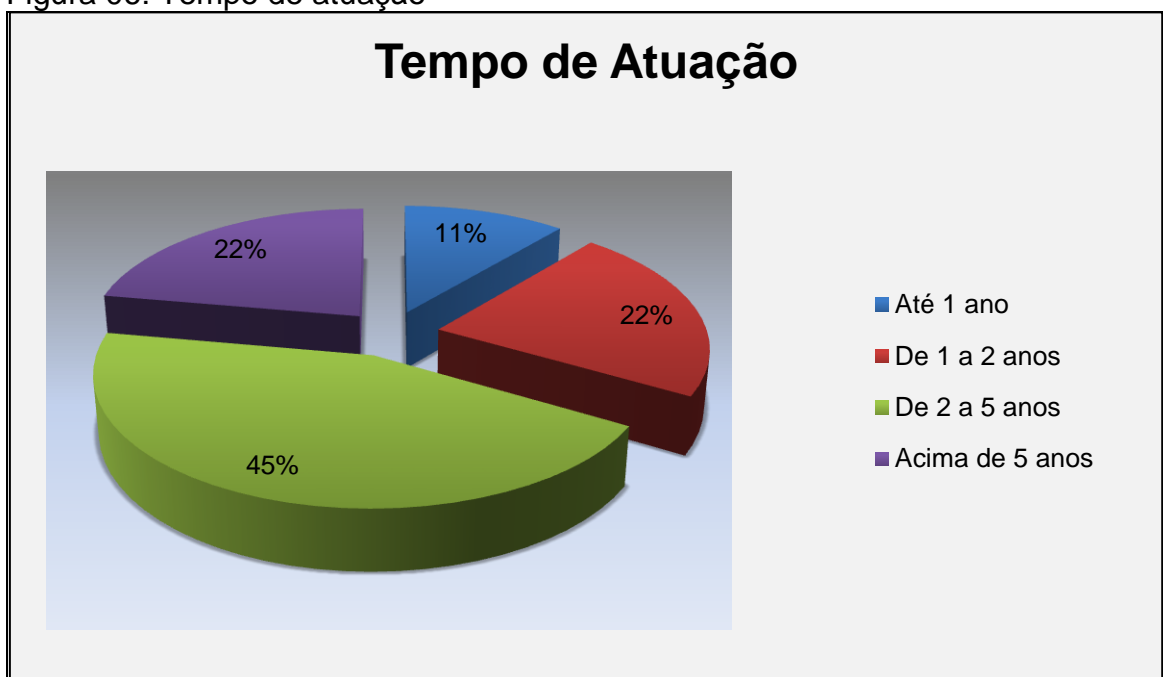
Em relação ao questionário, este foi elaborado com 10 perguntas, sendo 10 de múltipla-escolha na qual o entrevistado pôde optar pela resposta que melhor se adequasse a sua realidade, diante das alternativas apresentadas.

O contato com os entrevistados foi através da ida até os estabelecimentos empresariais situados no campus da UNESC. Após a apresentação e elencando do objetivo do questionário foi entregue o questionário aos gestores interessados em colaborar. Os questionários respondidos foram recolhidos nos estabelecimentos e os dados foram analisados e demonstrados nesta pesquisa, o resultado pode ser conferido a seguir.

4.2.1 Tempo de atuação

Visando identificar a longevidade das empresas pesquisadas, seu tempo de atuação no campus foi objeto de análise. A figura 06 apresenta o tempo de atividade das empresas.

