

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

WILSON ROBERTO BOAVENTURA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL E A MICRO E PEQUENA
EMPRESA – ESTUDO DE UM SISTEMA DE REGISTROS E
INFORMAÇÕES**

São Paulo

2003

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

WILSON ROBERTO BOAVENTURA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL E A MICRO E
PEQUENA EMPRESA – ESTUDO DE UM SISTEMA DE REGISTROS
E INFORMAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e
Contabilidade Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes

São Paulo
2003

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

Boaventura, Wilson Roberto.

B662c¹ A Contabilidade Gerencial e a Micro e Pequena Empresa – Estudo de um Sistema de Registros e Informações / Wilson Roberto Boaventura - São Paulo: Unifecap, 2003.
142p.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado – Unifecap – Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

1. Contabilidade Gerencial 2. Micro e Pequena Empresa

CDD² 657.8

FOLHA DE APROVAÇÃO

WILSON ROBERTO BOAVENTURA

A CONTABILIDADE GERENCIAL E A MICRO E PEQUENA EMPRESA – ESTUDO DE UM SISTEMA DE REGISTROS E INFORMAÇÕES

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA:

Professor Doutor Reinaldo Guerreiro
Universidade de São Paulo

Professor Doutor Antonio Benedito Silva Oliveira
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

Professor Doutor Francisco Carlos Fernandes
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 14 de julho de 2003

Dedico este trabalho a meus pais:
Cidinha e Álvaro,
pela dignidade que possuem e
pelo exemplo de vida que são.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus a oportunidade de ter os pais que tenho e a benção pelos filhos que me deu.

Aos meus pais que, apesar da falta de condições para estudarem, sempre me incentivaram a lutar e nunca desistir de buscar uma melhoria de vida através dos estudos.

Aos meus filhos, Carolina e Rafael, peço desculpas pela falta de atenção, tanto solicitada, ao longo desta jornada. No entanto, espero que todo meu sacrifício e determinação lhes sirva de exemplo.

A minha querida esposa Shirley, pelas críticas construtivas e pelas palavras de apoio nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Carlos Fernandes, pela competência, dedicação, paciência, apoio constante e, principalmente, pelo seu caráter e amizade sincera.

A todo o corpo do Curso de Mestrado do Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, pelo ensino e apoio à consecução de mais este objetivo.

Aos meus colegas de classe, pela amizade e proveitosa convivência durante o curso.

RESUMO

A relevante participação dos micro e pequenos empreendimentos no cenário econômico, tanto nacional quanto mundial, tem despertado o interesse de estudiosos e pesquisadores. A contribuição que essas organizações oferecem à sociedade, criando oportunidade de emprego ao iniciante, absorvendo mão-de-obra de baixa qualificação e gerando inovações e novas descobertas em várias áreas, é inegável. Entretanto, fatores ligados à falta e/ou deficiência de gerenciamento, têm sido uma das causas que contribuem para o encerramento das atividades, prematuramente, de uma parcela significativa desses empreendimentos. Portanto, este estudo desenvolve-se a partir de pesquisas bibliográficas apoiadas por pesquisas de campo, visando explicitar um sistema de registros e informações gerenciais adequado a essas organizações e, para tanto, são analisadas: as características e particularidades que envolvem esses empreendimentos, o perfil dos pequenos empreendedores, a legislação aplicada e os sistemas de informações e controles gerenciais utilizados.

Palavras-chave: contabilidade gerencial, empreendedorismo, micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The relevant participation of micro and small companies in economic scenario, national as at in the world, has awoken the interest of studios and researchers. The contribution that these organizations offering to the society, giving the first job's opportunity, absorbing laborer without qualification and engendering innovations and discoveries in a variety of fields, it is irrefutable. Nevertheless, some occurrences related to management's imperfection, has been one of the causes responsible for premature closing down activities, affecting significant part of these companies. Therefore, this study is developing through bibliographic and field researches, in order to specify a registers and information management system adequate to these organizations, and for that, some analyses are doing, as at: characteristics and particularities of these organizations, the small entrepreneur's profile, the applied legislation and, the information and controls management systems that have been using.

Key-words: Management accounting, entrepreneurship, micro and small companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fase de Execução do Processo de Gestão Econômica (GECON)	95
Figura 2 Captura dos Dados	102
Figura 3 Destaque do Custo Variável em uma Demonstração de Resultados	104
Figura 4 Macro Abertura dos Itens do Custeio Variável	104
Figura 5 Fluxo de Captura e Geração de Informações	112
Figura 6 Modelo de Registros e Informações Gerenciais	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Taxa de Mortalidade Acumulada das Empresas Paulistas	18
Gráfico 2	Taxa de Mortalidade Acumulada por Setor	19
Gráfico 3	Ramo de Atividade das Empresas Pesquisadas	60
Gráfico 4	Período em Atividade das Empresas Pesquisadas	61
Gráfico 5	Faturamento Anual	62
Gráfico 6	Número de Funcionários	63
Gráfico 7	Utilização de Relatórios Gerenciais	64
Gráfico 8	Relatórios que Gostariam de Utilizar	65
Gráfico 9	Motivos da Não Aplicação dos Itens que Gostariam	66
Gráfico 10	Formas de Registro das Transações	68
Gráfico 11	Uso do Sistema Informatizado de Registro	68
Gráfico 12	Gerenciamento da Empresa	70
Gráfico 13	Apuração do Lucro	71
Gráfico 14	Periodicidade dos Relatórios Recebidos da Contabilidade	72
Gráfico 15	Utilização dos Relatórios Recebidos	73
Gráfico 16	Motivos para a Não Utilização dos Relatórios	76
Gráfico 17	Carências Apontadas pelos Empresários	77
Gráfico 18	Opinião Sobre o Uso da Contabilidade	79
Gráfico 19	Quantidade de Transações Mensais	80
Gráfico 20	Presença de “equipamentos” selecionados nas empresas	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Crescimento e Desenvolvimento Empresarial	49
Quadro 2	Fatores Associados ao Sucesso ou Extinção de Empresas	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tipos de Assessoria Utilizados para Conduzir os negócios	20
Tabela 2	Retorno do Questionário	27
Tabela 3	Meios Utilizados para Obtenção de Respostas	27
Tabela 4	Classificação do Sebrae-Nacional para MPE's	35
Tabela 5	Comportamento após a Abertura da Empresa	50
Tabela 6	Business Failures by Region	52
Tabela 7	Causas de Fracasso (SBA, 1998)	53
Tabela 8	Segmentos Industriais das MPE's – Os 10 maiores no Estado S.P	58
Tabela 9	Principal Ramo de Atividade das Empresas Pesquisadas	59
Tabela 10	Tempo em Atividade das Empresas Pesquisadas	60
Tabela 11	Faturamento Anual das Empresas	61
Tabela 12	Número de Funcionários Existentes	62
Tabela 13	Informações e Relatórios Gerenciais	63
Tabela 14	Motivos da Não Aplicação dos Itens que Gostariam	65
Tabela 15	Registros das Transações	67
Tabela 16	Gerenciamento da Empresa	69
Tabela 17	Apuração do Lucro	70
Tabela 18	Responsável pela Apuração do Lucro	71
Tabela 19	Freqüência e Tipos de Relatórios Recebidos da Contabilidade ..	72
Tabela 20	Utilização dos Relatórios no Gerenciamento da Empresa	73
Tabela 21	Como são Utilizados os Relatórios	74
Tabela 22	Motivos para a Não Utilização dos Relatórios	75
Tabela 23	Carências Apontadas pelos Empresários.....	76
Tabela 24	Motivos para Não Utilizar Assessoria Contábil na Gestão	78
Tabela 25	Opinião sobre o Uso da Contabilidade na Gestão da Empresa ..	78
Tabela 26	Quantidade de Transações Mensais	80
Tabela 27	Inflação Anual entre 1980 e 2002 – IPCA(IBGE)	98

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema e Delimitação	14
1.2 Objetivos	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Problema	21
1.5 Hipótese	23
1.6 Metodologia Aplicada	24
1.7 Pesquisa de Campo	26
CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA	29
CAPÍTULO 3 MICRO E PEQUENA EMPRESA	34
3.1 Definição de Micro e Pequena Empresa	34
3.2 O Pequeno Empreendedor	37
3.3 Algumas Importantes Características Próprias das Micro e Pequena Empresas	46
3.3.1 Diferenças entre as Pequenas e as Grandes Empresas	46
3.3.2 Dificuldades de Sobrevivência e Crescimento	49
3.4 Destaques da Legislação	53
3.4.1 Regulamentação dos profissionais de contabilidade	54
3.4.2 Leis que tratam da obrigatoriedade da escrituração	55
3.4.3 Leis que facultam ou dispensam da escrituração	55
3.4.4 Lucro presumido	57
3.4.5 Tipos de escrituração	57
CAPÍTULO 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	58
4.1 Introdução	58
4.2 Tabulação e Análise	63
4.3 Conclusões	81

CAPÍTULO 5 SISTEMA DE REGISTROS E INFORMAÇÕES	83
5.1 Introdução	83
5.2 Restrições Identificadas	84
5.2.1 Análise das restrições	85
5.2.1.1 A centralização das diversas atividades de gerenciament sobrecarrega o empresário	85
5.2.1.2 Limitação de recursos para execução e gerenciamento	86
5.2.1.3 Inexistência e/ou desconhecimento de planejamento	87
5.2.1.4 Relatórios recebidos da contabilidade externa são demorados e desatualizados	88
5.2.1.5 A forma como as transações são registradas	89
5.2.1.6 Falta de manutenção de registros e controles contábeis	90
5.3 Conceitos e Desenvolvimento	91
5.3.1 Captura e Processamento de Dados	100
5.3.2 Identificação dos Custos dos Produtos	102
5.3.3 Mensuração de Resultados	105
5.3.4 Fluxo de Caixa	108
5.3.5 Resumo dos Procedimentos	110
CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES	115
BIBLIOGRAFIA	117
ANEXOS	122

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Delimitação

A percepção sobre a importância dos micro e pequenos empreendimentos no cenário econômico e social, tanto no Brasil quanto no mundo, tem motivado estudiosos, pesquisadores e entidades governamentais a buscar mecanismos que propiciem o fortalecimento, continuidade e crescimento deste componente de desenvolvimento de uma nação.

Independentemente dos avanços já conseguidos, os índices de insucessos, principalmente nos primeiros anos de existência, continuam relevantes.

Entidades como o Sebrae (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o SBA (Small Business Administration) americano, que funcionam como organismos de assistência e apoio ao desenvolvimento desses empreendimentos, têm monitorado e produzido estudos identificando as características que diferenciam os empreendimentos bem sucedidos dos mal sucedidos.

Estudos e pesquisas dessa natureza têm servido de apoio ao desenvolvimento de linhas de crédito, incentivos, legislação e teorias de administração apropriadas ao perfil desses empreendimentos.

Considerando-se que um empreendimento interage com o ambiente no qual está inserido e, portanto, sofre os impactos das políticas econômicas e dos diversos fatores ambientais que conseqüentemente influenciam a gestão do negócio, o administrador precisa promover o equilíbrio entre o ambiente interno e o ambiente

externo e, para tanto, necessita de mecanismos adequados para alcançar este objetivo.

A contabilidade gerencial, por estar direcionada ao usuário interno, por permitir o estabelecimento de regras e definições que o administrador julgue mais úteis às suas necessidades e, ainda, por estar associada ao processo de controle gerencial que visa assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados de maneira efetiva e eficiente na realização dos objetivos da organização, é um desses mecanismos e as informações de apoio que ela produz, quando destinadas ao micro e pequeno empreendimento industrial, são o foco de desenvolvimento desta dissertação.

Segundo Iudícibus (1998, p.21), o sentido mais profundo da contabilidade gerencial é o de suprimento de informações exclusivamente aos administradores da empresa e , pelo menos como ponto de apoio, ela parte das informações advindas da contabilidade financeira.

[...] Certos relatórios, cúpula do processo contábil-financeiro, tais como o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultados e a Demonstração de Fontes e Usos de Capital de Giro Líquido,[...] servem pelo menos como ponto de partida, para a contabilidade gerencial e para a administração. (IUDÍCIBUS, 1998, p.22)

A informação contábil, por sua vez, objetiva processar dados que possam ser transformados em informações de natureza econômica e apresentá-los em forma de demonstrações financeiras e relatórios gerenciais para a elucidação de problemas ou tomada de decisão.

Mock apud Nakagawa (1993, p.60), estudando os critérios de mensuração e de informação contábil, fez a seguinte distinção:

Muitas vezes a informação é tida como um subconjunto de dados úteis na solução de problemas ou tomada de decisão. Em sentido geral o dado deriva do verbo latino 'dare' (dar) significando fatos

dados a conhecer e, aparentemente, de pouco interesse às necessidades de decisão. Contrastando com isso, a informação está relacionada com o verbo latino 'informare' (dar estrutura a). Desta forma, a informação é considerada como dados que foram selecionados e organizados, tornando-se relevantes (espera que seja) para alguma questão.

Nakagawa (1993, p.63), abordando os objetivos da informação contábil, destaca que alguns dados transformados em informações objetivam a eficiência e a produtividade e correspondem a sistemas que processam transações individualizadas como: compras, faturamento, contas a pagar e contas a receber; outros estão direcionados à eficácia da empresa e correspondem a sistemas que processam transações agregadas como: planejamento e controle de produção, custos e contabilidade; e, por fim, dados relacionados ao apoio à gestão que correspondem a sistemas que os processam para a tomada de decisões como: previsão de vendas, análises de custos, elaboração de orçamentos etc.

No decorrer deste primeiro capítulo são identificados os objetivos, as justificativas, a situação problema, a hipótese e a metodologia aplicada.

No segundo capítulo, é efetuada a revisão da literatura.

É efetuada, no terceiro capítulo, a caracterização da micro e pequena empresa, a análise do perfil do empreendedor e, também, são abordados alguns aspectos da legislação e algumas características e dificuldades de sobrevivência desses empreendimentos.

No quarto capítulo, efetua-se a tabulação e análise da pesquisa de campo.

Já no quinto capítulo, são identificadas as restrições existentes, os requisitos e procedimentos básicos para a superação dessas barreiras, é conceituada e verificada cada etapa para a geração das informações gerenciais e sua aplicabilidade, e a hipótese levantada é testada.

O sexto e último capítulo corresponde às conclusões e considerações finais.

1.2 Objetivos

A reflexão sobre o tema objeto de estudo de um trabalho científico, como esta dissertação, conduz à determinação de objetivos. Assim sendo, este estudo refere-se aos fatores relacionados às dificuldades de sobrevivência das micro e pequenas empresas, a importância de controles gerenciais e a necessidade de registros que possam ser capturados para a geração de informações, levando à definição dos seguintes objetivos:

- Identificar a existência de restrições na geração da informação gerencial.
- Identificar alguns requisitos básicos necessários ao funcionamento de um sistema de registros e informações gerenciais para a micro e pequena empresa.
- Examinar a existência de dificuldades relativas à disponibilização da informação contábil de apoio à administração.

1.3 Justificativa

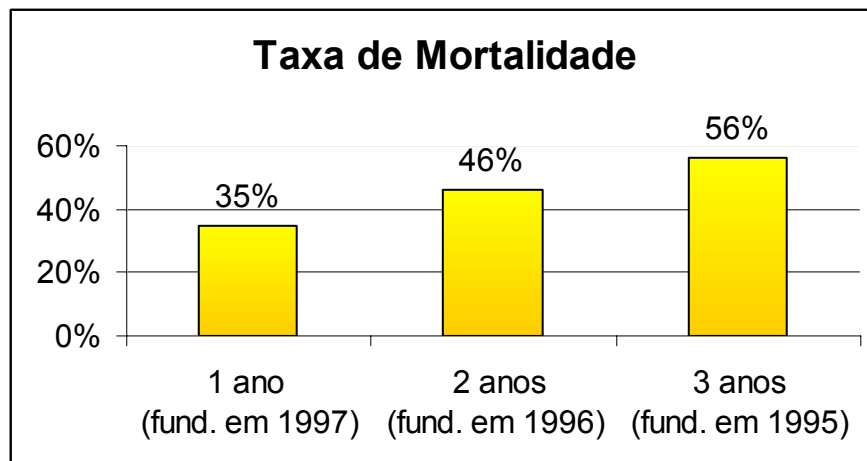
O desenvolvimento econômico de uma nação depende de vários fatores internos (tecnologia, infra-estrutura, auto-suficiência de produtos básicos, distribuição de renda e população economicamente ativa, entre outros) e externos (crédito, tecnologia, canais para exportação e comportamento da economia globalizada, entre outros). Neste sentido, os micro, pequenos e médios empreendimentos têm uma participação relevante tanto no cenário nacional quanto internacional.

A participação dessas empresas na economia nacional é de cerca de 25% do PIB e em alguns países atinge cerca de 50%; no Brasil existem aproximadamente quatro milhões e meio de pequenas e médias empresas formais e nos EUA, até 1997, eram dezoito milhões; estes empreendimentos são responsáveis por 5% do volume total das exportações brasileiras, 24% na França e, 30% no Japão e Itália. (DOLABELA, 1999, p.133–134).

Apesar da relevante participação e contribuição que estes empreendimentos proporcionam para a economia de uma nação, os insucessos ocorridos também se apresentam em níveis significativos.

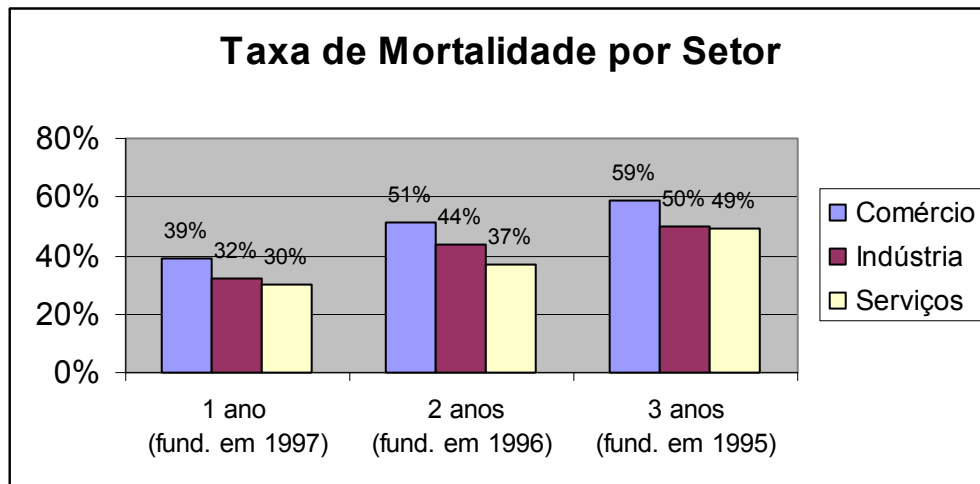
Um estudo sobre a mortalidade das empresas paulistas efetuado pelo Sebrae-SP (1999, p.1) apontou: “Na média do Estado de São Paulo, a taxa de mortalidade das empresas com 1 ano de atividade é de 35% no primeiro ano e, em termos acumulados, é de 46% no segundo ano e 56% no terceiro ano”.

Gráfico 1 Taxa de Mortalidade Acumulada das Empresas Paulistas



Fonte: adaptado da Pesquisa do Sebrae-SP (1999, p.4)

Esses índices, para o setor industrial, são respectivamente 32% para o primeiro ano, 44% para o segundo ano e 49% para o terceiro ano.

Gráfico 2 Taxa de Mortalidade Acumulada por Setor

Fonte: adaptado da Pesquisa do Sebrae-SP (1999, p.5)

Aproveitando os dados relativos ao estudo da mortalidade das empresas paulistas, ressalta-se que apenas 39% dos empresários envolvidos na pesquisa possuíam formação universitária e ainda, na conclusão desse estudo, encontra-se destacado que, entre os principais motivos para o maior risco de extinção da empresa, está a falta de planejamento adequado e o descuido com o fluxo de caixa que aparecem em terceiro e quarto lugares respectivamente.

Tratando-se de planejamento e fluxo de caixa, na administração da micro e pequena empresa, Almeida (1994, p.5) assim se expressa:

Na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado das técnicas administrativas. [...] Vale observar que o conhecimento profundo de técnicas administrativas não é fundamental para as pequenas empresas, dada a simplicidade de funcionamento desse tipo de organização. O aprimoramento da qualidade administrativa, porém, poderá ser uma estratégia a ser implementada, objetivando capacitar os quadros da empresa a obter maior eficiência e eficácia na gestão empresarial.

Ainda a respeito da administração da micro e pequena empresa, Resnik (1990, p.136) faz a seguinte afirmação:

Uma das principais causas dos desastres com pequenas empresas é não manter registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados – e não usá-los para administrar a empresa. A falta de um sistema eficaz de contabilidade não é apenas um problema contábil – é um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa...

Abordando mais uma vez a pesquisa do Sebrae-SP (1999, p.21-22 e 26) destaca-se que: nas empresas que continuavam em operação, a utilização de assessorias era proporcionalmente maior (33% nas ativas contra 25% nas extintas), sendo que a utilização de contadores no auxílio à gestão da empresa empatava com a utilização de pessoas que conheciam o mercado (ambos com 14% de participação nas empresas ativas).

Tabela 1 Tipos de Assessoria Utilizados para Conduzir os Negócios

Tipo	Empresas em Atividade	Empresas Extintas
Pessoas que conheciam o Mercado	14%	12%
Contador	14%	10%
Sebrae	9%	9%
Empresas de Consultoria	5%	1%
Associação de Empresas	3%	1%
Entidades de Classe	1%	Menos de 1%
Senai	1%	1%
Senac	Menos de 1%	1%
Geral	33%	25%

Fonte: adaptado da Pesquisa do Sebrae-SP (1999, p.26)

As características e os motivos que levam as pessoas a constituírem uma empresa podem ser de natureza espontânea, isto é, voluntariamente decidem por este objetivo, ou de natureza involuntária, ou seja, são motivadas pela força das circunstâncias, caso em que se encontram desempregados, imigrantes e outros. Todos, porém, possuem o mesmo objetivo: primeiramente sobreviver e, tão logo possível, prosperar, agregando riquezas ao empreendimento e ao empreendedor, num ciclo sempre crescente. Portanto, tanto para uns quanto para outros, a administração do empreendimento, centralizada basicamente na figura do dono, necessita ser eficiente para que seja possível a consecução desses objetivos.

A relevância dos micro e pequenos empreendimentos no cenário econômico nacional, a centralização, quase que exclusiva do proprietário, na administração, e a falta de manutenção de registros e controles gerenciais envolvendo grande parte dessas organizações são as bases de justificativa do presente estudo.

1.4 Problema

Para a identificação da situação problema, algumas reflexões relativas a micro e pequena empresa são expressas a seguir.

Os investimentos em tecnologia e qualificação profissional, entre outros fatores que envolvem a gestão das organizações, tendem a ser proporcionais ao seu porte e poder de geração de recursos. No entanto, tanto a grande quanto a micro e pequena empresa necessitam de informações gerenciais para a condução dos negócios.

De maneira geral, os empreendimentos de maior porte possuem estrutura e recursos que lhes proporcionam uma maior facilidade na geração das informações.