Figura 06: Tempo de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor

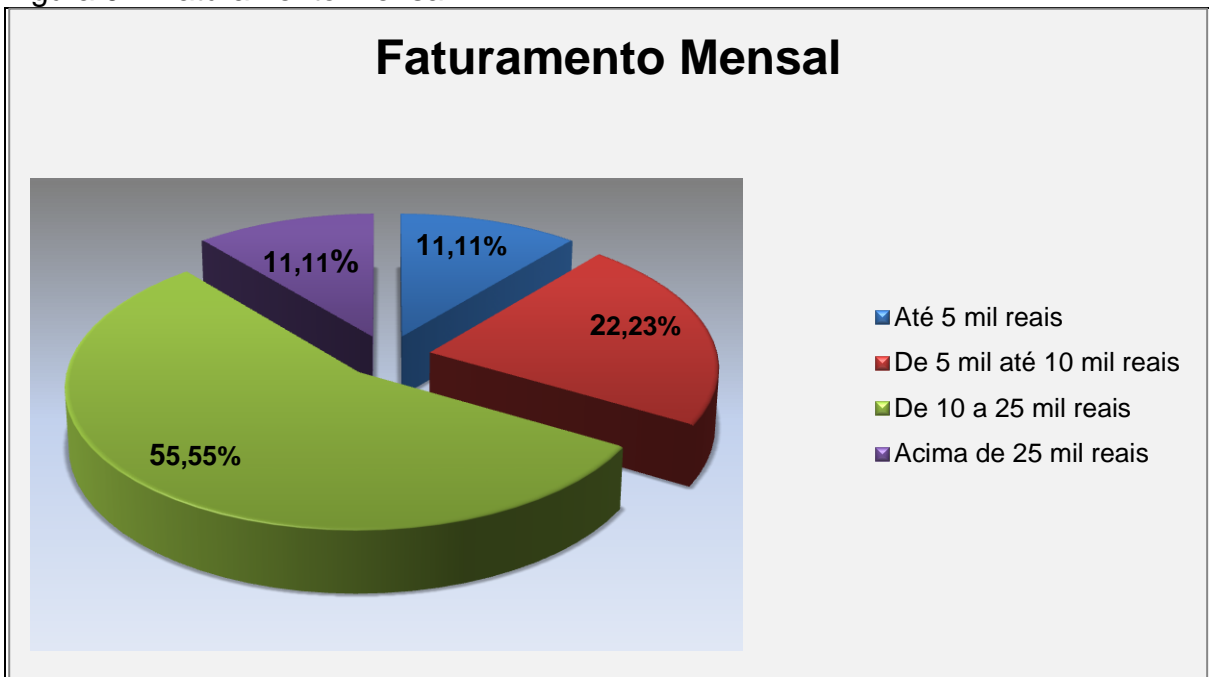
É possível verificar que apenas uma empresa ainda se encontra no primeiro ano, um dos mais difíceis para qualquer empresa, pois é o ano da consolidação e dos desafios. Duas empresas entrevistadas estão com até dois anos, mostram um certo sucesso, pois segundo o Sebrae (2014) 48% das micro e pequenas empresas fecham as portas no primeiro ano.

Quatro empresas estão com até cinco anos em atividade e duas empresas estão em atividade a mais de cinco anos. Essas duas empresas que estão acima de cinco anos já possuem certa experiência nas dificuldades e oportunidades, possivelmente já com clientela formada, dependendo apenas de um bom gestor.

4.2.2 Faturamento mensal

Visando identificar o nível de faturamento das empresas pesquisadas, seu volume de faturamento foi objeto de análise. A figura 07 apresenta o faturamento mensal das empresas.

Figura 07: Faturamento mensal



Fonte: Elaborado pelo autor

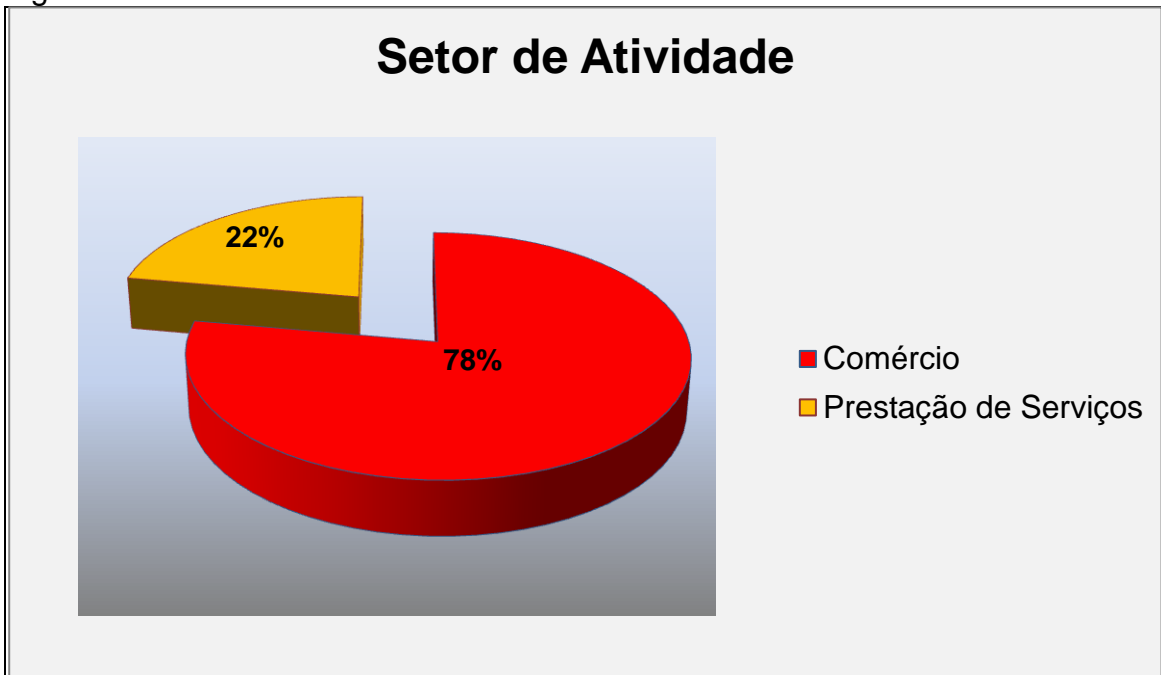
Em relação ao faturamento mensal das empresas, verificou-se que 55,55% do total faturam entre R\$ 10.000,00 a R\$ 25.000,00 mil reais. Apenas uma

empresa fatura acima de R\$ 25.000,00 reais, denotando uma empresa relativamente estruturada e consolidada no seu ramo de atuação. 11,11% das empresas fatura até R\$ 5.000,00 mil reais, portando não deve possuir muitos funcionários. Duas das empresas entrevistadas faturam de R\$ 5.000,00 até R\$ 10.000,00 mil reais, sendo um valor razoavelmente satisfatório, dependendo de seus custos e despesas.

4.2.3 Setor de atividade

O setor de atividade de cada empresa também foi objeto de estudo. A figura 08 evidência qual o setor mais se destaca.

Figura 08: Setor de atividade



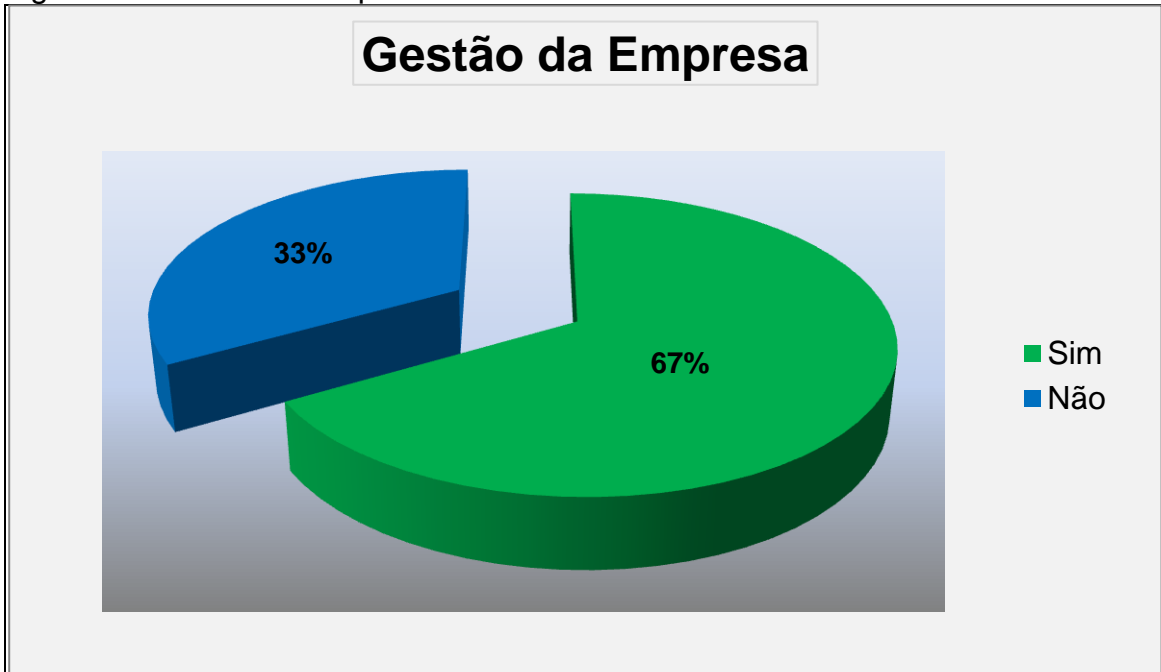
Fonte: Elaborado pelo autor

O setor que mais predomina entre os entrevistados é o comércio de produtos, sendo cerca de 78% empresas comerciais e apenas 22% empresas prestadoras de serviços. É evidente pois a maioria é do ramo alimentício e é um dos setores mais promissores dentro de um campus universitário.

4.2.4 Gestão da empresa

A administração das empresas foi objeto de estudo, procurando evidenciar se os administradores/gestores eram também os donos do negócio. A figura 09 demonstra essa pesquisa.