Para que o sistema de informação contábil orientado para a gestão consiga apurar da forma mais correta possível o resultado econômico e alcançar seu objetivo de fornecer informações para apoiar o processo de gestão, ele deve ter a capacidade de identificar e acumular as transações em conformidade com as características físico-organizacionais da empresa, evitando distorcer a realidade dos fatos. (PARISI, 1995, p.4, grifo nosso).

O fato de as grandes empresas enquadrarem-se no regime de apuração de lucro real, no qual a manutenção de um sistema contábil regular é fundamental, contribui com o processo de criação de um banco de dados que, a princípio, não se encontra nas micro e pequenas empresas que geralmente optam pelo regime de apuração de lucro presumido.

É evidente que a manutenção regular de um sistema de registros e controles contábeis independe do regime de apuração, mas certamente este é um diferencial entre as grandes empresas e uma grande parcela das micro e pequenas organizações.

A legislação que definiu o estatuto da micro e pequena empresa; a legislação que instituiu o sistema tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte (Simples), abordadas em capítulo próprio desta dissertação; bem como a legislação do imposto de renda, na opção de lucro presumido, dispensam as empresas de pequeno porte e as microempresas da escrituração contábil.

As ponderações relativas à manutenção de registros regulares, propiciando a formação de um banco de dados, e os aspectos facultativos da legislação, são expressos pelo Escritório Contalex (2002, p.4), empresa que atua há 23 anos na prestação de serviços contábeis, na relação custo *versus* benefício. Ela toma a seguinte posição:

A favor de que as microempresas continuem desoneradas desta obrigação, pois uma escrituração comercial acarreta custos elevados que a grande maioria delas não teria condições de suportar. Isto,

sem falar nas dificuldades técnicas oriundas da pouca cultura, o analfabetismo de muitos microempresários e a enorme confusão que estes costumam aprontar na gerência de seus negócios tratando pessoa física e jurídica como uma coisa só.

O conjunto das características dos empreendedores, a necessidade de informações, os fatos legais existentes e os recursos humanos e financeiros das micro e pequenas empresas encaminham à seguinte questão problema:

Como oferecer informações gerenciais ao empresário da micro e pequena empresa dadas as restrições existentes à sua obtenção?

1.5 Hipótese

Em grandes empresas, a existência de profissionais qualificados permite não só o estabelecimento de normas e procedimentos para rotinas e tarefas, mas também a adoção de técnicas gerenciais mais elaboradas, o que contribui para a implantação de sistemas que geram controles e informações mais detalhados e precisos, sendo a gestão das diversas atividades efetuada, geralmente, de forma descentralizada. Já nos micro e pequenos empreendimentos, o proprietário é praticamente o único administrador, assim, provavelmente, essas técnicas e rotinas não seriam compatíveis com o grau de centralização e, em alguns casos, com o nível de qualificação necessário.

Dessa maneira, como a administração está quase exclusivamente nas mãos do proprietário do empreendimento, o acúmulo de funções torna-se, de certa forma, um obstáculo a ser transposto.

Portanto, estudar os possíveis obstáculos existentes à geração de informações torna-se um caminho válido para se definir os requisitos básicos do

sistema de registros e informações e, conseqüentemente, conduzir a um sistema de informações gerenciais adequado a esses empreendimentos.

Partindo-se desse pressuposto, formulou-se a seguinte hipótese:

Se forem identificados os requisitos básicos de registro adequados às micro e pequenas empresas, então é possível eliminar barreiras à produção de informações gerenciais para essas organizações.

1.6 Metodologia Aplicada

A proposta de realização de um estudo que tenha cunho científico e proporcione conhecimentos exige do pesquisador a definição de um ou mais métodos que definam os passos a serem seguidos, de maneira que as conclusões obtidas garantam o valor das respostas objetivadas.

Para Martins (2002, p. 14), a forma mais comum de se buscar conhecimento é a ciência e, *“para se fazer ciência, é necessário escolher caminhos, métodos, técnicas e procedimentos.”*

Lakatos (1991, p. 83) define método como sendo:

o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Gilberto Martins (2002) afirma que existem diferentes gêneros de pesquisa ou tipos de estudos apresentados nas bibliografias sobre metodologia científica e destaca as classificações existentes para a abordagem científica e os tipos de pesquisas utilizados.

A abordagem científica adotada neste trabalho é a fenomenológico-hermenêutica. De acordo com Martins (2002, p.34), este tipo de estudo tem a seguinte definição:

São abordagens que utilizam técnicas não quantitativas. Privilegiam estudos teóricos e análise de documentos e textos. Suas propostas são críticas e geralmente tem marcado interesse de 'conscientização' dos indivíduos envolvidos na pesquisa e manifestam interesse por práticas alternativas. Buscam relação entre o fenômeno e a essência, o todo e as partes, o objeto e o contexto. A validação da prova científica é buscada no processo lógico da interpretação e na capacidade de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno objeto de estudo.

Em relação aos tipos de pesquisas, opta-se pela bibliográfica reforçada por uma exploratória que, segundo o autor supramencionado, possuem as seguintes definições:

Pesquisa bibliográfica – trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

Pesquisa exploratória – trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possui um planejamento flexível, e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto. Tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores.

A pesquisa bibliográfica envolve temas ligados a micro e pequena empresa, ao empreendedorismo e à contabilidade gerencial, não se limitando necessariamente a estes.

A pesquisa exploratória, através de um questionário-padrão, tem por objetivo caracterizar melhor o ambiente estudado e reforçar qualitativamente a pesquisa bibliográfica com realidades amostrais de campo.

A pesquisa de campo dirigida aos empresários de micro e pequenos empreendimentos, para a obtenção de informações sobre o uso e aplicação da

contabilidade gerencial, por se tratar de pesquisa exploratória, não permite generalizar os resultados, o que se justifica pelo tratamento estatístico considerado como método não probabilístico.

Por método não probabilístico, entende-se:

São amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos da amostra. Não é possível generalizar os resultados das pesquisas para a população, pois as amostras não-probabilísticas não garantem a representatividade da população. (MARTINS, 2002, p.48)

Na condução e reflexão desta dissertação utiliza-se o processo de raciocínio dedutivo que é definido por Hendriksen (1999, p.29-30) como:

Os argumentos fluem de generalizações a observações específicas. Não é necessário que a teoria seja inteiramente prática para que seja útil ao estabelecimento de procedimentos eficazes. A principal finalidade da teoria é gerar um referencial para o desenvolvimento de novas idéias e novos procedimentos e ajudar na escolha entre procedimentos alternativos.

Como método de apresentação das citações, opta-se pela transcrição no idioma originalmente coletado.

1.7 Pesquisa de Campo

O propósito da pesquisa é o de conhecer as realidades e identificar a existência de restrições relativas ao empreendimento e ao uso da informação contábil gerencial das micro e pequenas organizações.

As questões integrantes do Questionário da Pesquisa (Anexo A) totalizam 13 perguntas, sendo que as de números 3, 4, 5, 8, 10, 11 e 12 permitem múltiplas respostas.

Com o objetivo de obter o máximo de respostas possíveis foram efetuados contatos telefônicos e pessoais com empresários e colaboradores com os quais o autor se relaciona.

As indicações provenientes dos empresários resultaram em um número total de quinze empresas e, por parte de cinco colaboradores, foram indicados mais trinta e cinco empreendimentos.

O processo de pesquisa foi subdividido entre o autor e os colaboradores cuja distribuição e retornos são demonstrados na tabela 2.

Tabela 2 Retorno do Questionário

Entrevistador	Indicações	Efetivo
Autor	15	10
Colaboradores	35	25
Total	50	35

Os meios utilizados para a obtenção das respostas correspondem a entrevistas pessoais, correio eletrônico (e-mail), fax e telefone, e estão demonstrados na tabela 3.

Tabela 3 Meios Utilizados para Obtenção de Respostas

Meios	Retornos
Entrevista pessoal	29
Fax	2
Correio eletrônico	3
Telefone	1
Total	35

A tabulação e a análise das respostas são demonstradas através de tabelas e gráficos no Capítulo 3.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

O apoio da literatura no desenvolvimento deste trabalho é utilizado praticamente em todos os capítulos. Portanto, alguns destaques, neste tópico, possuem a finalidade de situar o leitor quanto a algumas características sobre os temas abordados.

As principais abordagens, direcionadas ao micro e pequeno empreendimento, envolvem os aspectos da informação gerencial, do empreendedorismo, da importância econômica para a nação e algumas características e particularidades desses empreendimentos.

Como geradoras de empregos, essas organizações são fontes de oportunidades para iniciantes e pessoas com menor grau de profissionalização, conforme explicita Kassai:

As pequenas e médias empresas (PME) emergem nas economias industrializadas e nos países em desenvolvimento como motores do crescimento do emprego. Mais flexíveis e com menos necessidades de capital, parecem dispostas a seguir gerando a melhor parte dos novos postos de trabalho. (KASSAI, 1996, p.28)

Além disso, a contribuição dos micro, pequenos e médios empreendimentos para a evolução da sociedade se dá, também, através de inovações e ensaios tecnológicos culminando com descobertas e desenvolvimento de produtos como a penicilina, a insulina, o motor a jato, a caneta esferográfica etc., como demonstrado por Oliveira:

Autores como Paulo Resnik (1991), Itiro Lida (1986), Gordon Baty (1994), e Jim Schell (1995), de forma convergente, têm ponderado

que, independentemente do grau de industrialização e nível de desenvolvimento, a pequena e média empresa têm uma substancial importância na evolução da sociedade, contribuindo do ponto de vista econômico, social e até político das nações. (OLIVEIRA et al., 2001, p.3)

Diversos são os enfoques utilizados na abordagem do empreendedorismo e do empreendedor da micro e pequena empresa, que são retratados por autores como Dolabela (1999), Dornelas (2001) e Birley & Muzika (2001), ora através de aspectos conceituais, ora através de estudos dos perfis de empreendedores, ou de regras para o alcance do sucesso, para não falar das teorias relativas à capacidade de empreender.

Através de terminologias como: “plano de negócios”, “dominando desafios” e “guia de negócios”, os autores focam procedimentos de gestão que remetem ao uso da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio e gerenciamento, interesse principal desta dissertação.

Por exemplo, para Dornelas (2001, p.91), falar de empreendedorismo é falar sobre plano de negócios:

O plano de negócios pode ser considerado uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações.

Através do plano é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

Já na visão de Birley & Muzika (2001, p. XIII), as teorias relativas à capacidade empreendedora têm a seguinte conotação:

Ao se desenvolver uma teoria comportamental da capacidade empreendedora, fica claro que ela é definida por algo que vai além de um mero conjunto de características individuais e é diferente de uma função econômica. É um padrão coerente de comportamento administrativo.

Esta perspectiva da capacidade empreendedora enfatiza o que consideramos ser uma falsa dicotomia: a distinção entre capacidade empreendedora dentro e fora da empresa. A capacidade empreendedora é uma abordagem à administração que pode ser aplicada em situações de começo dos negócios assim como a empresas já estabelecidas. Como sugere a nossa definição, o acúmulo de recursos que corre à medida que um negócio cresce é uma força poderosa que faz com que o comportamento empreendedor seja mais difícil em empresas de maior porte. No entanto, os fundamentos do comportamento necessário continuam os mesmos. (grifo nosso).

Ao abordar o plano de negócios, Dolabela (1999) chama a atenção para a importância do plano financeiro, destacando a necessidade de demonstração de resultados, balanço patrimonial, projeção de fluxo de caixa e outros controles e informações do sistema contábil.

Portanto, a efetividade e a eficácia na gestão do plano de negócios encontra respaldo na contabilidade gerencial, na medida em que esta é uma das ferramentas de apoio ao processo de gerenciamento e tomada de decisão, conforme destaca Schimidt:

O crescimento dos negócios em tamanho, em complexidade e em diversidade geográfica, ocorrido no século XIX levou os administradores a aperfeiçoarem seus sistemas contábeis para possibilitar o fornecimento de informações necessárias para as várias decisões gerenciais, incluindo desempenho, avaliação, planejamento e controle. O estudo e a prática da Contabilidade gerencial foram desenvolvidos para produzir esses sistemas e fornecer as informações necessárias para a tomada de decisões gerenciais. (SCHIMIDT, 2000, p.112)

Tratando-se da necessidade de informações e sistemas gerenciais contábeis, principalmente para a micro e pequena empresa, alguns aspectos devem ser

levados em consideração, sendo, um deles, a relação entre custos e benefícios para sua geração e, a este respeito, Padoveze (2000b, p.30) afirma:

A Controladoria, por meio do sistema contábil gerencial, que incorpora os conceitos de lucro econômico, dá as condições à empresa de avaliar todo o processo de geração ou criação de valor (geração de lucro para os acionistas). Outrossim, considerando que, para exercer as funções de Controladoria, são necessários recursos, que custam para a empresa, essa função, como todo recurso internado, deve ser sempre avaliada à luz dos benefícios gerados. Dessa maneira, cabe ao controlador, e à empresa, avaliar o exercício da função de Controladoria dentro da relação custo *versus* benefício da produção de informação, como qualquer sistema informacional existente dentro da empresa.

Outro aspecto, refere-se ao grau de conhecimento de contabilidade que o pequeno empreendedor deve possuir e, neste sentido, a opinião de Horngren (1985, p.3) é de grande propriedade:

Quanto mais os administradores souberem contabilidade, melhor poderão planejar e controlar as atividades de sua organização e suas subunidades. Os administradores ficarão prejudicados em seu relacionamento com partes de dentro e de fora da empresa se seu entendimento de contabilidade for por alto ou confuso. Portanto, o aprendizado de contabilidade é quase sempre um investimento que vale a pena.

Em complemento a opinião de Horngren (1985), cabe destacar a relação dos objetivos da contabilidade gerencial com os objetivos da contabilidade financeira efetuadas por Anthony (1976, p.272-273):

O objetivo que rege a contabilidade financeira é fornecer informação a terceiros a fim de apresentar o desempenho da administração, enquanto o objetivo da contabilidade gerencial é ser útil ao pessoal interno. A administração, portanto, pode elaborar quaisquer outras regras e definições que julque mais úteis para suas próprias necessidades, sem preocupar-se com o fato de elas se conformarem ou não com algum padrão externo... A contabilidade gerencial está intimamente associada com o processo chamado *controle gerencial*, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e

aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos de uma organização. Este processo relaciona-se com a operação em funcionamento de uma empresa; é um processo recorrente, que não tem princípio ou fim definíveis. (grifo nosso)

Tratando-se, ainda, da necessidade de informações e dos conhecimentos contábeis, o aspecto relativo ao registro das transações, também, deve ser levado em consideração e, a este respeito, Hendriksen (1999, p.32), discorrendo sobre a definição da Contabilidade pelo AIA (American Institute of Accountants), que a define como “a arte de registrar, classificar e sintetizar em termos monetários e de maneira significativa transações e eventos que em parte são de natureza financeira e de interpretação de seus resultados”, pronuncia-se: “Hoje estão em moda definições mais amplas da contabilidade, mas o processo de ‘registro, classificação e sintetização’ ainda representa o núcleo da contabilidade”.

Os destaques relativos as características e particularidades da micro e pequena empresa, empreendedorismo e contabilidade gerencial não se esgotam neste capítulo pois, dadas as características do presente estudo, a revisão da literatura é essencial ao desenvolvimento e fundamentação do presente trabalho e, portanto, é retomada dentro de cada capítulo.

CAPÍTULO 3

MICRO E PEQUENA EMPRESA

3.1 Definição de Micro e Pequena Empresa

A diversidade de padrões existente para conceituar a micro e pequena empresa, tais como: objeto social, faturamento, número de empregados entre outros, são padrões adotados em conformidade com os objetivos e finalidades de cada instituição e/ou legislação.

A Lei nº 9.841/99, de 5 de outubro de 1999 (D.O.U. 06.10.1999), que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, regulamentada pelo Decreto nº 3.474, de 19 de maio de 2000, que dispõe sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal em seu capítulo II, estabeleceu as seguintes definições:

- Microempresa: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

- Empresa de pequeno porte: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Os valores definidos, segundo a lei, serão atualizados com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Para efeito da legislação da tributação pelo SIMPLES, os valores de faturamento anual para caracterização da microempresa e da empresa de pequeno porte são os seguintes:

Microempresa – faturamento anual inferior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais);

Empresa de pequeno porte – faturamento anual inferior a R\$720.000,00 (setecentos e vinte mil reais) e maior que R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais).

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, classifica as MPE's (micro e pequenas empresas), de acordo com o setor econômico em que se encontram e pelo número de empregados que a empresa possui, conforme tabela 4. A classificação do setor de agropecuária é exceção à regra sendo sua classificação definida em função do dimensionamento da propriedade em hectares.

Tabela 4 Classificação do SEBRAE-Nacional para MPE's

Porte/Setor	Comércio e Serviços	Indústria	Agropecuária
Microempresa	Até 9 empregados	até 19 empregados	de 10 a 50 hectares
Empresa de Pequeno Porte	de 10 a 49 empregados	de 20 a 99 empregados	de 51 a 100 hectares

Fonte: SEBRAE-SP (2000, p.3)

A definição, nos Estados Unidos, segundo Hodgetts & Kuratko (2001, p.3), origina-se do Small Business Act of 1953, sendo: “A small business is one that is independently owned and operated and not dominant in its field of operation” .

O mesmo ato atribuiu o detalhamento da definição ao Small Business Administration (SBA) e, segundo os referidos autores, tem o seguinte desdobramento básico e complementar:

- Manufacturing: 250 or fewer employees (if employment is between 250 and 1.500, a size standard for the particular industry is used)
- Wholesaling: \$9.5 million to \$22 million in annual sales, depending on the line of wholesaling
- Retailing: \$2 million to \$7.5 million in annual sales, depending on the line of retailing
- Service: not exceeding \$1.5 million to \$10 million in annual sales, depending on the line of business

A more detailed employment breakdown also used follows:

- less than 20 employees, very small;
- 20 – 99, small;
- 100 – 499, medium sized;
- And more than 500, large.

These size breaks are consistent with standard business employment, asset, and receipt-size classes established on May 18, 1982, by the Office of Management and Budget for use by all federal agencies when publishing business data. (HODGETTS & KURATKO, 2001, p.3-4)

A relevância desta questão para efeito do desenvolvimento do presente estudo apresenta-se como de caráter secundário. No entanto, adotam-se como base, para os propósitos deste trabalho, as definições do estatuto combinados com alguns parâmetros estabelecidos por Lopes de Sá (1994, p.14-15).

Pequena empresa é aquela que tem uma pequena estrutura e um funcionamento singelo. [...] Geralmente, na pequena empresa, a relação entre o dono, seus empregados e os bens, faz-se diretamente. [...] Nas pequenas empresas as decisões, providências e execuções de medidas para a realização dos negócios estão nas mãos do proprietário. [...] Quando, todavia, a estrutura aumenta além da capacidade do proprietário ver tudo, ouvir tudo e falar com todos (ou seja, além dos sentidos limitados do ser humano), a empresa vai caminhando para o seu tamanho médio.

Portanto, a definição resumida para micro e pequena empresa consiste em empreendimentos cujo faturamento anual seja inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), onde o dono relaciona-se diretamente com seus bens e empregados.

3.2 O Pequeno Empreendedor

A análise do perfil do empreendedor da micro e pequena empresa contribui com o objetivo de identificação da existência de restrições à geração de informações gerenciais e, possivelmente, com a indicação de caminhos para a superação das eventuais barreiras, objetivo fundamental deste trabalho.

A abordagem ao processo empreendedor e, conseqüentemente, ao empreendedorismo é o apoio necessário à compreensão das causas de sucesso e insucesso destes tipos de empreendimentos.

É importante frisar que o empreendedorismo não existe somente para a micro e pequena empresa, mas que é uma manifestação muito presente nelas, pois o número de micro e pequenos empreendimentos é muito maior do que o de médios e grandes, e a figura do empreendedor é muito mais presente, inclusive fisicamente, nessas organizações do que nos grandes empreendimentos.

Uma pesquisa do Sebrae (1999, apud DORNELAS, 2001, p.16) apresenta o seguinte dado: “No período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas, correspondendo a 55% do total”.

Embora a definição para empreendedorismo seja muito variável e cada autor procure a melhor forma de expressar o sentido tão amplo que o processo

empreendedor abrange, não resta dúvida de que a atitude, a decisão e as ações para iniciar um novo negócio estão contidas na idéia de empreender.

Assim, 55% dos novos empreendimentos do Brasil, entre 1990 e 1999, vieram de microempresários.

O processo e as atividades realizadas por empreendedores podem ser definidos como capacidade empreendedora, sendo que alguns vêem esta capacidade diretamente relacionada à percepção e promoção de empreendimentos de alta tecnologia gerando novas riquezas. Para outros, no entanto, qualquer inovação que estimule a transformação organizacional e gere valor econômico deve ser considerada capacidade empreendedora.

Para Schumpeter apud Dornelas (2001, p.37), “O empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas”.

Para o próprio Dornelas (2001, p.38), “O empreendedor revolucionário é aquele que cria novos mercados ou seja, o indivíduo que cria algo único, como foi o caso de Bill Gates...”.

Em Birley & Muzyka (2001, p.XIII) encontra-se textualmente: “O grupo do ‘Vale do Silício’ ou da ‘Route 128 (em Boston)’ encaram a capacidade empreendedora como algo relacionado com a percepção e promoção de empreendimentos de alta tecnologia”.

Ainda como parte do conceito de capacidade empreendedora pode-se incluir os empreendimentos ligados ao estilo de vida, ou seja, criados por empreendedores em busca de um estilo diferente de trabalho.

O objetivo de ampliação de valor através da compra de empreendimentos preexistentes é também uma forma de atividade empreendedora.

O empreendedor é aquele que, ao detectar uma oportunidade, parte para a criação de um negócio, objetivando a capitalização sobre este através de riscos previamente calculados.

Segundo Dornelas (2001, p.37-38), os seguintes aspectos referentes ao empreendedor são encontrados em qualquer definição de empreendedorismo:

- Iniciativa, determinação e paixão pelo que faz geram a criação de um novo negócio.
- Criatividade na utilização dos recursos disponíveis transformando o ambiente social e econômico onde vive.
- A possibilidade de fracassar faz parte dos riscos assumidos.

O fato comum a todos os pesquisadores e estudiosos do assunto é a concordância de que a “capacidade empreendedora” difere de “pequena empresa”.

Nestes termos avaliam que:

A maior parte dos pequenos empreendimentos têm potencial limitado de crescimento e são principalmente focados na criação de um retorno econômico e financeiro razoável para o pequeno grupo de pessoas que trabalham no empreendimento. (BIRLEY & MUZIKA, 2001, p.XIII).

Focados na manutenção e ampliação destes pequenos empreendimentos, acredita-se que a adoção de técnicas e métodos comprovadamente eficientes e destinados a auxiliar o desenvolvimento e maturação das pequenas empresas brasileiras contribuirá, gradativamente, para a redução da taxa de mortalidade das pequenas empresas.

Assim se expressa Dolabela (1999, p.11): “há um trabalho difícil, solitário e muitas vezes anônimo de profissionais que acreditam ser possível formar

empreendedores e empresários de sucesso a partir de técnicas especiais de aprendizado”.