Figura 09: Gestão da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

A figura indica que a maioria das empresas pesquisadas são administradas pelos próprios donos. Isso pode indicar que as empresas são familiares, e por isso preferem a administração feita pelo dono da empresa, por ser mais confiável e de menos risco. Não há problemas a administração da empresa ser feita pelo dono, mas este, tem que ter aptidão para o cargo, seja por experiência na área, ou através de cursos profissionalizantes.

4.2.5 Conhecimento em tributos

O conhecimento a cerca dos tributos pagos também foi alvo de estudo. Onde o resultado foi:

- Três empresas apenas conhecem a porcentagem que pagam sobre cada produto/serviço vendido.

- Duas empresas apenas pagam as guias de impostos fornecidas pelos contadores.
- Quatro empresas responderam que conversam com seus contadores frequentemente para saber se estão pagando corretamente os impostos.

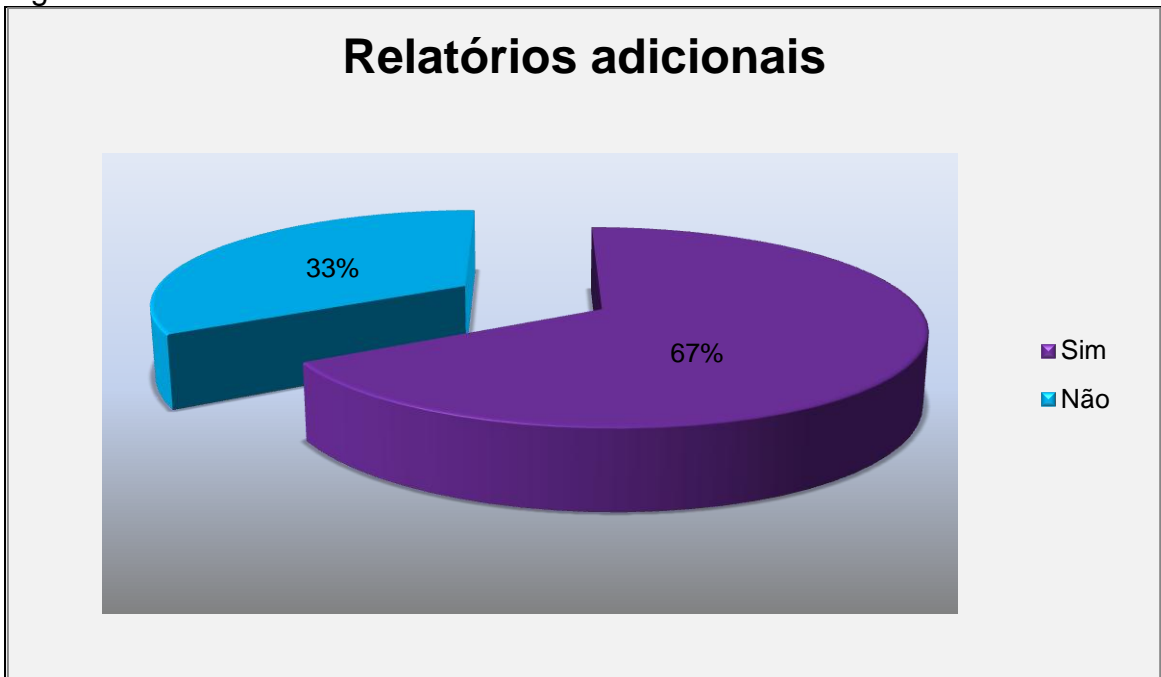
Apenas quatro empresários procuram se informar e conversar com seus contadores sobre a situação tributária de suas empresas, para saber se estão pagando corretamente. Três empresas conhecem a porcentagem que pagam sobre o seu faturamento, ou seja, sabe o quanto paga de impostos no serviço/produto oferecido. Duas empresas apenas pagam as guias de impostos que o contador emite, ou seja, não sabem se estão pagando corretamente, não sabem qual o procedimento adotado pelo contador.

Há uma carência de informações acerca dos tributos pagos, os empresários devem ficar atentos e sempre em contato com seus contadores, para que haja uma cobrança e com o tempo os empresários terão mais conhecimento na área tributária.

4.2.6 Relatórios adicionais

Com intuito de descobrir o nível de interesse dos gestores, foi estudado a possibilidade de pagamento adicional para a contabilidade, afim de receber relatórios adicionais sobre a situação da empresa. A figura 10 demonstra o resultado se gostariam ou não destes serviços.

Figura 10: Relatórios adicionais



Fonte: Elaborado pelo autor

É possível verificar que a maioria das empresas, possui interesse em receber relatórios adicionais. Isso demonstra o interesse e curiosidade que o empresário tem na situação econômica da sua empresa.

4.2.7 Importância da contabilidade

A importância dada a contabilidade pelos administradores destas micro e pequenas empresas também foi objeto de estudo, afim de descobrir se ela tem seu devido valor reconhecido por esses empresários. A figura 11 demonstra a opinião dos entrevistados.

Figura 11: Importância da contabilidade



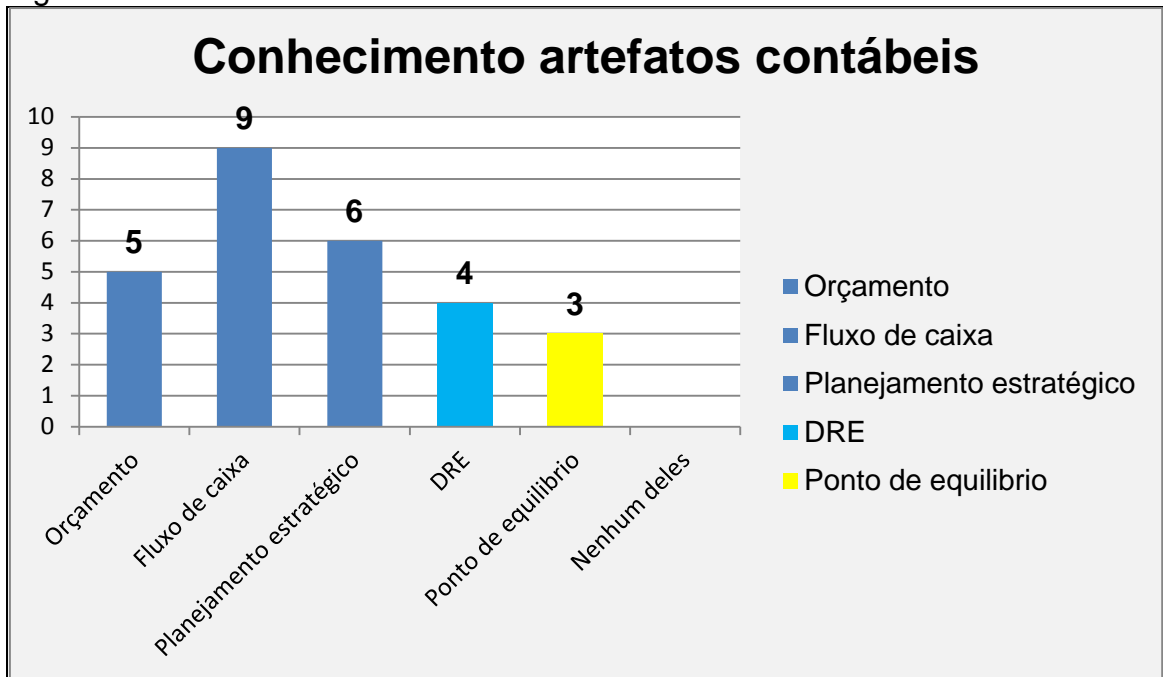
Fonte: Elaborado pelo autor

É fato que todos os empresários concordam da importância da contabilidade e seus artefatos contábeis na vida útil de suas empresas, a grande maioria deles não nega a importância da contabilidade, sendo assim, é fácil ensinar sobre ferramentas contábeis para um público que visualiza a importância dessa ciência.

4.2.8 Conhecimento contábil

O conhecimento referente aos artefatos contábeis também foi objeto de pesquisa, buscando identificar se os gestores já ouviram falar ou ao menos conhecem. A figura 12 demonstra estes dados.