Tratando-se da formação de empreendedores visando a redução das taxas de mortalidade dos micro e pequenos empreendimentos, Dornelas (2001, p.16) expressa-se:

Entendendo melhor como ocorre o processo empreendedor, seus fatores críticos de sucesso e o perfil de empreendedores de sucesso, espera-se que essa estatística preocupante seja gradativamente alterada, por meio da adoção de técnicas e métodos comprovadamente eficientes e destinados a auxiliar o desenvolvimento e a maturação das pequenas empresas brasileiras.

Uma indicação do fenômeno empreendedor que cada vez mais tem destaque no Brasil e no mundo é um trabalho elaborado pelo Babson College, London Business School and Kauffman Center (2001).

Os especialistas ligados a estas instituições criaram um *ranking* com os povos mais empreendedores do planeta, tendo sido avaliados dados de 29 países, em 2001, cujo resultado apresenta o Brasil entre os cinco países mais empreendedores em função da “necessidade de empreender” e em termos totais de empreendedores, ou seja, independente dos motivos que levaram a abrir um negócio, iguala-se aos Estados Unidos.

Apresenta-se, a seguir, um resumo do estudo:

- Aproximadamente, 1,4 bilhões de indivíduos em idade de trabalhar (entre 20 e 64 anos) vivem nestes 29 países e um pouco menos de 10%, em algum momento, participaram do processo de criação e crescimento de novos negócios, ou seja, quase 150 milhões de indivíduos estão envolvidos de alguma maneira com a atividade empreendedora.

- Nos países onde o desenvolvimento econômico é relativamente baixo, os índices de empreendedores, motivados pela necessidade, são mais elevados. Os cinco primeiros são, em ordem alfabética, Brasil, Coreia, Índia, México e Polônia.
- Entre os países onde os empreendedores foram motivados pela oportunidade encontram-se os índices mais elevados, em ordem alfabética, Austrália, Estados Unidos, México e Nova Zelândia.
- Cerca de 54% das pessoas abriram e desenvolveram um negócio motivados pela oportunidade, ou seja, voluntariamente; enquanto que 43% o fizeram por necessidade, ou seja, foram forçados por não terem tido uma escolha ou oportunidade melhor de trabalho.
- A participação de investimentos informais variou entre 0,9%, no Brasil, e 6,2%, na Nova Zelândia, estimando-se um movimento de US\$ 196 bilhões por ano em abertura e desenvolvimento de empreendimentos nestes países.

Os investimentos informais são a principal fonte de financiamento de novos empreendimentos, representando 90% dos investimentos em países como Austrália, Dinamarca e Coreia; e pouco menos de 60% nos Estados Unidos e Canadá. Apesar de raros, os capitais de risco têm grande importância, pois, nos Estados Unidos, foram responsáveis pela geração de 4,3 milhões de novos empregos.

Abordando especificamente os dados relativos ao Brasil, foram encontrados, na página 37 do relatório, os seguintes destaques:

- O Brasil tem um nível relativamente alto de atividade empreendedora. A taxa de 14.2 % é igual à dos Estados Unidos. No entanto, uma grande parte dos empreendedores, 41%, está envolvida através da necessidade e não da oportunidade de empreender.

- A forte presença do governo é considerada uma ‘faca de dois gumes’; tem diminuído nas últimas décadas mas ainda produz incômodos procedimentos burocráticos.
- A viabilização de capital tem aumentado, mas muitos empreendedores brasileiros ainda o encaram como caro e de difícil obtenção e, ainda, os programas de fomento não são bem divulgados.
- A grande dimensão e diversidade geográfica demanda por programas descentralizados e localizados. As diferenças regionais de cultura e infra-estrutura também necessitam de uma maior aproximação de capital e educação.
- A falta de capital de risco continua a ser um dos maiores impedimentos a atividade empreendedora.

O processo de caracterização e estabelecimento do perfil do empreendedor tem sido destacado por alguns autores, como por exemplo:

Timmons & Hornaday apud Dolabela (1999, p.37) destacam, em sua pesquisa, as principais características do empreendedor:

- Tem perseverança e tenacidade;
- Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz;
- Cria um modelo próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente;
- O empreendedor não é um aventureiro, assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo.

Um outro destaque sobre o perfil do empreendedor pode ser constatado através de um estudo da FGV abordado por Abbud (2001, p.111):

O maior motor do empreendimento pessoal não é um movimento de atração, mas de expulsão. É isso mesmo. A maior parte das pessoas não foge do atual patrão. Apenas acaba sendo demitida por ele. Um estudo recente do Centro de Políticas Sociais da FGV apontou as razões que levam cerca de 5 milhões de brasileiros a abrir um negócio próprio. Cerca de 2 milhões montaram a firma depois de abandonar voluntariamente o emprego que possuíam. Algo como 2,5 milhões de pessoas, no entanto, viraram microempresários por não encontrar um novo emprego.

O fato de muitos empreendimentos terem se iniciado, principalmente, pelo grupo dos que não encontram um novo emprego, contribui com as estatísticas de

insucesso das micro e pequenas empresas, pois, de maneira geral, não existe a preocupação em criar um sistema de informações gerenciais que apóie o gerenciamento do negócio.

[...] outro erro gravíssimo é trocar de lado do balcão mas continuar com a visão de empregado. Ou seja, esquecer-se de reservar tempo para buscar novos clientes, traçar estratégias, projetos especiais, metas para a empresa a médio e longo prazo. (ABBUD, 2001, p. 113)

A constatação da existência de dois grupos distintos de empreendedores sendo um o dos que voluntariamente optam pela abertura de um negócio e, o outro, dos que são forçados a empreender por falta de outra opção, leva autores como Dornelas e Dolabella a defenderem o ensino do empreendedorismo.

Segundo Dornelas (2001, p.38) “...acreditava-se que o empreendedor era inato... Hoje em dia, esse discurso mudou e, cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado...”.

Dolabela (1999, p.28) posiciona-se como Dornelas:

A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos. Assim, é possível que as pessoas aprendam a ser empreendedoras, mas dentro de um sistema de aprendizagem especial, bastante diferente do ensino tradicional.

O sucesso de um empreendimento depende de vários fatores internos e externos ao negócio, em que o perfil do empreendedor e a forma com que ele enfrenta a adversidade fazem a diferença entre os bem e os mal sucedidos.

A ocorrência isolada ou cumulativa de fatores externos, ambientais, sociais e habilidades pessoais pode possibilitar ou gerar o processo empreendedor.

Acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país.

Defendendo esta posição, Dolabela (1999, p.19) destaca:

Já há mais de 500 professores que estão propagando o ensino do empreendedorismo, utilizando a mesma metodologia, por todo o Brasil, em mais de 150 instituições de ensino superior e técnico onde incluem-se todas as grandes universidades.

O objetivo dos que defendem o ensino do empreendedorismo é o de transmitir elementos que permitam a diminuição do risco, pois falta, aos candidatos a empreendedor, uma forma de comunicação que lhes permita conhecer e selecionar ferramentas e instrumentos necessários à criação e à gerência de um empreendimento, bem como a consciência de que não há fórmula mágica que garanta o sucesso.

Deve-se entender quais são os objetivos do ensino de empreendedorismo, pois os cursos podem diferir de universidade para universidade ou escola técnica. Qualquer curso de empreendedorismo deveria focar: na identificação e no entendimento das habilidades do empreendedor; em como ocorre a inovação e o processo empreendedor; na importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico; em como preparar e utilizar um plano de negócios; em como identificar fontes e obter financiamento para o novo negócio; e como gerenciar e fazer a empresa crescer. (DORNELAS, 2001, p.39, grifo nosso).

Na linha de raciocínio do ensino do empreendedorismo, a proposta mais comum é a da elaboração de um plano de negócios cuja finalidade é o planejamento e desenvolvimento inicial de um empreendimento e, apesar de comumente ser encarado somente como um documento indispensável para a captação de recursos financeiros, é uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações.

Uma das partes mais complexas na elaboração de um plano de negócios, de acordo com Dornelas (2001, p. 161-162), é a relativa ao capítulo financeiro, pois esta parte do plano deve apresentar, em números, todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras de sucesso do negócio, abordando análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimentos, análise de indicadores financeiros, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial, taxa interna de retorno e projeções para pelo menos três anos do Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Fluxo de Caixa. Recorrer a uma assessoria contábil e financeira para auxiliá-lo nesta tarefa é a recomendação.

Por melhor e mais completo que seja o empreendedor, ele sempre necessitará de ajuda externa.

É de extrema importância que o empreendedor seja muito bem assessorado, desde o início, em relação aos aspectos jurídicos e contábeis de seu negócio. Para isso, ele deve recorrer a advogados e contabilistas (contadores) que inspirem confiança, entendam do assunto e, mais do que isso, auxiliem o empreendedor na gestão de seu empreendimento. (DORNELAS, 2001, p.162).

O fato de se ter uma ferramenta de gestão, saber como utilizá-la e ainda ter razão e lógica de raciocínio não significa que o sucesso do empreendimento esteja garantido.

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (1998, apud DORNELAS, 2001, p.109) constatou que 67% dos entrevistados, em um universo de 220 empresas, elaboraram um plano de negócios como requisito básico ao processo de seleção dessas empresas junto à incubadora. Porém praticamente nenhuma empresa ou incubadora utilizava o plano de negócios como ferramenta de gestão básica de seu negócio. E mais, poucos gerentes de incubadora de fato conheciam razoavelmente

os conceitos que sustentam um plano de negócios. Era uma contradição, mostrando que o plano de negócios estava sendo utilizado apenas como estudo de viabilidade e não como suporte contínuo ao empreendedor.

É verdadeiro o fato de que muitos empreendedores tiveram êxito em seus empreendimentos sem conhecer exatamente o que é um plano de negócios, como também é verdadeiro o fato de que milhares cometeram erros fatais, por falta de conhecimento de elementos básicos de gestão, que poderiam ter sido evitados. Fato verdadeiro também é o de que milhares de pessoas abrem e continuarão a abrir empreendimentos estando ou não preparadas.

3.3 Algumas Importantes Características Próprias das Micro e Pequenas Empresas

3.3.1 Diferenças entre as Pequenas e as Grandes Empresas

Existem várias características que diferenciam as micro e pequenas empresas das médias e grandes e, nos destaques a seguir, abordam-se apenas algumas, escolhidas pela relevância e cunho social.

É provável que, no cenário econômico, a principal característica da micro e pequena empresa seja o auxílio prestado às grandes empresas e, neste sentido, Longenecker et al. (1997, p.38) afirmam:

O fato de algumas funções serem desempenhadas mais habilmente por pequenas empresas possibilita-lhes contribuir para o sucesso das grandes. Se as pequenas empresas fossem removidas de repente do cenário contemporâneo, as grandes empresas se encontrariam sobrecarregadas com uma miríade de atividades que elas poderiam desempenhar apenas ineficientemente. Duas funções que as pequenas empresas podem desempenhar frequentemente com mais eficiência do que uma grande empresa são a função de distribuição e a função de fornecimento.

São uma fonte constante de ensaios e inovação, sendo parte integrante do processo de renovação da economia de mercado.

Hodgetts & Kuratko (2001, p.9) destacam a participação nas inovações da economia americana e citam alguns exemplos:

Small firms produce 55 percent of innovations. They produce twice as many product innovations per employee as large firms do. Important innovations by U.S. small firms in the twentieth century include the airplane, audio tape recorder, double-knit fabric, fiber-optic examining equipment, heart valve, optical scanner, pacemaker, personal computer, soft contact lenses, and the zipper.

São responsáveis pela criação de oportunidades para mulheres, imigrantes e iniciação profissional dos jovens.

Há muitos indivíduos que escapam das restrições políticas, religiosas ou econômicas de seus países de origem, atravessando as fronteiras nacionais. Frequentemente tais indivíduos enfrentam a discriminação ou desvantagens ao procurar emprego assalariado no novo país. Como resultado, muitos deles iniciam um negócio próprio. A mulher feminista, que sente discriminação dos machos chauvinistas; a mulher do lar, depois que seus filhos crescem ou quando está livre das responsabilidades da casa são também compelidas a iniciar um negócio próprio. (LONGENECKER et al., 1997, p.11-12)

Geralmente utilizam-se de mão-de-obra com menor índice de qualificação e experiência.

“Small businesses provide about 67 percent of initial job opportunities and are responsible for most of initial on-the-job training in basic skills from 1980 through 1998.” (HODGETTS & KURATKO, 2001, p.8).

O gestor é, geralmente, o dono do empreendimento e a limitação de tamanho e força de trabalho impõem-lhe uma sobrecarga de tarefas,

obrigando-o, de certa forma, a ser mais eficiente do que gestores em empreendimentos de maior porte.

A capacidade de delegação, ou seja, de passar a outros uma responsabilidade ou função, normalmente inexistente na pequena empresa. O empreendedor e seus sócios fazem tudo. As grandes organizações funcionam à base de delegação e especialização. (ALLAN GIBB apud DOLABELA, 1999, p.60)

Esta característica de centralização e sobrecarga de tarefas, na figura do proprietário, conduz a necessidades de informações gerenciais simples e de fácil obtenção que sirvam como apoio à tomada de decisão, de maneira a efetivamente contribuir com o gestor e não lhe causar mais uma preocupação.

A área de operação é basicamente local, no entanto o mercado não é necessariamente local.

[...] exceto por sua função de marketing, as operações da empresa são localizadas geograficamente. Obviamente, algumas empresas pequenas não atendem a todos esses padrões. Por exemplo, uma pequena empresa de recrutamento de executivos pode operar em muitas partes do país. (LONGENECKER et al., 1997, p.29)

São menos suscetíveis a problemas que surgem com os conflitos de gerenciamento entre áreas e níveis hierárquicos, comuns às estruturas de grandes empresas e, conseqüentemente, podem ser mais ágeis nos processos de tomada de decisões.

“One advantage is greater flexibility. In small firms, decisions can be made and implemented immediately, without the input of committees and the delay of bureaucratic layers.” (HODGETTS & KURATKO, 2001, p.340).

3.3.2 Dificuldades de Sobrevivência e Crescimento

Neil Churchill apud Birley & Muzyka (2001, p.181-185), em seu estudo sobre o crescimento e desenvolvimento empresarial, conforme quadro 1, afirma que o uso de consultoria só é viável na fase de “Lucratividade e Estabilização”, quando, em termos organizacionais, a empresa já atingiu um estágio no qual algumas tarefas efetuadas pelo dono demandam profissionais competentes, porém não necessariamente da mais alta competência, uma vez que o seu potencial de desenvolvimento ainda é limitado pelos objetivos da empresa.

Quadro 1 - Crescimento e Desenvolvimento Empresarial

ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS	RISCOS
I – Concepção e Existência	<ul style="list-style-type: none"> • A organização é simples • Planejamentos formais são de mínimos a inexistentes • O dono é o negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Fim do capital inicial • Exigências de tempo, energia e financiamento
II – Sobrevivência	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento entre receitas e despesas • Planejamento, geralmente, limitado a previsões de caixa • O dono toma as decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Setor muito concorrido • Necessidade de financiamentos para promover o crescimento • Mal localizados ou com problemas de concepção
III – Lucratividade e Estabilização	<ul style="list-style-type: none"> • Verdadeira saúde econômica • Planejamento na forma de orçamentos operacionais • Início de profissionalização dos gestores 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças ambientais • Como ocorreu com as concessionárias de autos nos anos 70 e 80
IV – Lucratividade e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Dono consolida a empresa • Reúne os recursos para o crescimento • Planejamento na forma estratégica e operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia equivocada • Volta para o estágio III e até mesmo para o estágio II
V – Decolagem	<ul style="list-style-type: none"> • Início da delegação de poderes • Meios para conseguir alto crescimento • Gerenciamento de custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se neste estágio • Voltar ao estágio IV caso ocorram muitos problemas
VI – Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar e controlar os ganhos • Reeter as vantagens conquistadas • Flexibilidade nas respostas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidade de se tomar decisões inovadoras • A percepção da concorrência sobre a ossificação organizacional

Fonte: Adaptado de Neil Churchill *in*: Birley & Muzika (2001)

Para Thomé (2001, p.113), um especialista em empresas de serviços contábeis, “a assessoria gerencial contábil é inerente a empresas especializadas que oferecem serviços que não são normais nas empresas de contabilidade”.

As principais dificuldades e riscos para a sobrevivência e o crescimento dos micro e pequenos empreendimentos podem ser melhor entendidos através das pesquisas realizadas pelo SEBRAE-SP e pelo SBA americano.

Tanto um quanto outro órgão efetuaram estudos sobre as causas de mortalidade destes tipos de empreendimentos, de cujas conclusões destacam-se os principais pontos, através de resumos adaptados em tabelas e quadros.

Tratando-se, inicialmente, dos estudos brasileiros, a tabela 5 demonstra os principais tópicos comportamentais do gerenciamento do empreendimento, após a entrada em operação, destacando-se as participações entre as empresas ativas e as extintas.

Tabela 5 – Comportamento após a Abertura da Empresa

Tópico	Empresas Ativas	Empresas Extintas
Dedicação Exclusiva à empresa	76%	65%
Sincronização entre pagamentos e recebimentos	76%	60%
Propaganda e Divulgação	46%	38%
Assessoria na condução dos Negócios	33%	25%
Principais Assessorias		
- Pessoas do mercado	14%	12%
- Contadores	14%	10%
Principais dificuldades no 1º ano de atividade:		
- Recessão Econômica	44%	28%
- Falta de Capital Giro	43%	41%
- Carga tributária	36%	24%

Fonte: SEBRAE-SP. Relatório Final - dez. 1999

As características de sucesso ou extinção dos empreendimentos são definidas em função de fatores e procedimentos adotados antes da constituição e durante a operacionalização do negócio (quadro 2).

Quadro 2 – Fatores Associados ao Sucesso ou Extinção de Empresas

Fator	Negócios com maior risco de extinção	Negócios com maiores chances de sucesso
1. Experiência Prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
2. Tempo de estudo antes de abrir a empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
3. Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de planejamento adequado	Maior consciência sobre o negócio. Busca por informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra.
4. Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação.
5. Dedicção aos negócios	Parcial	Exclusiva
6. Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
7. Disponibilidade de capital	Falta de capital (capital de giro e capital próprio)	Certa disponibilidade
8. Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
9. Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: SEBRAE-SP. Relatório Final - dez. 1999

Entre os fatores apontados, salientam-se os relativos às deficiências na administração financeira, principalmente a relativa ao balanceamento entre recebimentos e pagamentos (fluxo de caixa).

Quanto aos dados americanos, as principais causas de extinção são destacadas na obra de Hodgetts & Kuratko (2001, p.16):

Year after year, the major reason that businesses fail is **incompetence**. The owners simply do not know how to run the enterprise. They make major mistakes an experienced, well-trained entrepreneur would see quickly and easily sidestep.

The second most common reason businesses fail is *unbalanced experience*. This means owners do not have well-rounded experience in the major activities of the business, such as finance, purchasing, selling, and production. Because the owner lacks experience in one or more of these critical areas, the enterprise gradually fails.

A third common cause of business failure is *lack of managerial experience*. The owners simply do not know how to manage people. A fourth common reason is *lack of experience in the line*; that is, the owner has entered a business field in which he or she has very little knowledge. (grifo nosso)

Ainda segundo estes autores, a tabela a seguir demonstra um estudo do crescimento de mortalidade dos pequenos empreendimentos entre 1996 e 1997 por região dos Estados Unidos.

Tabela 6 - Business Failures by Region

	1996	1997	Percent Change
New England	3.064	3.445	12.4%
Middle Atlantic	10.328	10.819	4.8%
East North Central	8.191	10.221	24.8%
West North Central	3.841	5.326	38.7%
South Atlantic	8.541	8.010	-6.2%
East South Central	2.698	3.067	13.7%
West South Central	8.895	10.285	15.6%
Mountain	5.381	7.152	32.9%
Pacific	20.992	25.059	19.4%
Total United States	71.931	83.384	15.9%

Fonte: Adaptado de Hodgetts & Kuratko (2001, p. 20).

A incompetência gerencial, destacada por Hodgetts & Kuratko (2001) como a principal razão para o insucesso entre esses empreendimentos, é também apontada entre as causas de fracasso em uma pesquisa realizada pelo SBA apud Dornelas (2001, p.92), conforme tabela 7.

Tabela 7 – Causas de Fracasso (SBA, 1998)

Causas	Percentual
Incompetência gerencial	45%
Inexperiência no ramo	9%
Inexperiência em gerenciamento	18%
Expertise desbalanceada	20%
Negligência nos negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
Total	98%
Apenas 2% são fatores desconhecidos. Fonte SBA	

Fonte: adaptado de Dornelas (2001, p.92)

3.4 Destaques da Legislação

A inserção deste tópico na dissertação tem por objetivo caracterizar os mecanismos que permitem às micro e pequenas empresas a não elaboração de escrituração e a relação custo benefício da manutenção regular da contabilidade.

Os principais destaques referem-se a:

- regulamentação dos profissionais de contabilidade;
- leis que tratam da obrigatoriedade da escrituração;
- leis que facultam ou dispensam a escrituração;
- lucro presumido;

- tipos de escrituração.

3.4.1 Regulamentação dos profissionais de contabilidade

Decreto-Lei 9295 de 27 de maio de 1946.

“Art. 25 - Das prerrogativas dos Profissionais da Contabilidade – São considerados trabalhos técnicos de contabilidade:

- a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral;
- b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações;
- c) perícias judiciais ou extrajudiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres, revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais ou extrajudiciais de avarias grossas ou comuns, assistência aos Conselhos Fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade.

Art. 26 – Salvo direitos adquiridos ex vi do disposto no art. 2.º do Decreto n.º 21.033, de 8 de fevereiro de 1932, as atribuições definidas na alínea ‘c’ do artigo anterior são privativas dos contadores diplomados.”

A resolução CFC n.º 560/83 ratifica e discrimina o campo de ação dos Contabilistas e, portanto, serviços de contabilidade e afins só poderão ser realizados pelos profissionais acima.

3.4.2 Leis que tratam da obrigatoriedade da escrituração

Diz o artigo 10º do Código Comercial Brasileiro de 1850, criado pela Lei Ordinária 556 de 25/06/1850:

“(Obrigações comuns aos comerciantes) – Todos os comerciantes são obrigados a:

1.º) seguir uma ordem uniforme de contabilidade e escrituração e a ter os livros para esse fim necessários.”

Decreto-Lei 486/69:

Art. 1.º (Escrituração obrigatória) – “Todo comerciante é obrigado a seguir ordem uniforme de escrituração

Art. 3.º (responsabilidade pela escrituração) – “A escrituração ficará sob a responsabilidade de profissional qualificado, nos termos da legislação específica

Logo, a obrigação de fazer a escrituração comercial é do comerciante, conforme artigo 10º do Código Comercial Brasileiro, ratificado posteriormente pelo artigo 1º do DL 486/69. Tendo essa obrigação legal, o comerciante só poderá contratar um Contador ou um Técnico em Contabilidade para realizar sua escrituração, pois somente a estes a lei deu tal poder.

3.4.3 Leis que facultam ou dispensam da escrituração

A Lei 7.256/84 chamada de “Estatuto da Microempresa” definia em seu artigo 2º este tipo de empresa e, em seu artigo 15º, isentava-a por completo da

obrigatoriedade de fazer a contabilidade.

O processo de desburocratização à pequena empresa ganhou expressividade a partir da Constituição de 1988, cujo artigo 179 declara explicitamente que às microempresas e às empresas de pequeno porte deve ser dado um tratamento diferenciado, simplificado e incentivado.

A Lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996, que dispõe sobre o sistema tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o “Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte” – SIMPLES e, em seu artigo 7º, parágrafo 1º, diz textualmente:

“§ 1º - A microempresa e a empresa de pequeno porte ficam dispensadas de escrituração comercial desde que mantenham, em boa ordem e guarda e enquanto não decorrido o prazo decadencial e não prescritas eventuais ações que lhes sejam pertinentes:

- a) Livro Caixa, no qual deverá estar escriturada toda a sua movimentação financeira, inclusive bancária;
- b) Livro de Registro de Inventário, no qual deverão constar registrados os estoques existentes no término de cada ano-calendário;
- c) Todos os documentos e demais papéis que serviram de base para escrituração dos livros referidos nas alíneas anteriores.”

3.4.4 Lucro Presumido

A legislação do Imposto de Renda através dos artigos 521 e 522 que dispõem sobre a tributação na forma de Lucro Presumido abre mão do direito de verificar a escrituração mercantil, contentando-se apenas com a verificação do livro-caixa das empresas sujeitas a esta forma de tributação.

Pela ótica do imposto de renda, as empresas que não se enquadram na Lei 9.317, mas optaram pela tributação na forma de Lucro Presumido, gozam basicamente do mesmo privilégio, ou seja, estão dispensadas da escrituração comercial.

3.4.5 Tipos de escrituração

Entende-se existir, em termos contábeis, dois tipos de escrituração:

a) Escrituração comercial, mercantil ou contábil

É a escrituração determinada pelo artigo 10º do Código Comercial Brasileiro, ratificada pelo artigo 1º da Lei 486/69.

b) Escrituração fiscal

É a escrituração própria para a Federação, Estados e Municípios, como, por exemplo, os livros chamados de: “entrada de mercadorias”, “apuração do ICMS”, “prestação de serviços”, “Lalur – Livro de apuração do lucro real”.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Introdução

A pesquisa de campo abrangeu trinta e cinco micro e pequenos empreendimentos industriais, atendeu ao critério de valor anual de faturamento, estabelecido como a condição para enquadramento e, como dados gerais, identificou o ramo de atividade, o número de funcionários e o tempo em atividade.

Como forma ilustrativa, a tabela 8 apresenta os 10 maiores segmentos das micro e pequenas empresas industriais no estado de São Paulo em dezembro de 1999.

Tabela 8 – Segmentos Industriais das MPE's – Os 10 maiores no Estado S.P.

ESTADO : SÃO PAULO - DEZEMBRO 1999		
SEGMENTOS	No. Empresas	%
Construção Civil	36.452	22,7%
Confecção	21.673	13,5%
Metalúrgica Não Equipamentos	13.536	8,4%
Alimentos e Bebidas	11.918	7,4%
Edição e Gráfica	10.351	6,4%
Minerais Não Metálicos	7.636	4,8%
Móveis	7.050	4,4%
Couro e Calçados	6.390	4,0%
Borracha e Plástico	5.975	3,7%
Máquinas e Equipamentos	5.549	3,5%
Total do Grupo dos 10	126.530	78,8%
Outros Segmentos	34.046	21,2%
Total no Estado	160.576	100,0%

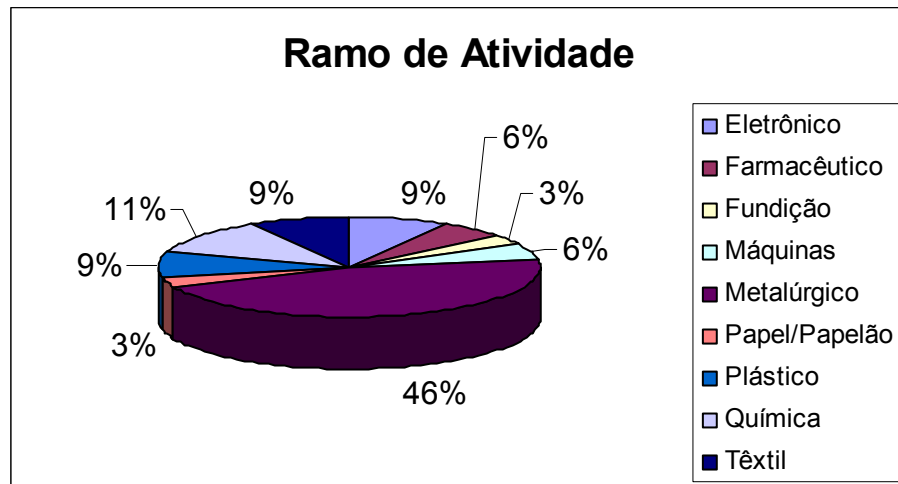
Fonte: adaptado de SEBRAE-SP (2000, p.15)

Dos ramos de atividades resultantes da pesquisa, apresentados na tabela 9, o segmento metalúrgico foi o predominante com 16 participantes correspondendo a 46% do total, sendo este o terceiro segmento entre os dez maiores destacados na pesquisa do Sebrae.

Tabela 9 – Principal Ramo de Atividade das Empresas Pesquisadas

Principal Ramo de Atividade	No. de Empresas	Percentual
Eletrônico	3	9%
Farmacêutico	2	6%
Fundição	1	3%
Máquinas	2	6%
Metalúrgico	16	46%
Papel/Papelão	1	3%
Plástico	3	9%
Química	4	11%
Têxtil	3	9%
Total	35	100%

O segmento metalúrgico, constante da pesquisa, compreende fabricantes dos seguintes produtos: peças estampadas em aço, pinos e molas de aço, confecção de ferramentas, peças para automóveis, estampos e dispositivos, fechaduras, reguladores de pressão, peças e equipamentos para hospitais.

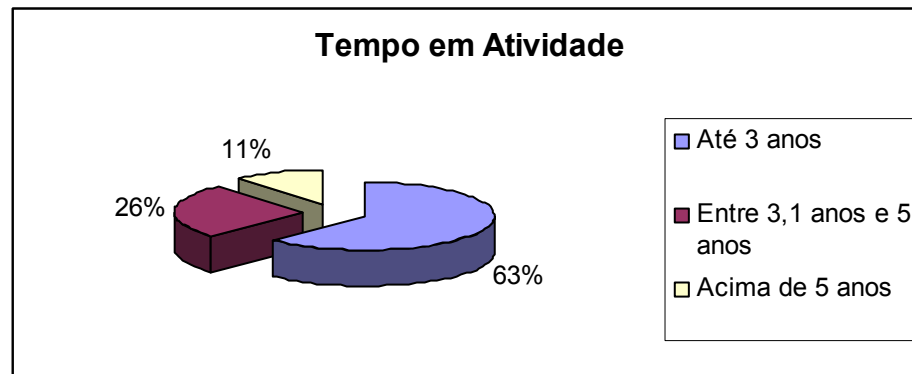
Gráfico 3 – Ramo de Atividade das Empresas Pesquisadas

A informação solicitada quanto ao tempo aproximado em que a empresa vem desenvolvendo suas atividades no mercado resultou na seguinte tabela.

Tabela 10 – Tempo em Atividade das Empresas Pesquisadas

Tempo em Atividade	No. de Empresas	Percentual
Até 3 anos	22	63%
Entre 3,1 anos e 5 anos	9	26%
Acima de 5 anos	4	11%
Total	35	100%

Das 35 empresas, 22 estão em operação há menos de 3 anos, correspondendo a 63% das respostas e incluem-se no grupo de risco de extinção definidos pela pesquisa do SEBRAE-SP, apresentada no capítulo 2.

Gráfico 4 – Período em Atividade das Empresas Pesquisadas

A observância ao critério de faturamento anual, estabelecido como um dos pressupostos para o enquadramento das empresas pesquisadas em micro e pequenos empreendimentos, fez com que questionários recebidos que não atenderam a este quesito fossem descartados.

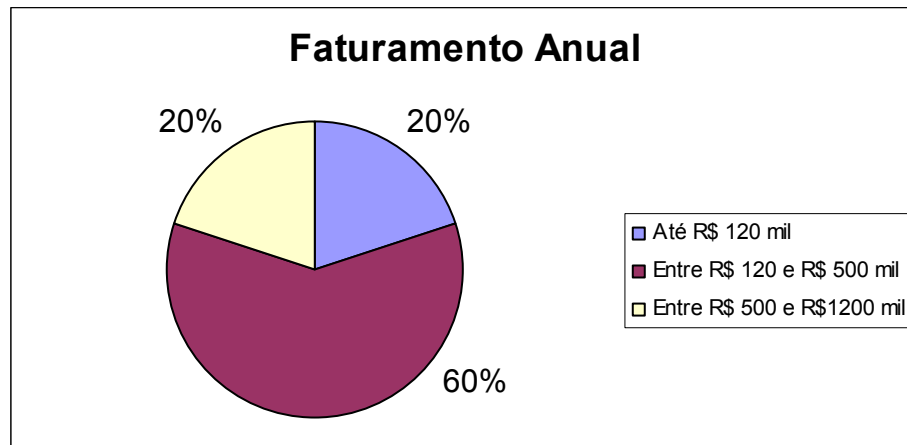
Tabela 11 – Faturamento Anual das Empresas

Faturamento Anual	No. de Empresas	Percentual
Até R\$ 120 mil	7	20%
Entre R\$ 120 e R\$ 500 mil	21	60%
Entre R\$ 500 e R\$1200 mil	7	20%
Acima de R\$ 1200 mil	0	0%
Total	35	100%

A distribuição por faixa de faturamento permite identificar que: 20% do total, correspondendo a 7 empresas, podem ser enquadradas como microempresas.

A faixa de faturamento acumulada até o teto de R\$ 500 mil anual agrupa 80% dos empreendimentos correspondendo a 28 empresas.

Gráfico 5 – Faturamento Anual

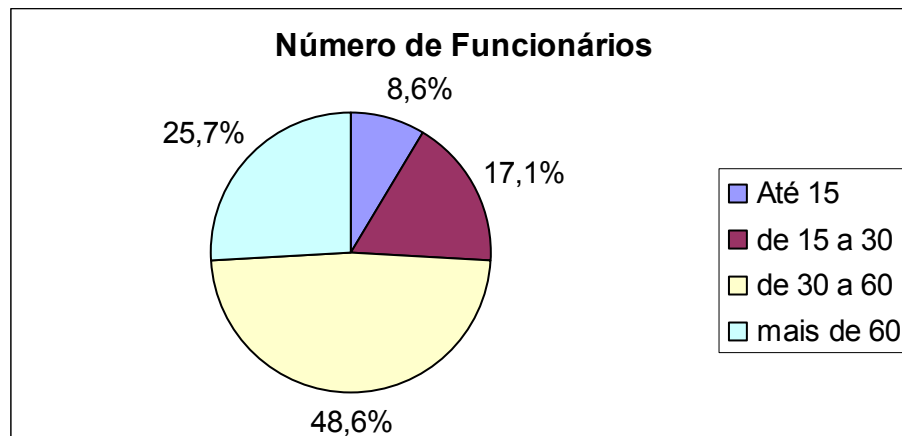


A informação relativa ao número de funcionários envolvidos diretamente com o empreendimento foi estabelecida em 4 (quatro) faixas, conforme demonstrado na tabela 12.

Tabela 12 – Número de Funcionários Existentes

Número de Funcionários	No. de Empresas	Percentual
Até 15	3	8,6%
de 15 a 30	6	17,1%
de 30 a 60	17	48,6%
mais de 60	9	25,7%
Total	35	100%

O número total de funcionários envolvidos com o empreendimento indica que 74,3 % das empresas possuem menos de 60 colaboradores.

Gráfico 6 – Número de Funcionários

4.2 Tabulação e Análise

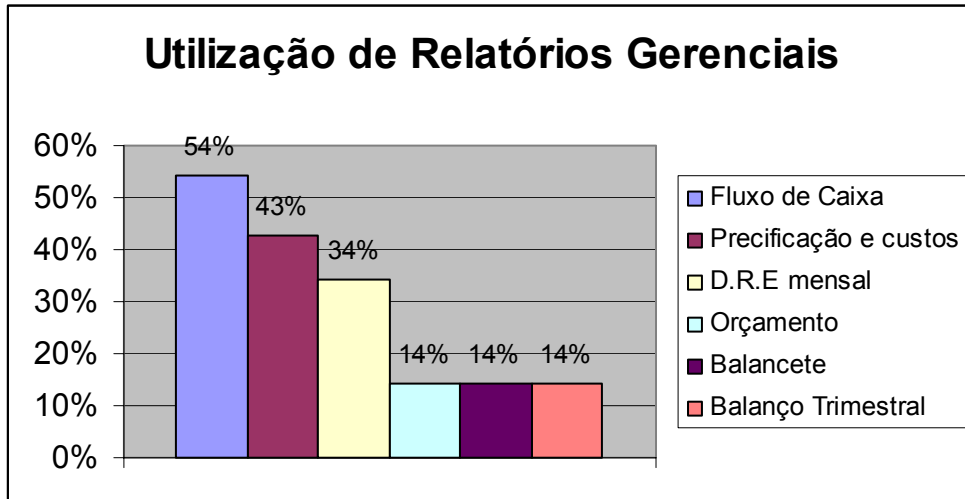
A primeira questão, objetiva, refere-se à utilização ou manifestação de interesse em utilizar relatórios e informações gerenciais e permite múltiplas respostas.

Tabela 13 – Informações e Relatórios Gerenciais

Que Tipos de Informações e ou Relatórios Gerenciais Utiliza ou Gostaria de Utilizar?	Utiliza		Gostaria de Utilizar	
	No. de Respostas	Percentual	No. de Respostas	Percentual
Fluxo de Caixa	19	54%	16	46%
Precificação e custos	15	43%	20	57%
Gestão c/ base em valor	0	0%	0	0%
D.R.E mensal	12	34%	17	49%
Orçamento	5	14%	29	83%
Simulação	0	0%	0	0%
Balancete	5	14%	4	11%
Balanço Trimestral	5	14%	14	40%
Businessplan	0	0%	5	14%
Outros (Especificar)	0	0%	0	0%

A utilização de procedimentos para o gerenciamento dos negócios resume-se basicamente na administração de fluxo de caixa e na formação de preços e custos, 54% e 43% respectivamente.

Gráfico 7 – Utilização de Relatórios Gerenciais



Nota: Percentual das empresas que mencionaram utilizar os itens pesquisados

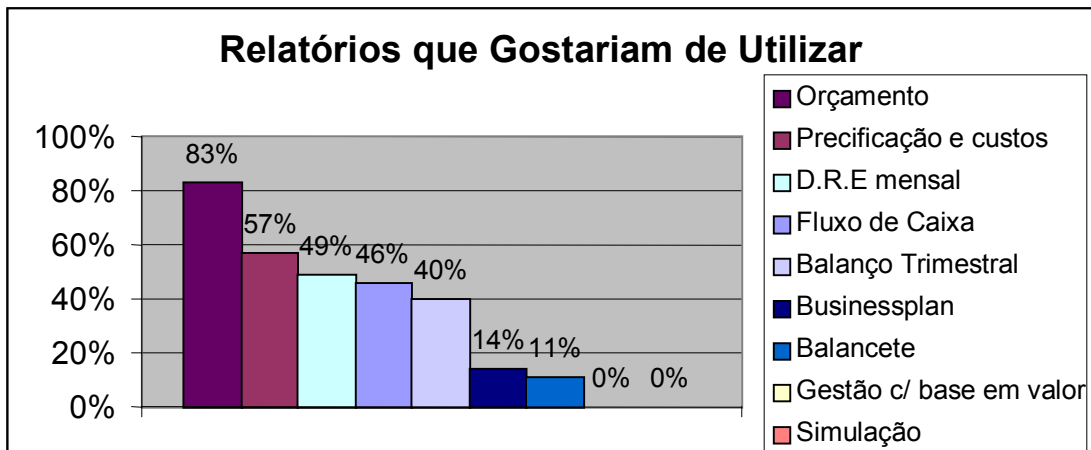
Considerando-se que a administração de fluxo de caixa e a mensuração de resultados são procedimentos básicos de controle, os índices de não utilização, ou pelo menos de formalização, coincidem com as causas de insucesso apontadas pela pesquisa do Sebrae-SP.

Ampliando a análise, as respostas relativas a procedimentos de precificação e custos (57%) e orçamentos (83%), que os empresários gostariam de utilizar, distanciam ainda mais estas empresas de um processo formal de gestão de negócios.

Procedimentos mais elaborados de administração como o de Gestão com base em valor (0%), simulação (0%) e businessplan (14%) praticamente nem são cogitados de serem incorporados nestes tipos de empreendimentos.

Aparentemente os benefícios de um plano de negócios, destacados por autores de obras sobre o empreendedorismo, são desconhecidos da maioria dos empresários pesquisados.

Gráfico 8 – Relatórios que Gostariam de Utilizar



Nota: Percentual de empresas que mencionaram que gostariam de utilizar os itens pesquisados; por item.

A questão relativa aos motivos para a não utilização ou a não aplicação dos itens assinalados como sendo de interesse permitiu múltiplas respostas.

Tabela 14 – Motivos da Não Aplicação dos Itens que Gostariam

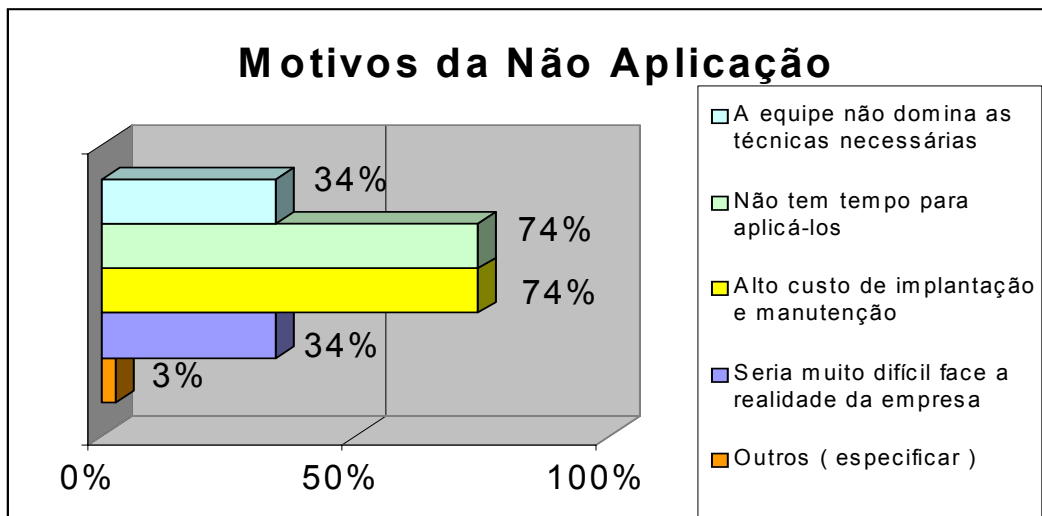
Motivos para Não Utilizar os Itens que Assinalou G (Gostaria) na Questão Anterior	No. de Respostas	Percentual
Seria muito difícil face a realidade da empresa	12	34%
Não tem tempo para aplicá-los	26	74%
Alto custo de implantação e manutenção	26	74%
A equipe não domina as técnicas necessárias	12	34%
Outros (especificar)	1	3%

A “falta” de tempo para aplicação de procedimentos em que têm interesse, 74% das respostas, guarda relação com as diversas atribuições do empresário neste porte de empreendimento e caracteriza-se com uma forte barreira a ser transposta.

Uma análise um pouco mais detalhada indica que, para 35% dos que alegaram falta de tempo, a resposta de que a equipe não domina as técnicas necessárias está associada, 9 em 26 .

As respostas relativas ao custo de implementação e manutenção mostram que, para 74% dos empresários, apresenta-se como outra forte barreira à geração de controles e informações.

Gráfico 9 – Motivos da Não Aplicação dos Itens que Gostariam



A maneira pela qual os registros das transações são efetuados procurou identificar tanto os mecanismos quanto a facilidade de transformar dados em informações de forma regular e constante.

Esta questão permitiu múltiplas respostas e também visou identificar o uso da informática no processo de administração.

A tabela 15 apresenta os principais mecanismos utilizados para os registros e armazenamento de dados.

Tabela 15 – Registros das Transações

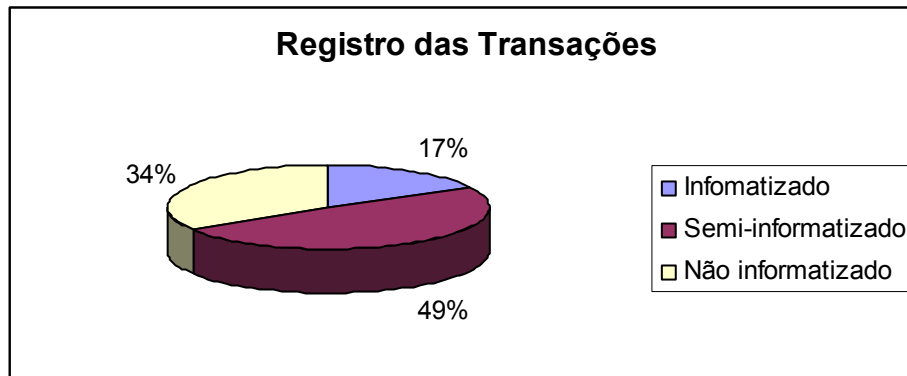
Como são Efetuados os Registros das Transações	No. de Respostas	Percentual
Sistema Informatizado	23	66%
Em pastas por vencimento	9	26%
Fichas de registros	0	0%
Através de controle bancário	9	26%
Cópia de documento	8	23%

Com todo o desenvolvimento tecnológico e facilidades existentes para a aquisição de computadores, ainda se encontra empreendimentos que não os possuem ou não os utilizam como instrumento de processamento de dados e gerador de informações e relatórios.

Para 34% das respostas, correspondendo a 12 empresas, o controle dos registros é efetuado de maneira documental o que, provavelmente, dificulta a identificação de gastos e análise de rentabilidade real.

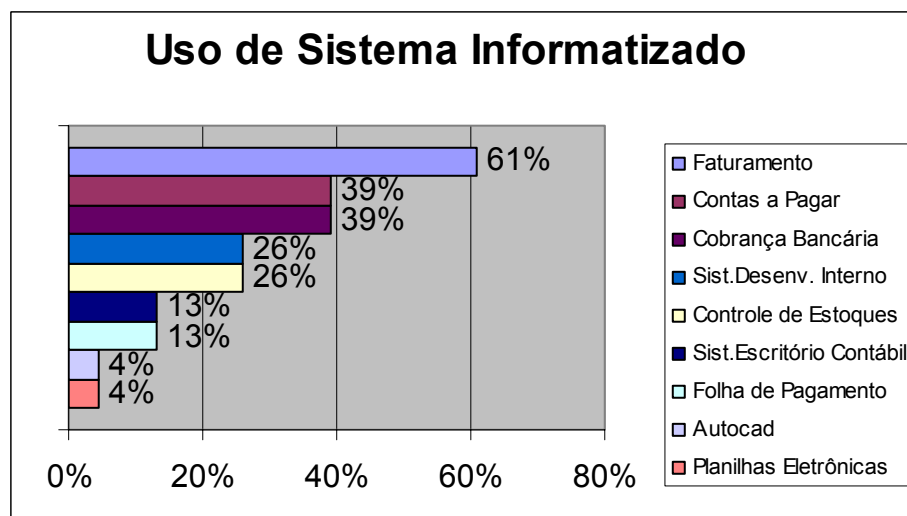
Entre os que responderam possuir formas de registros informatizados, encontra-se uma parte que os faz parcialmente.