Figura 12: Conhecimento artefatos contábeis



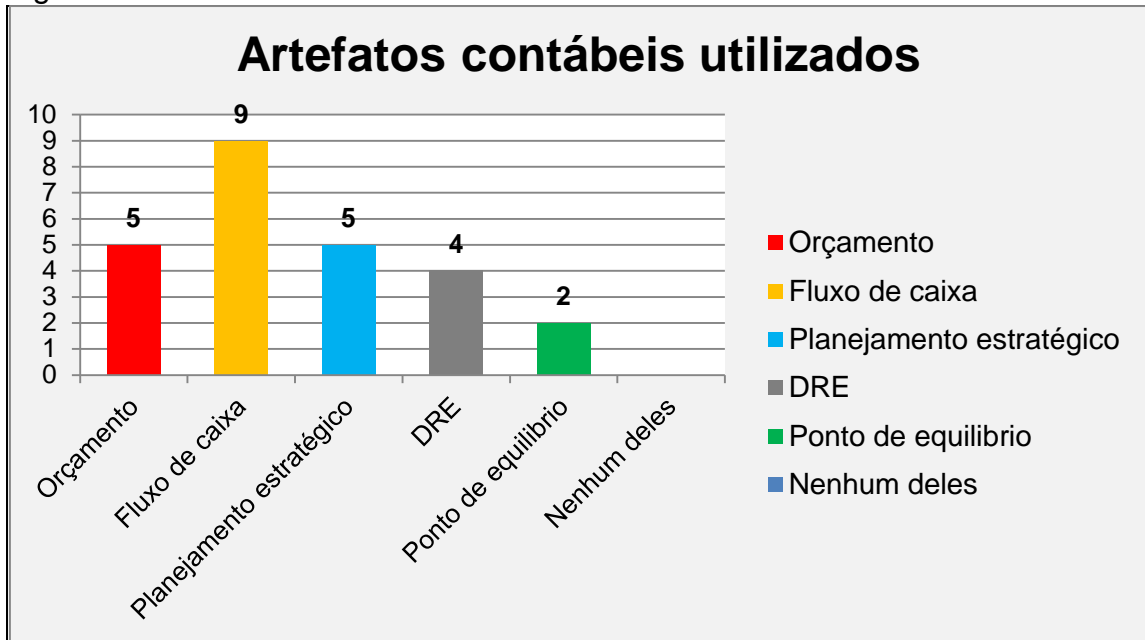
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme gráfico foi verificado que a maior parte dos entrevistados conhecem o fluxo de caixa e o planejamento estratégico. Já o ponto de equilíbrio é um dos menos conhecidos, a partir do momento que os empresários conhecerem todos os artefatos contábeis a administração da empresa ficará mais eficiente.

4.2.9 Artefatos contábeis utilizados

Os artefatos contábeis utilizados pelos administradores foi objeto de estudo, afim de estabelecer quais os artefatos são mais utilizados por estes micro e pequenos empresários. A figura 13 abaixo aponta o resultado desta questão.