Gráfico 10 – Formas de Registro das Transações



A informática, de alguma forma, está presente em 66% das empresas, 23 em 35 possuem computador sendo utilizado no processamento de transações.

Gráfico 11 – Uso do Sistema Informatizado de Registro



Nas empresas que utilizam a informática (23 respostas), o sistema para emissão de notas fiscais (faturamento) é o principal utilitário apontado, com 61%, correspondendo a 14 empresas.

Apenas 6 empresas responderam que todas as transações são capturadas por um sistema informatizado e que este sistema foi ou está sendo desenvolvido internamente.

O questionamento sobre o gerenciamento do empreendimento objetivou identificar os responsáveis pela condução dos negócios e tomada de decisões.

Tabela 16 – Gerenciamento da Empresa

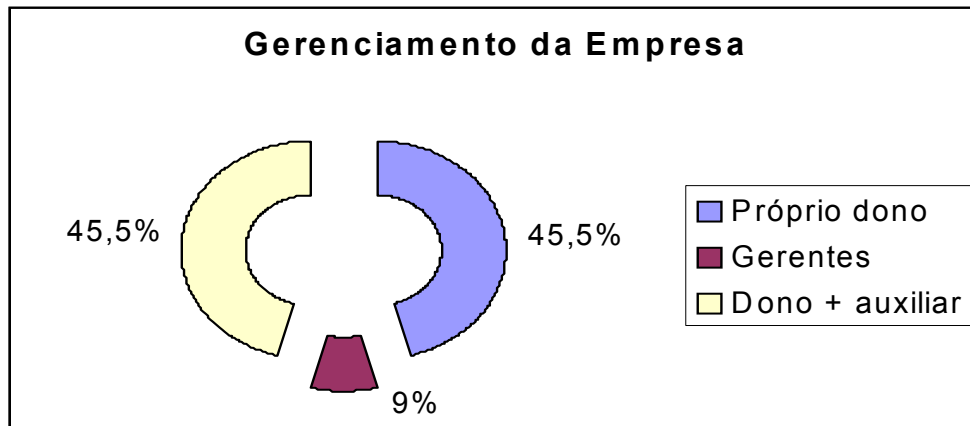
Quem Faz o Gerenciamento da Empresa?	No. de Empresas	Percentual
Próprio dono	16	46%
Gerentes	3	9%
Dono + auxiliar	16	46%
Contador	0	0%
Outros (especificar)	0	0%
Total	35	100%

O processo de gerenciamento e tomada de decisões está quase exclusivamente a cargo do próprio dono, 92% das respostas.

Apenas 9 % dos empreendimentos são administrados por gerentes, e com o apoio de contadores ou outros profissionais não obtiveram respostas.

As respostas a esta questão sinalizam, também, o acúmulo de funções do gestor, o que se caracteriza como uma possível barreira à geração de informações.

Gráfico 12 – Gerenciamento da Empresa



As tabelas 17 e 18 resumem as respostas quanto ao regime de lucro adotado e quanto à responsabilidade pela apuração.

O regime de apuração relaciona-se com a faculdade legal da manutenção de registros para aqueles que optam pelo regime de lucro presumido e, apesar de não significar a falta de registros, pode influenciar no processo de geração da informação.

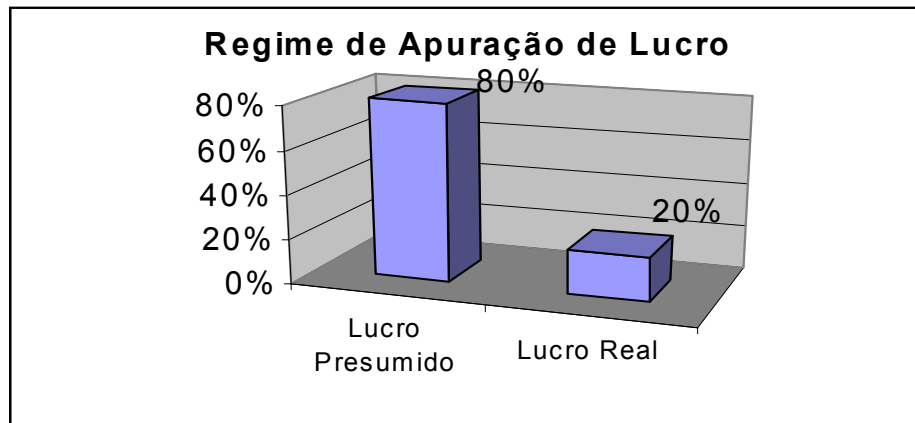
A responsabilidade pela apuração também pode influenciar no processo de geração de informação, uma vez que a apuração de lucro real apurado por contabilidade interna implica na manutenção de registros regulares e que conseqüentemente podem facilitar a geração de relatórios de gerenciamento.

Tabela 17 – Apuração do Lucro

Regime de Apuração de Lucro	No. de Empresas	Percentual
Lucro Presumido	28	80%
Lucro Real	7	20%
Total	35	100%

A opção pelo regime de apuração de lucro presumido é maioria entre as empresas pesquisadas e corresponde a 28 empreendimentos que representam 80% das respostas.

Gráfico 13 – Apuração do Lucro



Quanto à apuração do lucro através da contabilidade interna ou por prestadores de serviços contábeis, a tabela 18 demonstra a consolidação das respostas.

Tabela 18 – Responsável pela Apuração do Lucro

Responsabilidade pela Contabilidade	No. de Empresas	Percentual
Interna	0	0%
Externa	35	100%
Total	35	100%

Independentemente do regime de apuração do lucro, 100% das respostas indicam que a responsabilidade por esta tarefa é da Contabilidade Externa.

Visando a identificação da utilização da informação contábil como um possível apoio ao gerenciamento, a questão dirigida aos empreendimentos que se utilizam de escritórios de contabilidade procurou identificar a periodicidade e os tipos de relatórios fornecidos por estes prestadores de serviços.

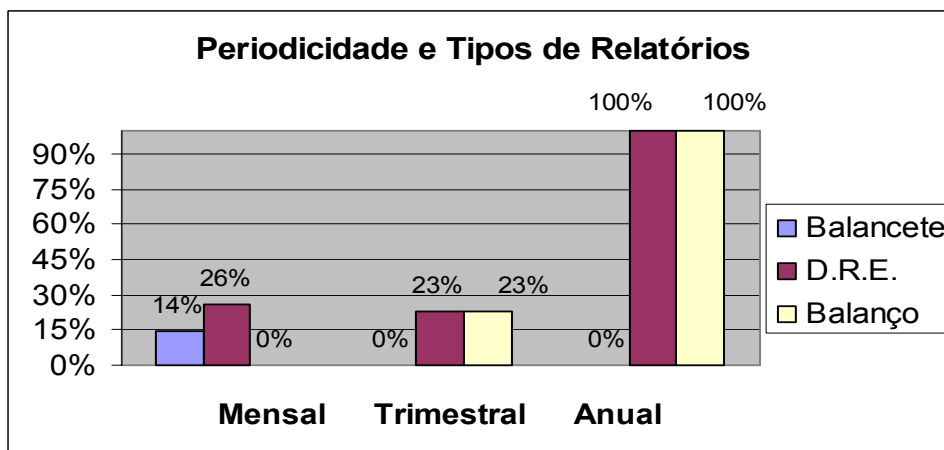
Tabela 19 – Frequência e Tipos de Relatórios Recebidos da Contabilidade

Frequência e Tipos de Relatórios que Recebe da Contabilidade Externa	Quantidade de Respostas			
	Mensal	Trimestral	Anual	Outros
Balancete	5	0	0	0
D.R.E.	9	8	35	0
Balanço	0	8	35	0
Outros	0	0	0	0

O que se pode verificar, nesta questão, é que apenas 9 empresas, entre as 35 pesquisadas, correspondendo a 26% do total, recebem o relatório de Demonstração de Resultados mensalmente e, basicamente, o fluxo de documentos ocorre por pura formalidade legal ao final de cada exercício.

Entre as 9 empresas que recebem a DRE mensal, 7 optaram pela apuração de lucro real e 2 pelo lucro presumido.

Gráfico 14 – Periodicidade dos Relatórios Recebidos da Contabilidade



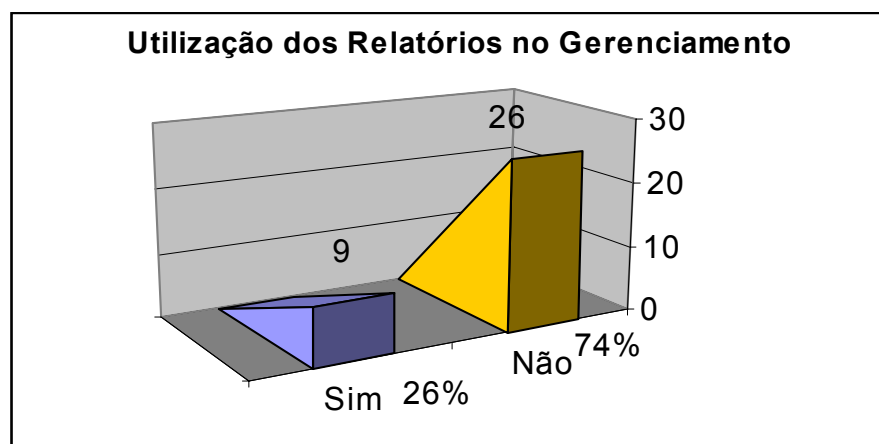
Quanto ao uso dos relatórios, as empresas que responderam receber a DRE mensalmente afirmaram utilizá-los no gerenciamento da empresa.

Tabela 20 – Utilização dos Relatórios no Gerenciamento da Empresa

Os Relatórios Recebidos da Contabilidade são Utilizados no Gerenciamento da Empresa?	No. de Empresas	Percentual
Sim	9	26%
Não	26	74%
Total	35	100%

A grande maioria das empresas, 74% correspondendo a 26 empreendimentos, não utiliza os relatórios recebidos da contabilidade externa como suporte ao gerenciamento dos negócios.

Gráfico 15 – Utilização dos Relatórios Recebidos



Os relatórios recebidos são utilizados como complementos e/ou fontes de extração de dados para a alimentação de outros relatórios internos de gerenciamento.

Tabela 21 – Como são Utilizados os Relatórios

Como são Utilizados os Relatórios Recebidos da Contabilidade?	No. de Empresas	Percentual
Complementam os Relatórios Existentes	9	26%
Não Usam	26	74%
Total	35	100%

As duas empresas que optaram pela apuração de lucro presumido e que recebem e utilizam, mensalmente, as demonstrações de resultados possuem várias características em comum.

Ambas são administradas pelo dono com a ajuda de um auxiliar; possuem entre 30 e 60 funcionários; faturam entre 120 e 500 mil reais anuais; as transações situam-se entre 300 e 500 registros mensais; gerenciam o fluxo de caixa e apuram resultados mensalmente. As carências apontadas são relativas à limitação de recursos para gerenciamento e a demanda por controles práticos e simples está associada à falta de estrutura para aplicar as técnicas contábeis na gestão da empresa. Uma delas elabora orçamento anualmente.

O sistema de registros é informatizado e abrange: faturamento, contas a pagar, estoques, folha de pagamento e cobrança.

Os relatórios recebidos são utilizados como complementos ou fontes de informações aos relatórios internos de gerenciamento.

Uma das empresas está há três anos em atividade e a outra há cinco anos.

Levando-se em consideração que estas duas empresas fazem parte das 21 empresas pesquisadas que faturam anualmente entre 120 mil e 500 mil reais, é provável que elas possuam melhores estruturas administrativas que as demais e a adoção do lucro presumido não inibiu a elaboração de controles formais.

Um outro aspecto da questão sobre o uso dos relatórios no gerenciamento da empresa é o relativo aos motivos alegados para a não utilização, resposta dada por 26 das 35 empresas pesquisadas.

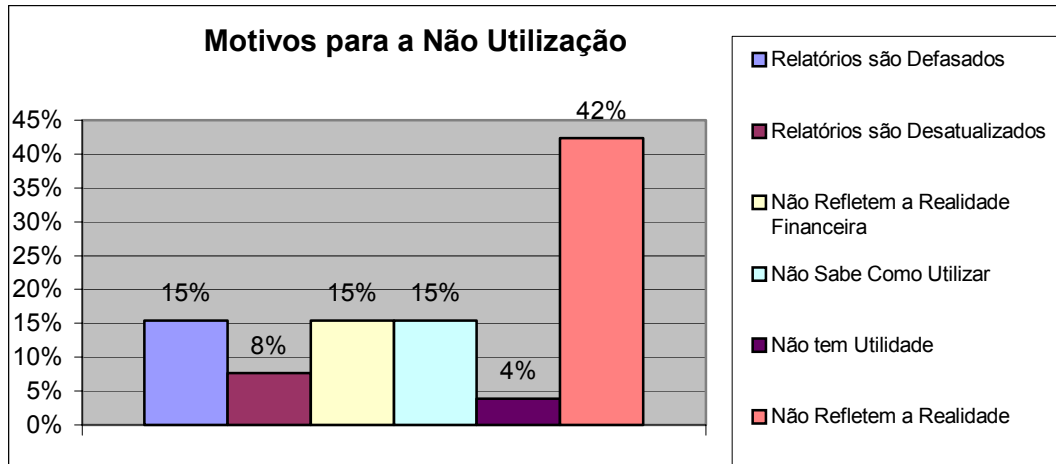
Tabela 22 – Motivos Para a Não Utilização dos Relatórios

Por que <u>Não</u> são Utilizados os Relatórios Recebidos da Contabilidade?	No. de Empresas	Percentual
Relatórios são Defasados	4	15%
Relatórios são Desatualizados	2	8%
Não Refletem a Realidade Financeira	4	15%
Não Sabem Como Utilizar	4	15%
Não tem Utilidade	1	4%
Não Refletem a Realidade	11	42%
Total	26	100%

O principal motivo para a não utilização dos relatórios recebidos da contabilidade externa é o fato de eles não refletirem a realidade para 42% das respostas obtidas, pois, basicamente, as informações prestadas aos escritórios são para cumprir as obrigações legais.

Fato marcante nas respostas é o de que 15%, correspondendo a 4 empresas, afirmam não saber como utilizar as informações contidas nos relatórios.

Gráfico 16 – Motivos para a Não Utilização dos Relatórios



A indagação referente às carências existentes, sob a ótica do próprio administrador, apresentou opções a serem assinaladas e uma para outros motivos que ele julgasse importante. A questão permite múltiplas respostas e o resultado está consolidado na tabela 23.

A colocação de opções relativas às carências de capital de giro e incentivos fiscais visou analisar a importância, percebida pelo empresário, entre questões de ordem fiscal e financeira e as de ordem administrativa.

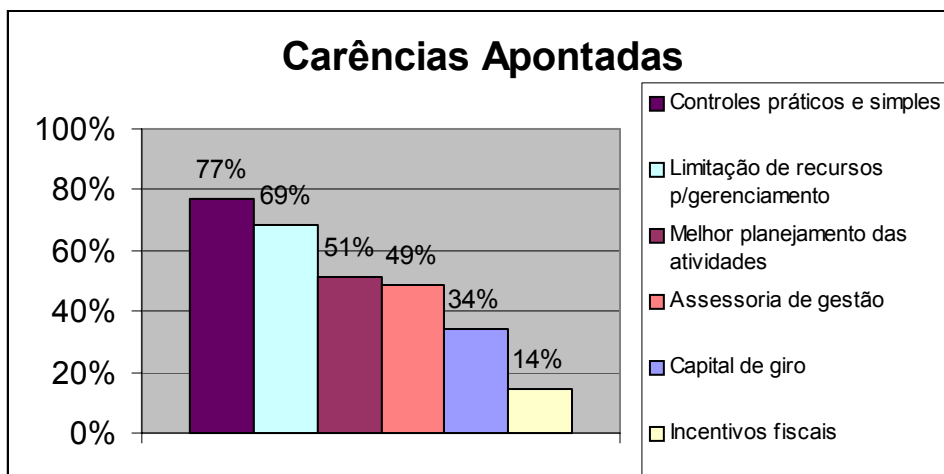
Tabela 23 – Carências Apontadas pelos Empresários

Em Sua Opinião, Quais São Suas Maiores Carências?	No. de Respostas	% em Relação ao Total de Empresas
Capital de giro	12	34%
Melhor planejamento das atividades	18	51%
Incentivos fiscais	5	14%
Limitação de recursos p/gerenciamento	24	69%
Controles práticos e simples	27	77%
Assessoria de gestão	17	49%
Outros (especificar)	0	0%

As respostas para esta questão causaram uma certa surpresa, pois acreditava-se que as opções relativas ao “*Capital de Giro e Incentivos Fiscais*” seriam as que receberiam um maior número de adeptos. No entanto, a demanda por “*Controles Práticos e Simples*”, “*Limitação de Recursos para Gerenciamento*” e “*Melhor Planejamento das Atividades*” foram, respectivamente, as mais votadas.

Aparentemente existe a consciência de que tanto os recursos financeiros e fiscais quanto o gerenciamento do empreendimento são necessários para a evolução dos negócios.

Gráfico 17 – Carências Apontadas pelos Empresários



A demanda por controles práticos e simples, com 77% das respostas, guarda relação com a limitação de recursos para gerenciamento (69% das respostas). Esta associação demonstra que a limitação de recursos existentes implica em tipos de controles que os próprios empreendedores possam entender e aplicar.

A utilização de assessoria contábil na gestão do empreendimento procurou identificar a visão que o empresário tem sobre as empresas de serviços contábeis.

Tabela 24 – Motivos Para Não Utilizar Assessoria Contábil na Gestão

Quais São os Motivos Para Não Utilização de Assessoria Contábil Gerencial na Gestão da Empresa?	No. de Respostas	% em Relação ao Total de Empresas
Escritório não presta este serviço	0	0%
Custo dos honorários	20	57%
Auto gestão	1	3%
Relatórios são defasados	18	51%
Relatórios não refletem a realidade	23	66%
Outros (especificar)	2	6%

A não utilização da assessoria contábil, em virtude dos relatórios serem defasados e não refletirem a realidade, guarda uma relação direta com as respostas relativas aos custos dos honorários, pois, se os custos para contratação da assessoria fossem factíveis, provavelmente os relatórios produzidos por esses escritórios contábeis retratariam a realidade e seriam enviados para as empresas em tempo hábil.

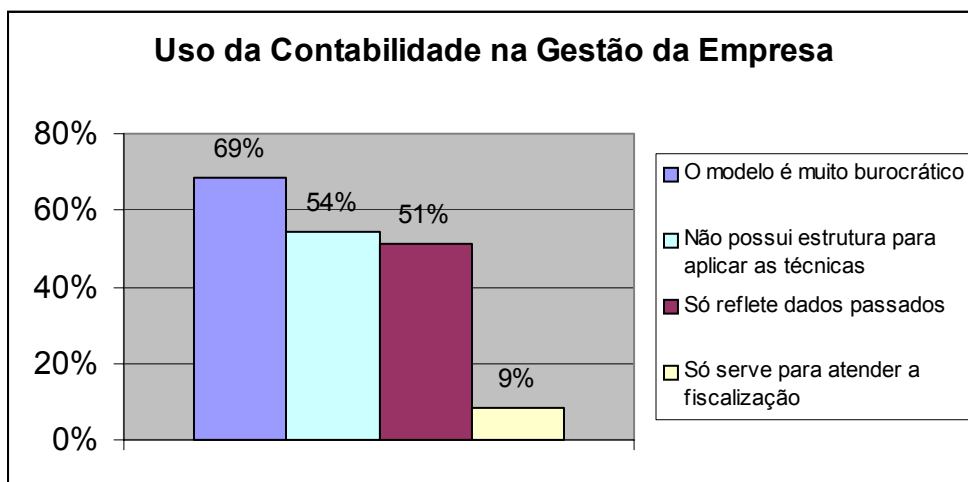
Dando seqüência ao questionamento sobre o uso da contabilidade na gestão da empresa, a questão: *Qual sua opinião, de maneira geral, sobre o uso da contabilidade na gestão da empresa?* permitiu múltiplas respostas.

Tabela 25 – Opinião Sobre o Uso da Contabilidade na Gestão da Empresa

Qual sua Opinião, de Maneira Geral, Sobre o Uso da Contabilidade na Gestão da Empresa?	No. de Respostas	% em Relação ao Total de Empresas
O modelo é muito burocrático	24	69%
Só reflete dados passados	18	51%
Só serve para atender a fiscalização	3	9%
Não possui estrutura para aplicar as técnicas	19	54%
Outros (especificar)	0	0%

Ao contrário do que freqüentemente se tem ouvido, como “a contabilidade só serve para atender a fiscalização”, a manifestação das respostas foi quanto ao “*modelo ser burocrático*” e, dessa forma, as múltiplas respostas se associaram à “*falta de estrutura para aplicação das técnicas*” na maioria das empresas que assinalaram esta opção, 69% e 54% respectivamente.

Gráfico 18 – Opinião Sobre o Uso da Contabilidade



Assim como a limitação de recursos para gerenciamento guarda relação com a demanda por controles práticos e simples, demonstrados na tabela 23, a falta de estrutura para aplicar as técnicas contábeis guarda relação com as respostas do modelo ser burocrático.

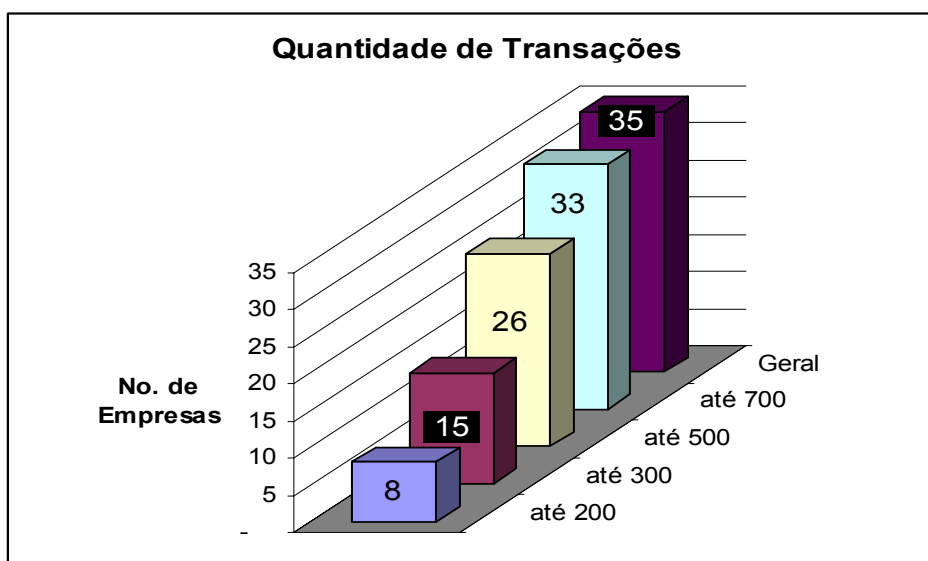
A última questão formulada refere-se à quantidade de transações efetuadas, mensalmente, de: vendas, compras, cheques, duplicatas etc.