Figura 13: Artefatos contábeis utilizados



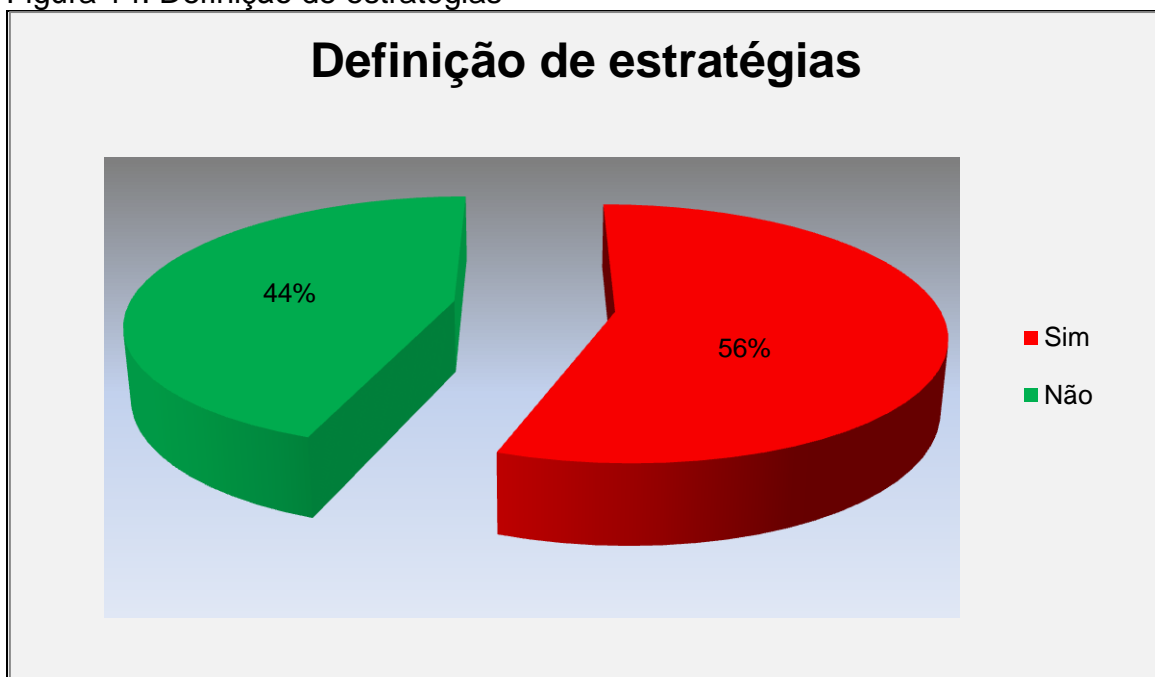
Fonte: Elaborado pelo autor

É possível verificar que os artefatos contábeis mais utilizados são o fluxo de caixa, PE, e o orçamento. Assim como conhecer o administrador deve saber utilizar estes artefatos com eficiência no dia a dia, conforme a necessidade ou o problema que se está enfrentando. É de suma importância estes artefatos serem adotados em determinados períodos, afim de, obter uma visão ampla dos resultados e do caminho que se está percorrendo, verificando assim se o objetivo da empresa está percorrendo o caminho certo.

4.2.10 Definição de estratégias

O estabelecimento de estratégias, por meio das informações geradas pelos artefatos contábeis foi objeto de estudo. A figura 14 revela se são definidas estratégias conforme os resultados das informações contábeis.

Figura 14: Definição de estratégias



Fonte: Elaborado pelo autor

Dos nove empresários que responderam 56% deles afirmam definir estratégias conforme as informações geradas por alguma das ferramentas contábeis, a fim de estabelecer os resultados esperados ou corrigir algum problema encontrado. Porém 44% dos entrevistados afirmam não definir estratégias desta maneira, ou seja, muito provável que definam as estratégias conforme surgem as adversidades, sem dados confiáveis e de forma amadora. Este público precisa entender que os artefatos contábeis são aliados da gestão empresarial, o sucesso da empresa depende muito das informações geradas destes artefatos e consequentemente de um administrador que entenda como agir conforme as informações geradas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inúmeros micros e pequenos empresários buscam seu espaço na região, e diante deste fator verifica-se considerável crescimento elevado de micro e pequenas empresas (MEPs) no campus da UNESC. Muitas delas são empresas familiares e administradas por pais e filhos. Embora busquem o sucesso do seu negócio, muitos desses administradores não conhecem os artefatos contábeis básicos para um processo de gestão coerente e coeso.

Em um passado não muito distante, ter uma clientela fixa, comprar e vender e separar um valor mínimo por mês para “tocar” o negócio que tudo se resolvia. Atualmente existem adversidades surgindo com mais frequência, como: concorrentes novos, clientela exigente, necessidade de estratégias de mercado, períodos sazonais de venda, etc.

Diante do exposto, artefatos contábeis antigamente considerados desnecessários, elevam sua significância no contexto atual organizacional. Estes artefatos têm por finalidade auxiliar no processo decisório dos administradores, pois com as informações corretas em mãos, o administrador consegue visualizar um possível problema futuro e agir antes que ele prejudique a empresa.

A contabilidade gerencial é um aspecto primordial para uma gestão eficaz e eficiente. Ela é uma extensão das outras contabilidades (financeira, custos, etc) com possibilidades de informações mais flexíveis e extensíveis, o gestor molda os dados gerados conforme suas necessidades e elabora relatórios, no qual com eles identifica o andamento da empresa e se está agindo da maneira correta.

Através dos questionários aplicados ficou evidente que algumas empresas já utilizam alguns artefatos contábeis, como por exemplo: o fluxo de caixa, planejamento estratégico e orçamento, sendo estes os mais difundidos. Grande parte também formula estratégias a partir dos dados coletados nos artefatos contábeis.

Portanto, concluí-se que o conhecimento adquirido com o assunto e os questionários aplicados para micro e pequenos empresários da região do campus da UNESC, obtiveram o objetivo de estudo pretendido. Este estudo ainda demonstrou que a contabilidade gerencial é essencial para a continuidade das micro e pequenas empresas e para o alcance de seus objetivos.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000. 812 p.
- BERTI, Anélio. Contabilidade e análise de custos. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2007.
- BARROS, Sidney Ferro. **Contabilidade Básica**. 2 ed. São Paulo: IOB – Thomson, 2005.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARDOSO, Ricardo Lopes; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivo**; São Paulo: Atlas, 2007
- CHÉR, R. **A gerencia das pequenas e médias empresas: o saber para administrá-las**; São Paulo 2ª Ed. 1991
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**; São Paulo: Atlas, 1998.
- FERRÃO, Romário Gava. **Metodologia científica para iniciantes em pesquisa**. Linhares: Unilinhaires/Incaper, 2003.
- FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M.I.R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GROPPELLI, A.A. Administração financeira. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2002. 496p
- HENDRISKSEN, Eldon S.; BRENDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**; São Paulo: Atlas, 1999, 550 p.
- HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Prova Pericial Contábil: aspectos práticos & fundamentais**, 5ª ed., Curitiba: Juruá, 2007, p. 350.