Tabela 26 – Quantidade de Transações Mensais

Qual a Quantidade de Transações Mensais de: Vendas, Compras, Cheques, Duplicatas, etc.?	No. de Empresas	Percentual	Percentual Acumulado
até 200	8	23%	23%
de 201 a 300	7	20%	43%
de 301 a 500	11	31%	74%
de 501 a 700	7	20%	94%
acima de 700	2	6%	100%
Total	35	100%	

O volume de documentos, para efeito de registro e escrituração, é inferior a 700 itens para 94% das empresas pesquisadas e, considerando-se o mês contendo 20 dias úteis, representa cerca de 35 documentos por dia, o que, a nosso ver, é uma quantidade relativamente pequena face aos benefícios que poderão gerar, se essas empresas adotarem um sistema de registros voltados ao gerenciamento do empreendimento.

Gráfico 19 – Quantidade de Transações Mensais



Considerando-se os dados acumulados, 26 empresas, correspondendo a 74% das respostas, possuem menos de 500 transações mensais o que, usando o mesmo critério de dias úteis, significa menos de 25 documentos diários.

4.3 Conclusões

A deficiência apresentada em relação ao uso do fluxo de caixa (46%) e da apuração de resultados (49%), das empresas pesquisadas, refletem a fragilidade na administração, pois trata-se de controles primários de qualquer organização. No entanto, há uma manifestação consciente pelo desejo de melhorias que esbarram nos custos e falta de tempo para implantar sistemas mais eficientes.

A falta de tempo é caracterizada pelo provável acúmulo de funções, visto que 92% das empresas pesquisadas são administradas pelo dono isoladamente ou com a ajuda de um auxiliar.

A associação entre a opção por *“lucro presumido”* (80% das empresas) e o *“não uso dos relatórios”* recebidos da contabilidade podem, provavelmente, justificar as respostas de *“Não refletem a realidade”* proferidas por 42% das empresas, acumuladas às respostas *“defasados”*, 15%, e *“desatualizados”*, 8%.

Ressalte-se que as empresas que utilizam as informações, o fazem como complemento de dados para o gerenciamento.

As respostas relativas ao uso da contabilidade na gestão da empresa *“ser muito burocrático”*, 69% das respostas, pode ser explicado, possivelmente, pelas carências apontadas pelos próprios empresários:

- A manifestação por *“Controles práticos e simples”*, *“Limitação de recursos para gerenciamento”* e *“Melhor planejamento das atividades”* com 77%,

69% e 51% das respostas, respectivamente, demonstra algumas dessas carências.

- Outro fator é a “*falta de estrutura técnica*” apontada por 54% das respostas associando-se, ainda, o “*custo dos honorários*” na contratação de assessoria, 57%.

Os resultados da pesquisa, apresentados nas diversas tabelas anteriores, serviram para reforçar a convicção de que é necessário produzir mecanismos mais simples e objetivos e, certamente, de menores custos, para que seja possível ajudar estes importantes componentes da economia.

CAPÍTULO 5

SISTEMA DE REGISTROS E INFORMAÇÕES

5.1 Introdução

As pesquisas bibliográficas e de campo permitiram o exame de algumas dificuldades relativas à disponibilização da informação contábil e à identificação da existência de restrições quanto à sua geração, e ainda, em função das características destes empreendimentos, alguns requisitos necessários à captura dos dados e à disponibilização da informação.

Entre as dificuldades relacionadas à disponibilização da informação de apoio à gestão, destacam-se as relativas à competência e habilidade do empresário em interpretá-las e as relativas à sua existência.

Quanto às restrições para a geração e disponibilização da informação, duas características se destacam, sendo que uma está relacionada com as diversas atribuições do empresário e a outra com a captura e existência dos dados a serem transformados em informações.

Assim, os requisitos necessários à geração, disponibilização e utilização, adequados aos micro e pequenos empreendimentos, são: que não aumentem excessivamente a carga de trabalho do empreendedor, que possam ser capturados, sejam de fácil entendimento para o gestor e tenham utilidade ao gerenciamento do empreendimento.

Quanto à geração de informações, Silva (2001, p. 52) faz a seguinte observação:

O que se pretende esclarecer é o fato de que as informações precisam ser geradas de modo a retratar com fidelidade o processo físico e operacional da empresa. Isto não ocorrendo, quaisquer decisões pautadas em informações inconsistentes com a empresa, tendem à promoção de erros no processo decisório.

Os aspectos relacionados às competências e habilidades dos empresários na gestão dos negócios são bastante complexos e envolvem uma profundidade de estudos que não são o foco deste trabalho. No entanto, destacam-se as ações de autores como Dornelas (2001) e Dolabela (1999), abordados anteriormente em capítulo próprio, incentivando o ensino do empreendedorismo como forma de proporcionar qualificação ao empreendedor e contribuir com a redução das taxas de mortalidade das empresas brasileiras.

Um esforço nesse sentido, com resultados positivos, pode ser constatado através da iniciativa do Sebrae-SP que, após um estudo exploratório sobre a gestão de custos nas micro e pequenas empresas paulistas, elaborou e distribuiu 300 mil cartilhas de custo, tendo posteriormente avaliado e constatado que “aqueles que leram e aplicaram as informações da cartilha reduziram, em média, seus custos em 13%” (SEBRAE-SP, set. 2002, p. 16).

Visto que competência e habilidade são importantes e, muitas vezes, determinantes no sucesso dos negócios, uma questão que poderia surgir previamente à elaboração das informações gerenciais é: por que oferecer informações adequadas se o micro empresário em geral não tem condições de interpretá-las e utilizá-las de forma adequada? Acredita-se que mesmo que o empresário não esteja totalmente apto para utilizar os relatórios gerenciais desejados, não podemos deixar de produzi-los, uma vez que a informação gerencial tem um potencial de agir como indutora de comportamento e de mudança cultural.

Os aspectos relativos à existência da informação estão relacionados diretamente com as restrições identificadas.

5.2 Restrições Identificadas

As principais restrições à geração e disponibilização da informação contábil são identificadas e resumidas a seguir:

- A centralização das diversas atividades de gerenciamento sobrecarrega o empresário;
- Limitação de recursos para execução e gerenciamento;
- Inexistência e/ou desconhecimento de planejamento;
- Os relatórios recebidos da contabilidade externa são demorados e desatualizados;
- A forma como as transações são registradas; e
- Falta de manutenção de registros e controles contábeis.

5.2.1 Análise das restrições

As restrições são relacionadas às constatações obtidas da pesquisa bibliográfica e das respostas da pesquisa de campo, uma a uma.

5.2.1.1 A centralização das diversas atividades de gerenciamento sobrecarrega o empresário

Os fatos relativos à limitação de recursos financeiros, comum à maioria dos empreendimentos de micro e pequeno porte, fazem com que os investimentos sejam

dirigidos, basicamente, às atividades fins, não havendo, portanto, disponibilidade para a contratação de pessoal qualificado para exercer posições de gerenciamento como nos grandes empreendimentos.

Assim, todo o processo de comercialização, produção e compras requer maior atenção do administrador e, conseqüentemente, as funções de controles e informações gerenciais ficam relegadas a segundo plano, pois todas as definições, determinações e, até mesmo, as execuções dependem quase única e exclusivamente dele.

De acordo com a abordagem sobre o crescimento e desenvolvimento empresarial, apresentado por Neil Churchill (quadro 1), os recursos necessários para o início da profissionalização só ocorrem na fase de “lucratividade e estabilização” e, então, até esta etapa acontecer, o dono do negócio concentra todo o gerenciamento.

O gerenciamento do empreendimento efetuado pelo proprietário ou com a ajuda de um auxiliar correspondeu a 82% das respostas da pesquisa de campo.

Para 74%, a falta de tempo é o fator que inibe a aplicação de procedimentos mais elaborados de gerenciamento.

5.2.1.2 Limitação de recursos para execução e gerenciamento

Além do fato de todo o processo de gerenciamento estar concentrado na figura do proprietário, a qualificação deste e de sua equipe interferem no sistema de registros e informações gerenciais.

Com muita propriedade, Silva (2001, p. 75) classifica que “a primeira grande barreira a ser vencida é a qualificação do empreendedor que está à frente do negócio”, em se tratando das micro, pequenas e médias empresas.

Dornelas (2001, p.16) afirma que:

“[...] tendo em vista que a maior parte dos negócios criados no país é concebida por pequenos empresários. Estes geralmente não possuem conceitos de gestão de negócios, atuando geralmente de forma empírica e sem planejamento. Isso se reflete diretamente no índice de mortalidade [...].

Almeida (1994) salienta que a administração na pequena empresa é feita pelo proprietário que geralmente não possui conhecimentos aprofundados das técnicas administrativas.

Entre os motivos alegados para a não aplicação de procedimentos mais elaborados de gerenciamento, 34% das respostas da pesquisa de campo apontaram que a equipe não domina as técnicas necessárias e, assim sendo, a demanda por controles práticos e simples, com 77% das respostas, faz sentido.

Os próprios empresários apontaram, como uma de suas principais carências, a limitação de recursos para gerenciamento, correspondendo a 69% das respostas.

5.2.1.3 Inexistência e/ou desconhecimento de planejamento

Conforme retratado na quadro 2 do capítulo 3, uma das causas apontadas como responsável pela falência entre os micro e pequenos empreendimentos é a falta de planejamento adequado.

De fato, esta é uma questão muito discutida pelos defensores do ensino do empreendedorismo que salientam que o plano de negócios, quando elaborado, não é utilizado como um instrumento de gestão.

Associam-se, ainda, os aspectos sobre a qualificação, retratados anteriormente, condição necessária para a elaboração de um processo de gestão que contemple as fases de planejamento, execução e controle, tão bem definidas por Catelli (2001) e Guerreiro (1989), entre outros.

O questionamento relativo ao uso de orçamento, precificação e custos, plano de negócios, simulação e gestão com base em valor tiveram um nível de manifestação quase que insignificante.

Concatenada a essa restrição, a pesquisa de campo realizada apresentou, entre as carências percebidas pelos empresários, a necessidade de um melhor planejamento das atividades com 51% das respostas.

Entre os retornos relativos ao questionamento sobre o uso de controles e/ou relatórios, os de precificação e custos foram os que tiveram um índice melhor de manifestação correspondendo a 43%, a elaboração de orçamentos é efetuada por apenas 27% das empresas pesquisadas e a adoção de plano de negócios, simulação e gestão com base em valor não obtiveram respostas de uso ou aplicação.

5.2.1.4 Relatórios recebidos da contabilidade externa são demorados e desatualizados

Apesar de ser comum a contratação e o pagamento por serviços contábeis terceirizados entre os micro e pequenos empreendimentos, a utilização desses serviços, por desconhecimento ou por outros fatores não associados, não é aproveitada no apoio ao gerenciamento da organização.

Considerando-se que, para o cumprimento de obrigações legais, são necessários procedimentos de apuração de impostos sobre vendas e compras, cálculos e informes de folha de pagamento e encargos sociais, entre outros e, para tanto, a empresa deve fornecer os documentos necessários a essas apurações, a fonte de dados existente nesses prestadores de serviços é passível de uso, bastando, para isso, otimizar o fluxo entre os empreendimentos.

O retorno da pesquisa de campo apresentou que apenas 9 entre 35 empresas responderam receber e, de alguma forma, utilizar os relatórios com uma frequência mensal.

Para 72% das empresas que responderam não utilizar os relatórios, os motivos estão relacionados a estes não refletirem a realidade e serem defasados.

5.2.1.5 A forma como as transações são registradas

A questão do registro das transações apresenta-se de maneira tão natural que as buscas efetuadas na literatura e nos meios eletrônicos não contribuíram com a identificação das formas utilizadas para registrar as transações.

Diante deste fato, entende-se que a forma é proveniente dos ensinamentos básicos de contabilidade, via processos mecanizados ou manuais, ou que estão implícitos nos sistemas computadorizados.

Do ensino básico de contabilidade extrai-se que os registros devem ser efetuados no “Livro Diário Geral” e no “Livro Razão”, e Angélico (1980, p. 46) faz a seguinte observação: “A pessoa que se dedica à escrituração contábil deve possuir, ou desenvolver, espírito de ordem; ser metódica e disciplinada na execução dos trabalhos, para não ter aborrecimentos na hora de apurar os resultados.” (grifo nosso).

Leite (1990, p.36) afirma:

[...] o livro Diário é o documento básico do registro contábil e é nele que se fundamentam as perícias contábeis e as decisões das cortes. O Razão, sob todos os aspectos, é um livro auxiliar, ou seja, um registro secundário, apenas necessário e justificável por abreviar e facilitar o levantamento dos balanços patrimoniais e outras demonstrações financeiras básicas que hoje devem ser montadas regular e periodicamente (na maioria dos casos, mensalmente) para servir de fundamento ao processo decisório dos proprietários [...].

A forma de se registrar as transações tem correlação com a facilidade que ela produz no momento de se apurar os resultados.

Os documentos oriundos das transações efetuadas (presume-se que toda transação possui um documento independentemente do tipo desse documento), se organizados e agrupados de acordo com a natureza da transação, são passíveis de serem considerados os próprios registros dessas transações. No entanto, esta forma não produz facilidade e agilidade para a apuração e controle de resultados.

Da pesquisa de campo extrai-se que 66% das empresas possuem equipamentos de informática, porém somente 49% os utilizam para o registro parcial das transações e 34%, correspondendo a 12 empresas, não apontaram o uso de sistemas informatizados, mantendo as transações efetuadas em forma de documentos.

5.2.1.6 Falta de manutenção de registros e controles contábeis

Resnik (1990) identificou como uma das principais causas, para não se conseguir compreender a empresa, a falta de registros e controles financeiros adequados.

O Sebrae apud Kassai (1996, p.120), através do livro *Como Abrir seu Próprio Negócio*, direcionado aos micro e pequenos empresários, caracteriza que o sistema contábil pode ser a chave do sucesso do empreendimento e destaca:

- A pequena empresa tem recursos limitados e precisa que eles sejam empregados onde produzam melhores resultados. Para isso é muito importante um sistema de controle e informação.
- A empresa precisa de controles contábeis apropriados, precisos e atualizados. Conhecer a empresa é conhecer sua contabilidade. A escolha de um bom contador é chave do bom desempenho empresarial.

- Com a ajuda dele você terá um sistema de contabilidade que lhe mostrará o que está acontecendo com sua empresa e servirá de base a decisões quanto à administração dos recursos e dos resultados.

O descontrole com o balanceamento entre recebimentos e pagamentos (fluxo de caixa), e a falta de planejamento adequado foram apontados entre os principais motivos para o risco de extinção das empresas na pesquisa do Sebrae-SP (1999).

Os controles contábeis internos, principalmente nas micro e pequenas empresas, como parte do apoio ao gerenciamento e talvez única fonte de informações, necessitam ser constantes e confiáveis para que os objetivos sejam atingidos.

A função da contabilidade como instrumento de controle administrativo é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não seja apoiado em controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios. (ATTIE, 1983, p. 60)

Esta restrição relaciona-se diretamente com a restrição apontada quanto à forma de registro da transação e, portanto, parte da identificação foi efetuada em sua abordagem.

Na pesquisa de campo, o controle de fluxo de caixa não é apontado por 46% dos pesquisados e a apuração de resultados não foi apontada por 66% deles.

A identificação das restrições encontradas através da pesquisa de campo confirma e corrobora os destaques da literatura e pesquisas de entidades abordadas nos capítulos iniciais.

5.3 Conceitos e Desenvolvimento

A caracterização do sistema de registros e informações contábeis segue a lógica do processo de desenvolvimento do sistema de informações no qual o conjunto das partes conduz ao todo para o alcance de um ou mais objetivos.

Perez Junior et al. (1995, p.28) definem o sistema de informações como:

Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, em conjunto, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função. A empresa é um sistema composto de recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos que interagem com a sociedade através das variáveis exógenas (política, economia, tecnologia, concorrência, etc.)

Considerando-se a geração e a disponibilização da informação contábil a ser utilizada como apoio à administração, o sistema de informações torna-se mais específico sendo que, autores como Bio, classificam esta especificidade como um subsistema:

Considera-se sistema um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. No entanto, é preciso distinguir *sistemas fechados*, como as máquinas, o relógio, etc., dos *sistemas abertos*, como os sistemas biológicos e sociais: o homem, a organização, a sociedade. Portanto, *um conjunto de partes independentes* no seu todo pode ser parte de um todo maior. Daí depreende-se a noção de *subsistema*, ou seja, um sistema que é parte de outro. A partir desses conceitos, infere-se que o sistema de informação é um subsistema do “sistema empresa”, e dentro da mesma linha de raciocínio pode-se concluir que seja composto de um conjunto de subsistemas de informação, por definição, interdependentes. Assim, pode-se pensar em subsistemas de orçamentos, de custos, de contabilidade, etc., como componentes do sistema de informação total da empresa. (BIO, 1985, p.18 e 25)

A informação contábil como apoio à administração do empreendimento constitui-se como um dos elementos à obtenção de resultados.

Santos (2000, p.85), discorrendo em sua tese sobre a missão da empresa, afirma que seu objetivo fundamental é a obtenção de resultados, pois a empresa, como um agente econômico, deve criar valor transformando recursos, que geralmente são escassos, em produtos e/ou serviços cujo valor seja superior ao dos recursos consumidos.

A obtenção de resultados favoráveis, ou seja, a criação de valor maior que os recursos consumidos, é um dos ingredientes que contribuem para a continuidade da empresa.

[...] o objetivo básico de toda empresa é cumprir sua missão em continuidade, gerando resultados. Tal objetivo inclui a consecução dos objetivos gerais, por exemplo, adaptabilidade, eficiência, produtividade, satisfação dos agentes e todos os objetivos deles decorrentes. Os objetivos fundamentais e os objetivos gerais são comuns a todas as empresas, e explícitos a partir de um certo grau de organização e racionalidade. Assim, toda empresa racional busca realizar sua missão em continuidade [...]. (SANTOS, 2000, p.85, grifo nosso)

O grau de organização e a racionalidade nas micro e pequenas empresas certamente não é o mesmo de empreendimentos de médio e grande porte e, assim, o processo gerencial é diferenciado.

Guerreiro (1989, p.249), abordando o sistema de gestão, destaca duas premissas que considera fundamentais:

- Não há controle se não houver planos;
- O controle ocorre após e durante a execução das atividades, ou seja, avalia os desempenhos reais decorrentes da execução dessas atividades em relação às previstas.

Retrocedendo um pouco mais na abordagem do sistema de gestão, Guerreiro (1989, p.248) entende-o da seguinte forma:

Sistema de Gestão, também conceituado como controle gerencial, processo gerencial, processo administrativo e processo de gerenciamento, que corresponde ao ciclo de planejamento, execução e controle, trata-se fundamentalmente de um **processo de tomada de decisões econômicas na empresa.** (grifo do autor)

No contexto das definições quanto à missão, o sistema de gestão e as premissas fundamentais, consideradas por Guerreiro (1989) e Santos (2000) para os empreendimentos de forma geral, a grande maioria das micro e pequenas empresas situam-se muito distantes destas considerações e definições.

De fato, o processo de gestão nas empresas, na busca da eficácia gerencial, sempre está baseado em algum nível de reflexão crítica que depende da fixação de objetivos e da aferição de resultados.

Assim, para que as micro e pequenas empresas possam implementar ações eficazes, através de um processo de gestão voltado para a eficácia, elas devem possuir condições de aferir sua situação real, controlando pelo menos seus fluxos de caixa e apurando seus resultados realizados.

Para que seja possível o controle de caixa e a apuração de resultados reais, a captura dos dados torna-se elemento essencial ao processo de geração da informação, pois a inexistência de uma forma de tratar as transações possivelmente dificulta a produção e funcionalmente impede que sejam produzidas informações seguras e confiáveis ao gerenciamento do empreendimento.

Perez Junior et al. (1995), abordando o sistema de contabilidade gerencial, afirma que este sistema é responsável pelo registro de todas as operações, a elaboração dos relatórios necessários à mensuração de resultados e o fornecimento de dados para a tomada de decisões efetuando a seguinte distinção:

dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação;

informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões; e

gerencial é o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para resultados. Sintetizando temos: Sistema de Informações Gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. (PEREZ JUNIOR et al., 1995, p.31)

Embora fosse bastante razoável esperar que o micro e o pequeno empresário reconhecessem a importância de se registrar as transações para a mensuração de resultados reais, procedimento quase sempre implícito na fase de execução do processo de gestão, esta é uma atividade quase sempre ignorada nas micro e pequenas empresas.

A figura 1 demonstra a fase de execução destacando a captura implícita do registro.

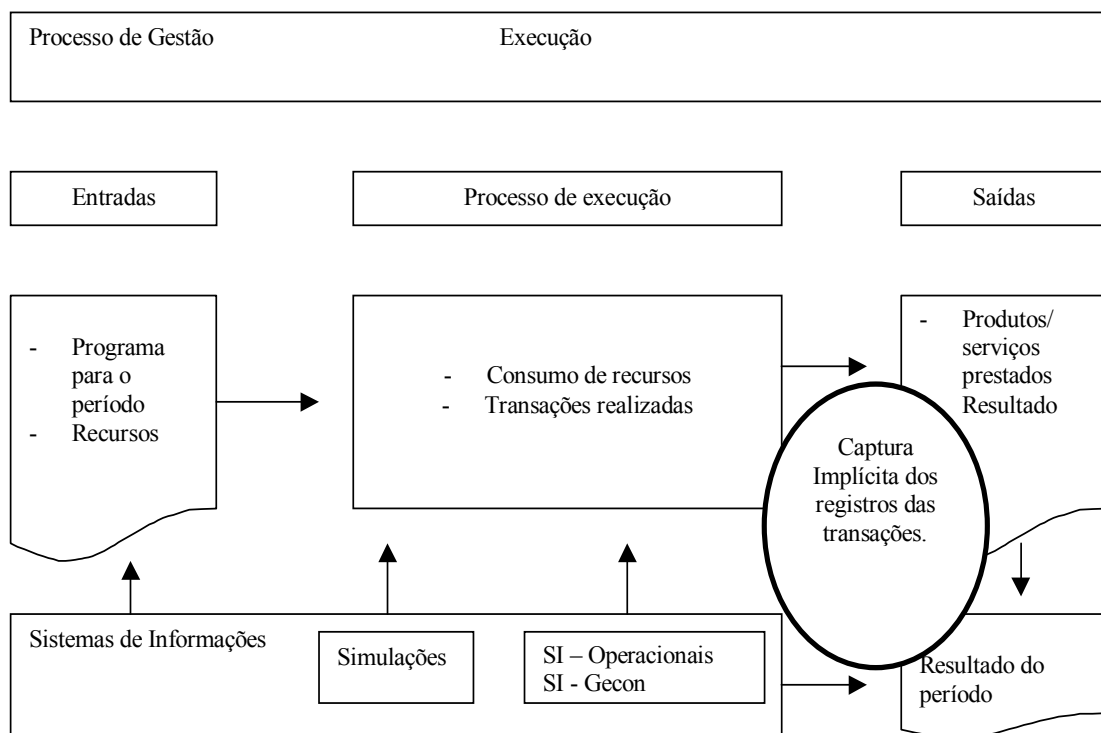


Figura 1 – Fase de Execução do Processo de Gestão Econômica (GECON)
 Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, A. B. S. in: CATELLI (2001, p.169).

Oliveira (*in*: CATELLI, 2001, p. 169) explica que, na fase de execução, “são realizadas as transações e os produtos são gerados [...] essa fase é atendida pelo sistema de informação para gestão econômica com a mensuração do realizado” (grifo nosso).

A característica implícita da captura do registro é percebida na abordagem do sistema contábil efetuada por Nakagawa (1993, p. 73):

- As ordens de vendas orientam os fluxos de dados para o subsistema de processamento das ordens de vendas e subseqüentemente afetam, também, os subsistemas de contas a receber e controle de estoques.
- As aquisições de materiais e serviços orientam os fluxos de dados para o subsistema de compras e afetam, também, os subsistemas de controle de estoques e contas a pagar.
- Os subsistemas de contas a receber, controle de estoques, contas a pagar e folha de pagamento orientam os fluxos de dados para o subsistema Razão Geral.
- As três formas de interações descritas, por sua vez, orientam fluxos de dados para o subsistema de contabilidade de custos, quando este estiver integrado ao sistema contábil.
- Finalmente, desde que os subsistemas Razão Geral e Contabilidade de Custos tenham acumulado os dados originários de todos os subsistemas que os antecederam, tornam-se importante fonte de dados para o subsistema de análises de custos que é o principal elemento de suporte para o processo de planejamento e controle da empresa.

As considerações relativas ao registro das transações são também apresentadas por Kassai (1996, p.172) que, de maneira mais ampla, e de certa forma, estabelece as características de um sistema de informações contábeis úteis ao micro, pequeno e médio empreendimento.

- Simplicidade – devem ser de entendimento intuitivo.
- Facilidade de obtenção – devem ser levantadas sem a necessidade de manutenção de registros históricos.
- Relevância – preocupação com informações que podem ser auxiliar à decisão.

- Atualidade – voltadas a fatos e eventos presentes e futuros, com modelos prospectivos e de orçamento.
- Possibilidade de efetuar simulações – feitas com relação às variáveis principais.
- Facilidade de manipulação das informações – a informática possibilitou o desenvolvimento de modelos em software para garantir a facilidade de manipulação de dados e modificação e adaptação de modelos.

Algumas destas características foram detectadas nas respostas da pesquisa de campo e certamente fazem parte, de maneira geral, da percepção e demanda dos empresários das micro e pequenas empresas.

Uma das carências apontadas, na pesquisa, refere-se à demanda por controles práticos e simples, correspondendo a 77% das respostas, ou seja, intuitivamente buscam um melhor entendimento através da **simplicidade**.

A **relevância**, preocupação com informações, é percebida nas respostas referentes aos procedimentos e/ou relatórios que gostariam de utilizar, sendo orçamento, precificação e custos, apuração de resultados e controle de caixa as principais demandas.

A manifestação pela intenção de elaboração de orçamento, correspondendo a 83% das respostas, representa uma preocupação em relação à **atualidade**.

Os aspectos referentes à **facilidade de manipulação das informações** são observados no fato de 66% das respostas indicarem que, de alguma forma, utilizam a informática para registrar e/ou manipular transações.

Quanto à **possibilidade de efetuar simulações**, as respostas obtidas foram nulas, no entanto entende-se que, à medida que as preocupações com as informações, **relevância**, apontadas na pesquisa forem se materializando, os procedimentos de simulação também farão parte do sistema.

Por último, as características sobre a **facilidade de obtenção** exigem uma reflexão mais aprofundada.

Entende-se que, quando Kassai expressou-se sobre o levantamento da informação “sem a necessidade de manutenção de registros históricos” não significou deixar de efetuar os registros responsáveis pela geração das informações, mas sim que, devido à cultura inflacionária, ainda remanescente de um passado próximo, na época, o uso de dados históricos não produziria informações confiáveis ao processo de gerenciamento.

[...] O empresário brasileiro é responsável por uma façanha. Em uma economia em que se pode acordar a cada dia em um *país diferente*, consegue encontrar oportunidades e, por vezes, prosperar. (KASSAI, 1996, p.66)

A tabela 27 demonstra a inflação anual, medida pelo IPCA(IBGE) (Índice de Preços ao Consumidor Ampliado calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), entre 1980 e 2002.

Tabela 27 – Inflação Anual entre 1980 e 2002 – IPCA(IBGE)

PERÍODO	%	PERÍODO	%
1980	94,64%	1992	1.119,10%
1981	92,88%	1993	2.477,15%
1982	103,30%	1994	916,43%
1983	167,62%	1995	22,41%
1984	208,63%	1996	9,56%
1985	233,65%	1997	5,22%
1986	72,54%	1998	1,65%
1987	373,78%	1999	8,94%
1988	981,17%	2000	5,97%
1989	1.972,91%	2001	7,67%
1990	1.620,97%	2002	12,53%
1991	472,69%		

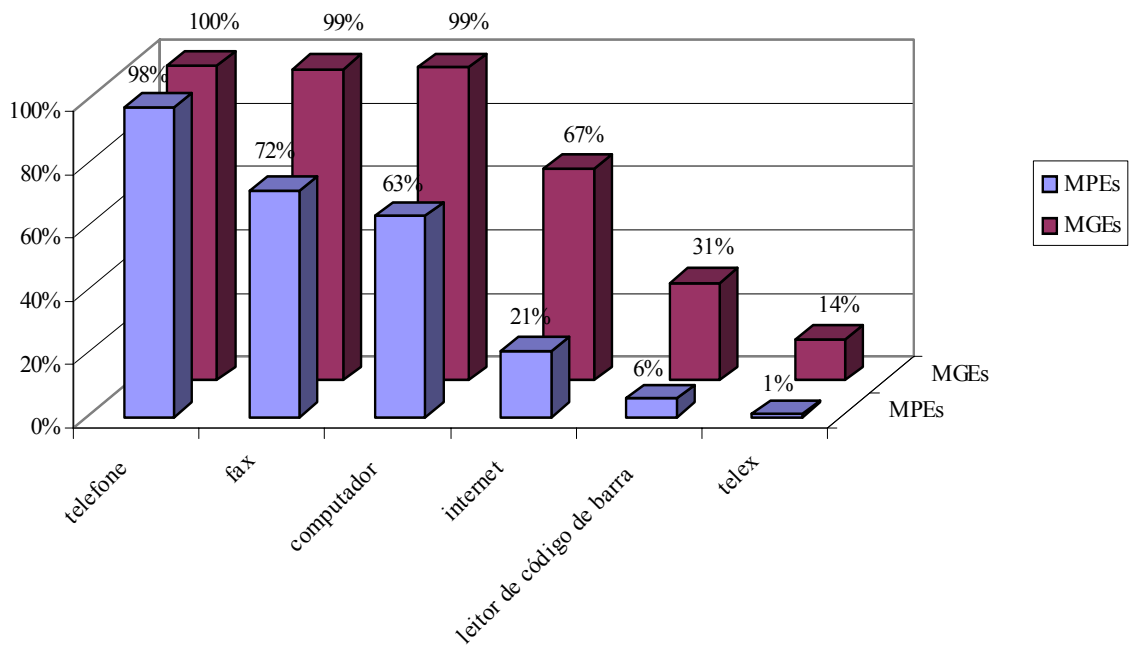
Fonte: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2003)

Considerando-se ainda que o grau de informatização, na época, provavelmente era menor, as dificuldades para a manutenção e levantamento de registros históricos possivelmente exigiam maiores esforços.

Portanto, as dificuldades de manutenção de registros associados à defasagem dos dados pelos altos índices de inflação não contribuíam e não tinham utilidade para esses empreendimentos.

Um estudo comparativo entre pequenas e grandes empresas no Estado de São Paulo efetuado pelo Sebrae-SP (1998, p.17) demonstra que 63% dos micro e pequenos empreendimentos utilizam computadores face a 99% de uso entre as grandes empresas.

Gráfico 20 – Presença de “equipamentos” selecionados nas empresas



Fonte: Sebrae-SP (1998, p.17)

Tendo efetuado as ponderações sobre a facilidade de obtenção da informação, insere-se que os registros contábeis são parte da geração das informações de apoio ao gerenciamento do empreendimento.

5.3.1 Captura e Processamento dos Dados

A captura e processamento dos dados através de sistemas informatizados facilita e agiliza a geração da informação e, neste sentido, dois aspectos devem ser levados em consideração: um relativo aos custos de aquisição de equipamentos e software, e o outro relativo à facilidade de utilização do software por parte destes empreendedores.

A pesquisa de campo revelou que, para a maioria dos empresários, o investimento em equipamentos já foi realizado, com 66% das respostas, percentual este próximo ao da pesquisa do Sebrae, demonstrada anteriormente, e a utilização de algum tipo de software para o registro das transações, por parte desse grupo, corresponde a 49%.

Quanto aos que não assinalaram o uso da informática no registro das transações, a aquisição e/ou uso de equipamentos deve ser uma questão de tempo, pois as facilidades de compra associadas às diversas marcas e configurações de equipamentos disponibilizadas no mercado viabilizam o investimento.

Benadiba (2002, p. 95) destaca um artigo da Editora Globo (2001) a respeito da informatização nas pequenas empresas: “[...] uma vez que os preços dos equipamentos estavam em baixa, elas estavam investindo cada vez mais [...]”, as perspectivas eram de um crescimento de 50%, em volume, em relação ao ano de 2000.

A facilidade de uso do software por parte do usuário depende do grau de conhecimentos que ele possui de informática e do investimento que está disposto a efetuar, tanto em treinamento quanto no tipo de sistema informatizado.

Em se tratando do universo da pesquisa, quanto mais fácil e menos onerosos forem, maiores são as probabilidades de uso e, neste sentido, os próprios recursos dos aplicativos do Office da Microsoft podem ser de grande valia.

Segundo uma pesquisa do Sebrae-SP (1998) sobre o uso de software nas micro e pequenas empresas, o Word com 70% e o Excel com 58% são os mais utilizados.

A definição do software ou do conjunto de softwares determina a forma de processamento e captura das transações, que, conseqüentemente, podem gerar informações completas e/ou parciais.

Por informações completas, entende-se as geradas sem a necessidade de maiores intervenções ou complementos, materializadas na forma de demonstrações, informes, relatórios etc.; e, por informações parciais, aquelas que necessitam ser complementadas, fundidas ou segregadas para que sua forma final venha a ser uma informação completa.

O volume de informações gerenciais advindas de um sistema eletrônico de processamento de dados é de grande dimensão e, por mais abrangente que um estudo seja, dificilmente esgotam-se as possibilidades de geração de relatórios e informes de apoio à gestão. Portanto, o presente estudo limita-se ao demonstrativo de resultados, ao relatório de acompanhamento de caixa (fluxo de caixa) e à apuração do custo do produto.

A figura 2 é baseada na simplicidade apresentada por Nakagawa (1993) na abordagem do sistema contábil, e expressa o processo de captura das transações e as informações geradas.

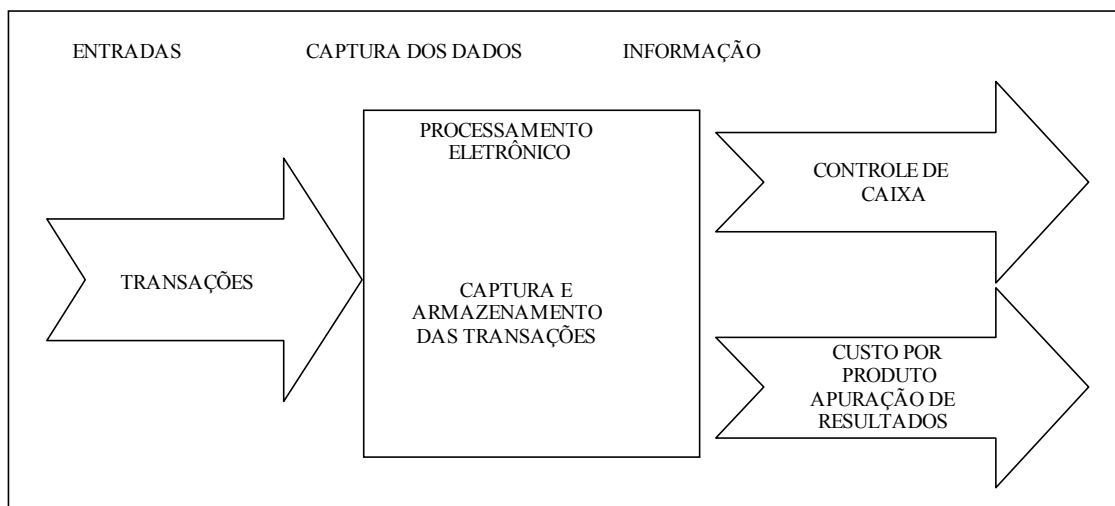


Figura 2 – Captura dos Dados

Fonte: Adaptado de Nakagawa (1993, p.71)

5.3.2 Identificação dos Custos dos Produtos

A identificação dos custos dos produtos é, basicamente, o passo inicial para a mensuração de resultados de uma empresa e a adoção de um método de custeio é necessária para este fim.

As abordagens existentes para a apuração dos custos dos produtos abrangem vários métodos de custeio, tais como: o custeio por absorção, o custeio variável, o custeio ABC (Activity-Based Costing), entre outros, e a escolha de um deles depende dos objetivos a que se destinam, dos investimentos que se esteja disposto a efetuar e dos conhecimentos técnicos para aplicá-los.

No custeio por absorção, por exemplo, a alocação dos custos fixos aos produtos depende do estabelecimento de critérios de rateio muitas vezes subjetivos e arbitrários, além da complexidade envolvida nesses processos de rateios. A valorização dos estoques é dispendiosa, pois necessita, além de inventários físicos, de pessoal qualificado para a realização dos cálculos de rateio dos custos indiretos de fabricação e alocação entre produtos em elaboração e produtos acabados.

A utilização do custeio por absorção como apoio ao processo decisório, em função da arbitrariedade e subjetividade que contempla, pode conduzir o empresário a decisões equivocadas.

A este respeito Martins (1996, p.166) alerta:

A alocação de Custos Fixos é uma prática contábil que pode, para efeito de decisão, ser perniciososa; por sua própria natureza, o valor a ser atribuído a cada unidade depende do volume de produção e, o que é muito pior, do critério de rateio utilizado. Por isso, decisões tomadas com base no 'lucro' podem não ser as mais corretas.

O custeio variável, por suas características, é o método utilizado para identificar os custos dos produtos no presente estudo.

Guerreiro et al. apud Silva (2001, p.191) enumeram algumas das características básicas do custeio variável:

[...] são aqueles que estão perfeitamente correlacionados com a unidade do produto fabricado. Esses recursos possuem algumas características próprias, quais sejam: aumentam e diminuem em função do aumento ou diminuição do volume físico de produção/vendas do produto a que se relaciona. Os recursos variáveis podem ser objetivamente identificados com a unidade do produto. Esses recursos se expressam natural e automaticamente por meio de valores unitários. A ocorrência dessa natureza de recurso depende fundamentalmente de decisões atuais.

A opinião de Peleias (2002, p.40), em abordagem aos sistemas de custos tradicionais, reforça a adoção do custeio variável.

Sistema de custos tradicional é aquele apoiado no método de custeio por absorção, que utiliza um sistema de custeio a valores reais, produzindo informações insuficientes para as necessidades de gestão e tomadas de decisões relativas a produtos, serviços e atividades, cuja finalidade principal é atender às determinações fiscais e societárias. [...] É preciso ressaltar que as decisões relativas a eventos e transações levam ao consumo de recursos claramente identificáveis, que somente serão utilizados se houver um processo de transformação. Esse aspecto peculiar à atividade produtiva caracteriza o relacionamento das decisões sobre eventos e transações com o método de custeio variável.

A visão macro do custeio variável, em forma de demonstração de resultado, é retratada na figura 3, seguindo as definições de Ludícibus (1998, p.189): “o conceito básico puro (extremado), envolve a apropriação ao produto de todos os custos variáveis e ao período de todos os custos fixos”.

Operação	Descrição	Valor \$
	VENDAS	
(-)	Deduções de Vendas	
=	Vendas Líquidas	
(-)	Custo dos Produtos Vendidos (Somente os variáveis)	
=	1ª Margem de Contribuição	
(-)	Outras Despesas Variáveis	
=	2ª Margem de Contribuição	
(-)	Despesas Fixas	
=	Lucro Líquido (AIR)	

Figura 3 - Destaque do Custo Variável em uma Demonstração de Resultados

Fonte: Adaptado de Ludícibus (1998, p.189)

A partir desta visão, o custeio variável tem o seguinte desdobramento para a mensuração de resultados:

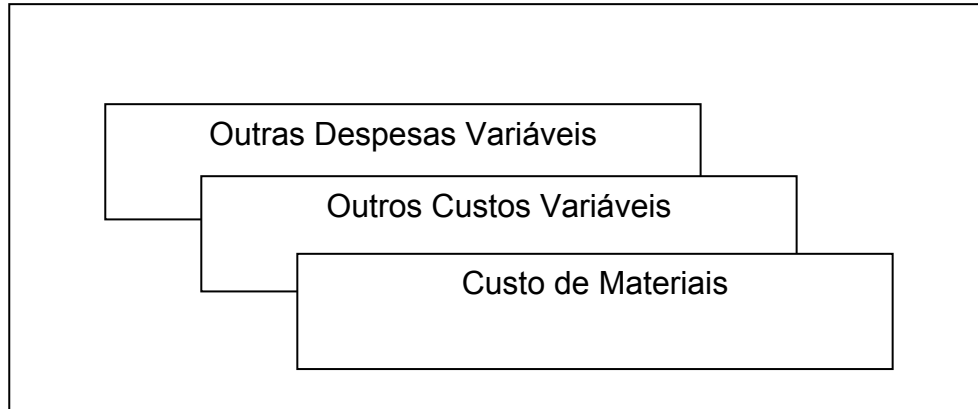


Figura 4 – Macro Abertura dos Itens do Custeio Variável

A divisão dos custos, relacionados diretamente ao produto, clarifica a visão de relevância que cada um apresenta na formação do custo variável total do produto e, geralmente, os custos de materiais são os que mais se destacam ou são objeto de preocupação do micro e pequeno empresário.

Silva (2001, p. 172), em seu estudo sobre as micro, pequenas e médias empresas, pronuncia-se sobre o método de custeio da seguinte forma:

O método de custeio a ser utilizado deve corresponder àquele que identifica de forma correta o custo dos produtos, também deve ser de fácil entendimento para o gestor. O método de custeio variável deve ser o utilizado, pois, além de possuir fácil entendimento, a maioria dos gestores compreende, mesmo que de forma sutil, a diferença entre os custos fixos e variáveis na empresa.

Uma figura ilustrativa de modelo de apuração de custo por produto, dentro dos procedimentos abordados, é apresentada no Anexo B.

A facilidade de entendimento e elaboração do custeio variável conduzem à geração de informações de apoio ao gerenciamento e, entre elas, a de mensurar os resultados.

5.3.3 Mensuração de Resultados

Peleias (2002, p. 111), tratando do modelo de mensuração, produz a seguinte definição para a mensuração contábil:

A mensuração contábil procura transformar elementos distintos em grandezas comparáveis entre si. Assim, caixa, duplicatas a receber, estoques, fornecedores e outras obrigações podem ser homogeneamente agrupados, permitindo a representação uniforme do patrimônio e dos resultados da empresa.

Ela reflete a aplicação do princípio contábil do denominador comum monetário, que se associa à propriedade da contabilidade de evidenciar a composição patrimonial dos bens, direitos e obrigações de várias categorias, homogeneizando-os por meio de mensuração monetária. (grifo do autor)

As primeiras características do processo de mensuração, portanto, são referentes à homogeneidade de elementos distintos que, através de um denominador monetário comum, permite comparações.

A mensuração é de suma importância para a contabilidade pois, segundo Guerreiro (1989, p. 76), as pessoas envolvidas com a tomada de decisões necessitam de sistemas de mensuração contábil que expressem a verdade sobre uma determinada situação, fato ou fenômeno.

As apurações de resultados de um ou mais períodos devem, usando a visão de Guerreiro, expressar a verdadeira situação da empresa que se espera ser favorável, ou seja, que o período ou os períodos apresentem lucro.

Segundo Hicks apud Catelli (2001, p. 83), “lucro é a quantia que uma pessoa pode consumir durante um período de tempo, estando essa pessoa tão bem ao final do período como estava no início”.

Já na visão de Guerreiro e Catelli (2001, p.86), as seguintes relações sobre a conceituação de lucro são efetuadas:

Um dos argumentos a favor do conceito de lucro é que o lucro é a melhor medida do sucesso da administração de uma entidade de negócios em uma economia competitiva. Do ponto de vista dos detentores de capital, o lucro serve como guia para uma política de investimento. Os investidores previdentes procuram otimizar os retornos de seus investimentos, e suas decisões são guiadas pelos lucros proporcionados pelos investimentos existentes.

O investimento mais atrativo é aquele que oferece o maior valor presente dos futuros recebimentos por unidade monetária investida, descontados a dada taxa de juros. O administrador de sucesso é aquele que, em determinado período, aumenta o valor presente da empresa a ele confiada em termos de determinados parâmetros preestabelecidos. Nesse contexto, só existe um conceito relevante de lucro para a avaliação do sucesso do investimento e para a avaliação do desempenho do administrador: o incremento do valor presente da entidade.

Entrar no aspecto mais profundo da conceituação de lucro não é objeto deste estudo e, dadas as características dos empreendimentos pesquisados, bastaria o fato de haver a apuração de lucro, nos moldes tradicionais, para considerar-se que as informações gerenciais disponíveis são melhores, quer dizer: a situação é tal que alguma apuração de lucro já seria um avanço para a micro e pequena empresa.

Apurar os resultados e contemplar lucro é um fato positivo, porém saber se ele é consistente e condizente ao longo do tempo exige alguma forma comparativa que permita tomar decisões, quando necessário, quanto à correção de rumos.

De acordo com Horngren (1985, p.424)

A maioria dos investidores se preocupa demais com a capacidade da empresa de gerar lucros e dividendos a longo prazo. Sob este aspecto, os demonstrativos de resultados são muito mais importantes que os balanços. O demonstrativo de resultado é simples e direto e, na maioria das vezes, é em valores atuais.” (grifo nosso)

Conforme abordado no início deste capítulo, as micro e pequenas empresas, de maneira geral, não possuem um sistema de gestão apoiado por um sistema de informação que proporcione a elaboração de um orçamento, que é a forma indicada

para a comparação com o realizado, e a avaliação de desempenho, portanto, não é efetuada.