- IUDÍCIBUS, Sérgio de et al. **Contabilidade introdutória**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2010
- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1993
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1991. 308 p.
- JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: S.A., 2002.
- KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A.. **Estratégia: uma visão executiva**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206 p.
- LACERDA, Joabe Barbosa. **Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade**; Revista Brasileira de Contabilidade; Brasília, p. 25 jul./ago. 2006
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento** 2ª Ed. São Paulo, 2009. 179 p.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Gerencial**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. 502 p.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003
- MINTZBERG, Henry.. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.
- OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005. 314 p.
- OLIVEIRA, Luís Martins de. *et al.* **Controladoria estratégica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.
- OLIVEIRA, Luís Martins de. *et al.* **Controladoria estratégica**. 4ª ed. São Paulo. Atlas, 2007
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação Contábil**; 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2000, 414 p.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação Contábil**; 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2009, 625 p.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez ; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. São Paulo: 378 p.
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

SÁ, Antonio Lopes. **Fundamentos da contabilidade geral**. Curitiba: Juruá, 2005.
SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1987.

SANTOS, Edno Oliveira de. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252 p.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1995. 219 p.

SCHMIDT, Paulo; MARTINS, Marco Antonio. **Fundamentos de análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Cândida S. **Administração estratégica: conceitos, roteiro pratico e casos**. 1ª ed. Rio de janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SIZER, John. **Noções básicas de contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 1980, 234 p.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. São Paulo, 2006. 116 p. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

VALADARES, Mauricio Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

VALADARES, Mauricio Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M. **Contabilidade gerencial**. Australia: Pioneira, 2001. 416 p.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**; 3ª ed. Porto Alegre: D.C.Luzzato, 1989.

ZORZAL, José E. Considerações acerca do ponto de equilíbrio como ferramenta gerencial. [S.l.:s.n.]. 2005. Disponível em :<
http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/5_Ponto_de_equilbrio_artigo.pdf >. Acesso em 15 julho de 2014

APÉNDICE(S)

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Instrumento de coleta de dados elaborado para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, de Ciências Contábeis da UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense pelo acadêmico Hedelberto Hobold.

O questionário a seguir tem por objetivo verificar o uso de artefatos gerenciais no processo de gestão das micro e pequenas empresas situadas no campus da UNESC.

A sua participação é muito importante, sendo assim solicitamos que o questionário seja respondido da forma mais sincera possível.

Destaco que as informações individuais não serão divulgadas, respeitando o sigilo de tais informações. O resultado da pesquisa será abordado de forma genérica e apresentado em bases percentuais.

As respostas serão utilizadas para elaboração de gráficos e planilha para fins acadêmicos.

1. Há quanto tempo a empresa atua no mercado:

até 1 ano de 1 a 3 anos 3 a 5 anos acima de 5 anos

2. Qual o faturamento mensal de sua empresa:

Até 5 mil de 5 até 10 mil de 15 até 25 mil acima de 25 mil

3. Setor de Atividade:

Indústria
 Comércio
 Prestação de serviços

4. O gerente da empresa (aquele que administra) é o proprietário da empresa?

sim não

5. Qual seu conhecimento a cerca dos tributos que sua empresa paga?

Apenas Conheço a % de imposto que pago sobre o que vendo.
 Apenas pago as guias que o contador envia.
 Converso frequentemente com meu contador para saber se estou pagando o valor correto da minha categoria.
 Outra. Descrever: _____

6. Aceitaria pagar um valor adicional para a contabilidade afim de receber relatórios adicionais sobre como está a situação de sua empresa?

- Sim.
- Não.

7. O gestor considera a contabilidade importante:

- Sim
- Não

8. Quais artefatos contábeis ou instrumentos gerenciais o gestor conhece:

- Orçamento
- Fluxo de Caixa
- Planejamento estratégico
- Demonstrativo do Resultado do Exercício
- Ponto de Equilíbrio
- Nenhum deles

9. Quais os artefatos contábeis a seguir o gestor utiliza:

- Orçamento
- Fluxo de Caixa
- Planejamento estratégico
- Demonstrativo do Resultado do Exercício
- Ponto de Equilíbrio
- Nenhum deles

10. A empresa define estratégias através do uso dos artefatos contábeis citados acima?

- Sim
- Não