A alternativa, nesses casos, é a comparação entre resultados de dois ou mais períodos realizados.

O fato de resultados passados não serem garantia de resultados futuros não impede a constatação do andamento dos negócios e certamente pode induzir o empresário à investigação e/ou busca de auxílio antes que a situação se torne irreversível.

Além de meios de comparação através de resultados de período ou períodos anteriores, o relatório de apuração deve destacar, antes do resultado final, os valores correspondentes às retiradas e pró-labore do proprietário, de forma a evidenciar se o resultado final está comportando os valores que o empresário julga necessários e, conseqüentemente, permitir decisões de adequação para a continuidade do negócio.

Outros aspectos importantes para a apuração de resultados são os relacionados aos impostos e encargos sociais.

O grande número de leis e normas, geralmente complexas, que regulamentam e disciplinam estas matérias demandam o auxílio de especialistas no assunto.

De maneira geral, esta especialidade, nas micro e pequenas empresas, é exercida pelos escritórios contábeis que certamente podem fornecer esses dados de maneira segura e na forma necessária à correta apuração dos resultados.

Um modelo ilustrativo de relatório de demonstração de resultados, dentro das abordagens efetuadas, é apresentado no Anexo C.

As informações relativas aos impostos e aos encargos sociais são dirigidas tanto para a apuração de resultados (período de competência) quanto para o fluxo de pagamentos (fluxo de caixa) demandando apenas a diferenciação para os fins a que se destinam.

5.3.4 Fluxo de Caixa

O controle de fluxo de caixa, item apontado como sendo uma das principais causas de insucesso entre os micro e pequenos empreendimentos, através da captura e processamento eletrônico das transações, torna-se mais estruturado e dinâmico.

O fluxo de caixa diário é de importância para o acompanhamento da realização dos pagamentos e recebimentos imediatos, enquanto que o fluxo de caixa mensal permite a visão de conjunto e relevância, possibilitando ações de postergação em contratações de gastos e/ou esforços na redução de prazos de recebimentos, objetivando o equilíbrio e balanceamento entre os recebimentos e pagamentos.

O fluxo de caixa mensal é elemento fundamental para o acompanhamento e controle de recursos da empresa, pois reflete a movimentação das diversas contas da companhia.

Gitman (1978, p.159) já considerava, em sua época, as seguintes estratégias básicas para uma administração eficiente de caixa:

- 1 Retardar, tanto quanto possível, o pagamento de duplicatas a pagar, sem prejudicar o conceito de crédito da empresa, aproveitando, porém, quaisquer descontos financeiros favoráveis.
- 2 Girar os estoques com a maior rapidez possível, evitando faltas de estoques que podem resultar na interrupção na linha de produção ou numa perda de vendas.

3 Receber o mais cedo possível as duplicatas a receber, sem perder vendas futuras, devido a técnicas severas de cobrança. Os descontos financeiros, se economicamente justificáveis, podem ser usados para realizar esse objetivo.

Tratando-se da administração de fluxo de caixa, Longenecker et al. (1997, p.566) afirmam que:

Nenhum outro documento de planejamento é isoladamente mais importante do que o fluxo de caixa na vida de uma empresa pequena, quer para evitar problemas de fluxo de caixa, quando o dinheiro torna-se mais curto, quer para antecipar oportunidades de investimento a curto prazo, quando há excesso de dinheiro disponível na empresa.

O controle de caixa, dada a importância para a micro e pequena empresa, deve ser acompanhado tanto no aspecto das realizações diárias quanto nos valores já comprometidos para um período razoável à tomada de ações.

O relatório de fluxo de caixa deve possibilitar ao administrador a pronta identificação, dia-a-dia, dos tipos de recebimentos e pagamentos já comprometidos e, ainda, as estimativas de desembolsos com gastos rotineiros como, por exemplo, aluguel, energia elétrica, água, honorários do escritório de contabilidade etc., demonstrando os saldos dos movimentos diários e acumulados de forma que evidenciem a sobra ou falta de recursos atual e futura.

O ideal seria a elaboração de um orçamento de caixa, porém, dadas as características e restrições inerentes a esses empreendimentos, a adoção do controle definido já seria um ponto a mais de apoio à administração.

Assim, como na apreciação do custeio variável e na demonstração de resultados, um modelo, também ilustrativo, de relatório de acompanhamento e controle de fluxo de caixa, dentro da abordagem efetuada, é apresentado no Anexo D.

5.3.5 Resumo dos Procedimentos

O processo de estudo do sistema de registros e informações face as restrições identificadas e os conceitos de informações contábeis gerenciais analisados, conduz, resumidamente, aos seguintes procedimentos para superar e/ou contornar as barreiras.

1 – A captura das transações deve ser efetuada através de sistema de processamento eletrônico de dados;

2 – O software deve ser de custos reduzidos e de fácil uso para o empreendedor, não se descartando a possibilidade de utilização dos editores de textos e planilhas eletrônicas para este fim e, neste caso, possivelmente a geração de informações deve ocorrer de forma parcial, sendo, portanto, necessárias a complementação, fusão e/ou segregação para a obtenção do objetivo.

3 – O custeio variável deve ser o método utilizado para a apuração dos custos dos produtos e, conseqüentemente, a base de valorização dos produtos vendidos no período para efeito de apuração de resultados por competência.

4 – A mensuração dos resultados, formalizada através de demonstrações de resultados mensais, deve reunir os dados das transações controladas internamente, os impostos e encargos sociais fornecidos pelo escritório de contabilidade e, como forma mínima de comparação, os resultados do mês ou meses anteriores ao que está sendo apurado.

5 – O controle de fluxo de caixa deve ser efetuado para um período razoável de tempo, dia-a-dia, identificando os tipos de recebimentos e pagamentos já compromissados e contendo as estimativas de gastos rotineiros.

Os procedimentos detalhados neste capítulo e resumidos acima permitem, pelo menos, informações e controles em níveis reais de maneira organizada e estruturada sendo, portanto, um primeiro passo em direção a um sistema de apoio à gestão.

Uma visão simbólica do sistema é expressa na figura 5.

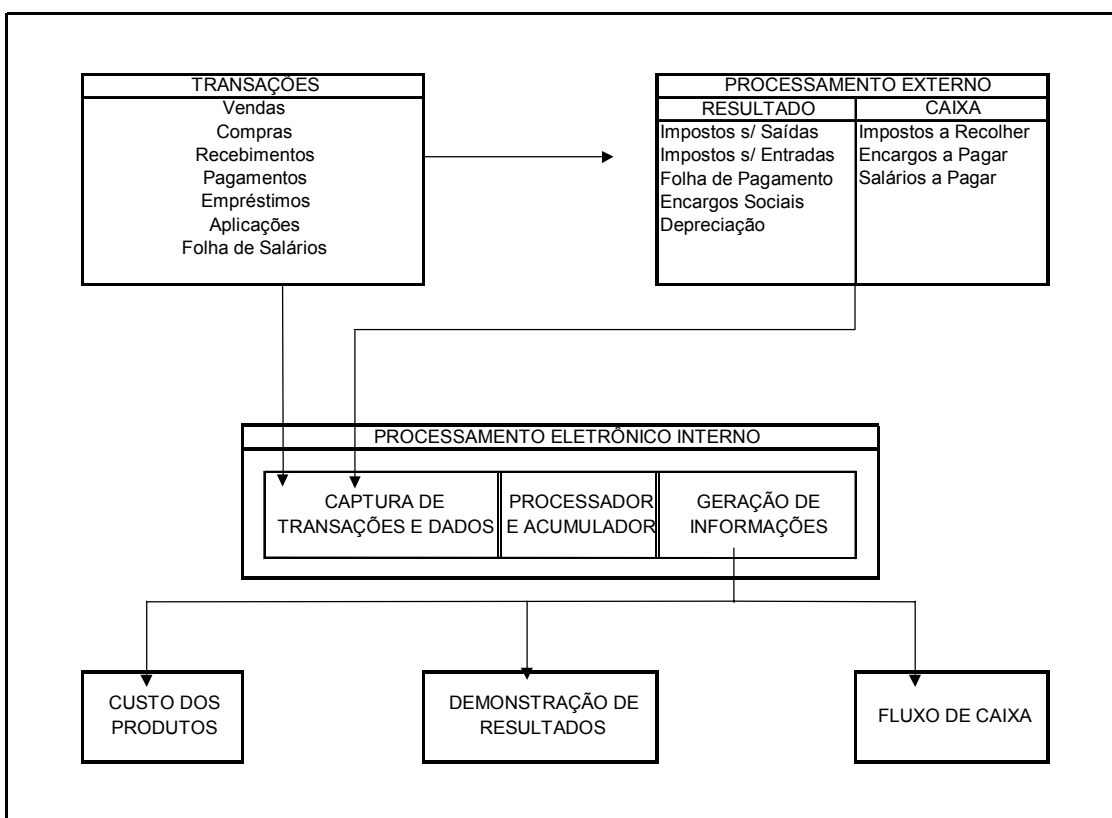


Figura 5 – Fluxo de Captura e Geração de Informações

As reflexões acerca das restrições identificadas, das análises efetuadas para a superação das barreiras, dos destaques, conceitos e proposições observados na literatura e das orientações e constatações das instituições de apoio ao desenvolvimento dos micro e pequenos empreendimentos, ensejam a geração de um modelo de registros e informações gerenciais baseado em dados realizados como um mínimo de apoio ao gerenciamento dessas organizações.

A figura a seguir simboliza a visão sistematizada do modelo.

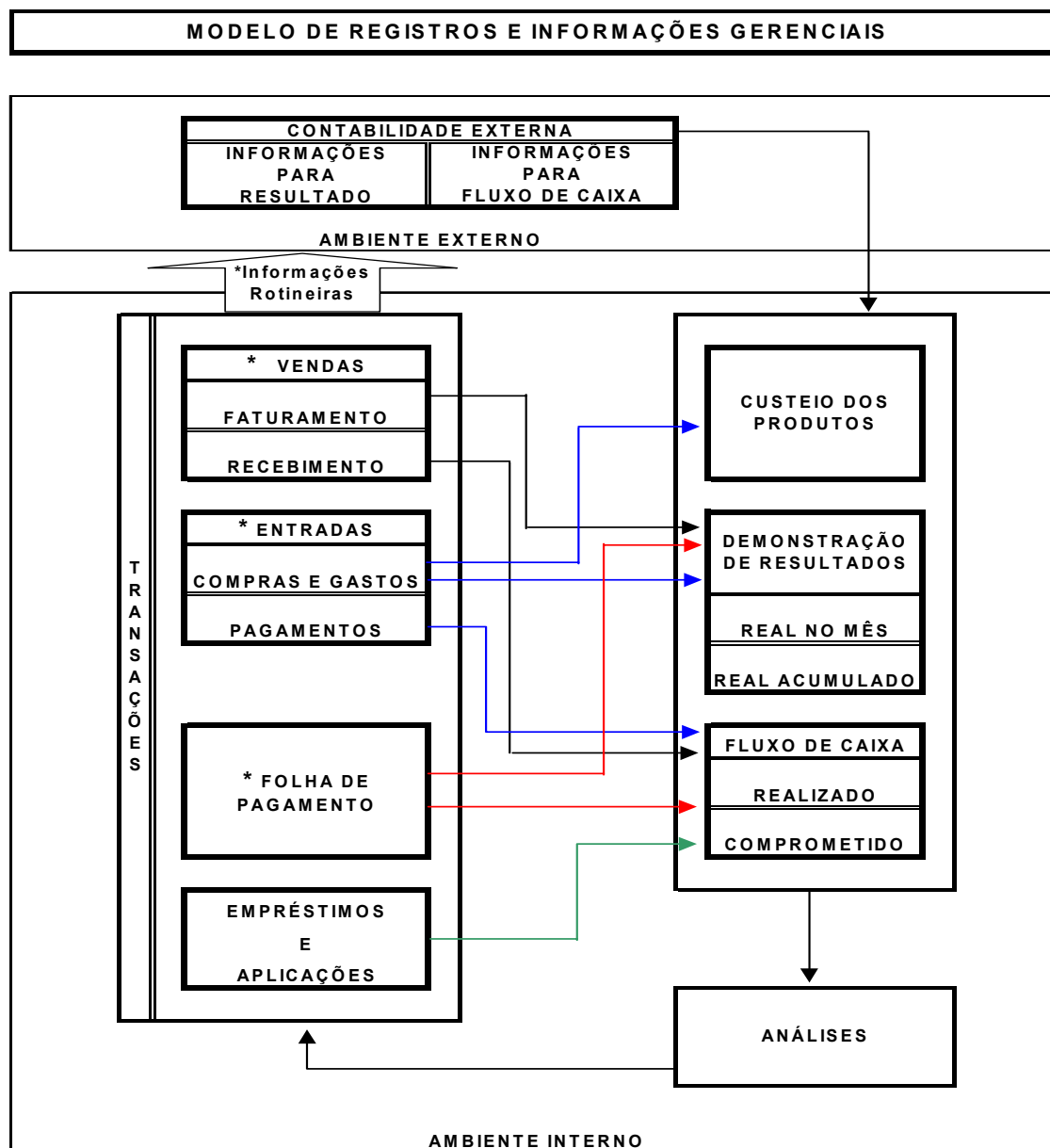


Figura 6 – Modelo de Registros e Informações Gerenciais

O modelo apresentado visa o aproveitamento das informações rotineiras processadas pelas empresas de serviços contábeis, que exigem profissionais qualificados e que, geralmente, não fazem parte do quadro de funcionários dos micro e pequenos empreendimentos, haja vista a própria contratação desses serviços.

A necessidade dos registros das transações para o controle e apuração dos resultados realizados e a simplicidade do modelo, apesar de serem óbvias, são fundamentais para um mínimo de gerenciamento.

Óbvio também se torna o uso de computadores no processo de registro, de captura e acumulação dos dados e geração de informações.

Um pequeno roteiro contendo alguns detalhes e especificações para aplicação em planilhas eletrônicas (Excel) é apresentada no Anexo E.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES

A constituição de micro e pequenos empreendimentos, contribuindo com a economia nacional através da geração de oportunidades de empregos aos inexperientes ou sem qualificação, através do papel de fornecedores de grandes corporações, bem como através do atendimento ao mercado com produtos e serviços que, em alguns casos, não são interessantes para as grandes empresas, continuam e continuarão ocorrendo através de iniciativas voluntárias ou forçadas e desenvolvidas e gerenciadas por pequenos empreendedores, independentemente de seus conhecimentos administrativos.

A sobrevivência dessas organizações é de suma importância nas relações econômicas do ambiente no qual se encontram e no desencadeamento e desenvolvimento econômico-social do país.

Esta questão de continuidade volta-se para o ambiente interno desses empreendimentos onde se encontram restrições de diversas naturezas que precisam ser superadas para a consecução deste objetivo.

As particularidades, características e restrições inerentes a esses micro e pequenos empreendimentos devem, portanto, ser estudadas de maneira a fortalecerem todo o processo de administração e a geração de riquezas que podem proporcionar.

Uma das principais características, comum à grande maioria dessas organizações, é a figura centralizadora do proprietário que, por força das circunstâncias, é tanto o gestor quanto o executor de diversas tarefas e que

necessita, portanto, de informações seguras e de fácil obtenção como apoio ao gerenciamento dos negócios.

Estudar um sistema de captura de transações para a geração de informações que pudessem ser ofertadas a esses empresários foi o enfoque deste trabalho.

Este estudo buscou identificar as restrições ao uso e geração da informação, bem como alguns requisitos mínimos que possibilitassem superar e/ou contornar as barreiras encontradas.

Para este fim, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e pesquisas de campo que possibilitaram a identificação das principais restrições e as soluções para a consecução do objetivo de ofertar informações gerenciais ao empresário das micro e pequenas empresas confirmando, desta forma, a hipótese levantada.

O presente trabalho não objetivou responder ou superar todas as restrições encontradas e nem tampouco desenvolver um sistema de informações que pudesse sustentar um sistema de gestão nos moldes do ciclo de planejamento, execução e controle. Entretanto, espera-se que um primeiro passo, ainda que modesto, tenha sido dado nesta direção.

A amplitude de estudos voltados às micro e pequenas empresas certamente resultaria numa lista imensa. No entanto, como sugestão, estudos sobre análises e interpretações de resultados; reflexos das demonstrações de resultados nos fluxos de caixa; indicadores de performance; otimização do uso das informações da contabilidade terceirizada; identificação de requisitos mínimos para a adoção de um sistema de gestão e desenvolvimento de mecanismos de conscientização enfatizando que um processo de gestão é tão importante quanto um processo produtivo e/ou comercial, seguramente são grandes desafios e de grande contribuição com esse segmento tão importante da economia.

BIBLIOGRAFIA

ABBUD, Lia. A vida sem patrão. *Revista Veja*, São Paulo: Ed. Abril, ano 34, 1705 ed. n.24, p. 108-115, 20 jun. 2001.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. 1994. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: USP. São Paulo.

ALVES, N.J.F. *Modelo conceitual de mensuração de resultado para micro e pequenas indústrias*. Um enfoque em gestão econômica – GECON. 1997. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: USP. São Paulo.

ANGÉLICO, João. *Contabilidade básica: iniciação à contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

ANTHONY, Robert N. *Contabilidade gerencial: uma introdução à contabilidade*. Traduzido por CARUZO, Luiz Aparecido. São Paulo: Atlas, 1976.

ATTIE, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 1983.

BABSON COLLEGE et al. *Global Entrepreneurship Monitor*. 2001 executive report. Disponível em <<http://www2.babson.edu/babson/babsoneshipp.nsf/Public/gem>>. Acesso em 22 out. 2002.

BENADIBA, M. *Um estudo sobre a controladoria na indústria de pequeno porte: no município de São Paulo*. 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP. São Paulo.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Desenvolvimento de sistemas contábeis gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional*. 1987. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: USP. São Paulo.

_____. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. *Dominando os desafios do empreendedor*: Financial Times. São Paulo: Makron Books, 2001.

BROOKSON, Stephen. *Como entender a contabilidade*. São Paulo: Publifolha (Série sucesso profissional), 2001.

CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DOLABELA, F. *O Segredo de Luísa* – uma idéia, uma paixão e um plano e negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ESCRITÓRIO CONTALEX DE CONTABILIDADE S/C. *A escrituração contábil da microempresa e da empresa de pequeno porte*. Disponível em: <<http://www.contalex-ms.com.br/arq/esmeepp.php>>. Acesso em 07 out. 2002.

FERNANDES, Francisco C. *Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica*. 2000. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: USP. São Paulo.

GERANEGOCIO – Empreendedorismo. Disponível em: <<http://www.geranegocios.com.br/html/geral>>. Acesso em 07 out. 2002.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. Tradução Francisco J. dos Santos Braga. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1978.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. 1989. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: USP. São Paulo.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. Van. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.

HODGETTS, R. M.; KURATKO, D. F. *Effective Small Business Management*. 7th. ed. Fort Worth – USA: Harcourt College Publishers, 2001.

HORNGREN, C. T. *Introdução a contabilidade gerencial*. 5. ed. Tradução José R.B. Azevedo: Rio de Janeiro. Prentice-Hall, 1985.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 08 mai. 2003.

IUDÍCIBUS, S. de. *Contabilidade gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. et al. *Contabilidade introdutória*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

KASSAI, Silvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. 1996. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, H. de P. *Contabilidade para administradores*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de Pequenas Empresas*. Tradução ROSA, M.L.G.L; STANCATTI, S. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES DE SÁ, A. *Como administrar pequenos negócios*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, G. de A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAURO, Carlos Alberto. *Preço de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para promoção da eficácia empresarial*. 1991. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: USP. São Paulo.

NAJBERG, S.; PUGA, F. P.; OLIVEIRA, P. A. S. Criação e fechamento de firmas no Brasil – dez.1995/dez.1997. BNDES: *Textos para discussão 79*. Rio de Janeiro: mai. 2000.

NAKAGAWA, M. *Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial*. 1987. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo.

_____. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, A. G.; MULLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. *A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas*. Boletim no. 277 IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. São Paulo: jun. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. M. de; PERES JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002

PADOVEZE, C. L. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análises*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

_____. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000b.

_____. *Como elaborar relatórios gerenciais*. São Paulo: apostila, 27.06.2001.

PARISI, Cláudio. *Uma Contribuição ao Estudo de Modelos de Identificação e Acumulação de Resultado*. 1995. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo.

PÊGO, A. P. F. R. *Contabilidade gerencial aplicada à pequena empresa comercial*. 1996. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

PELEIAS, I. R. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

PILLETI, Nelson. *Psicologia educacional*. 7. ed. São Paulo: Ática, 1989.

RESNIK, Paul. *A Bíblia da Pequena Empresa: Como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. Traduzido por Maria Cláudia Oliveira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

SANTOS, Edilene S. *Gestão integrada de estratégias e operações: uma abordagem de gestão econômica*. 2000. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo.

SCHIMIDT, Paulo. *História do Pensamento Contábil*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SEBRAE-SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. *Estudo da mortalidade das empresas paulistas – Relatório Final*. Dez. 1999. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acessado em 10 out. 2001.

_____. *A informática nas micro e pequenas empresas paulistas*. Relatório de Pesquisa. set. 1998. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acessado em 10 out. 2001.

_____. *Onde estão as MPE's paulistas*. Pesquisas Econômicas. Jul.2000. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acessado em 10 out. 2001.

_____. *Estudo comparativo: pequenas empresas (MPEs) versus grandes empresas (MGEs) no estado de São Paulo*. Relatório de Pesquisa. nov. 1998. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acessado em 16 mai. 2003.

_____. *A gestão dos custos nas MPEs paulistas: um estudo exploratório*. Relatório de Pesquisa. abr. 2002. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acessado em 16 mai. 2003.

_____. *Avaliação do impacto da cartilha de custos*. Relatório de Pesquisa. set. 2002. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em 16 mai. 2003.

SILVA, P. C. R. da. *Histórico das alterações da moeda no Brasil*. Disponível em: <<http://www.ai.com.br/pessoal/indices/infla2.htm>>. Acesso em 30 abr. 2003.

SILVA, R. M. de S. *Uma contribuição ao estudo da decisão de preços nas micro, pequenas e médias empresas*. 2001. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo.

SIMPI – Sindicato da Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/simpi>>. Acesso em 18 dez. 2001.

THOMÉ, I. *Empresas de Serviços Contábeis: estrutura e funcionamento*. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS EMPRESÁRIOS			
Razão Social			Ramo
Contato	Fone/Fax	Tempo em Atividade	anos
1 Qual o faturamento anual de sua empresa?			
<input type="checkbox"/> Até R\$ 120 mil	<input type="checkbox"/> Entre R\$ 120 e R\$ 500 mil	<input type="checkbox"/> Entre R\$ 500 e R\$1200 mil	<input type="checkbox"/> Acima de R\$ 1200 mil
2 Qual o No. de funcionários existente			
<input type="checkbox"/> Até 15	<input type="checkbox"/> de 15 a 30	<input type="checkbox"/> de 30 a 60	<input type="checkbox"/> mais de 60
3 Que tipos de informações e ou relatórios gerenciais utiliza ou gostaria de utilizar(U ou G)?			
<input type="checkbox"/> Fluxo de Caixa	<input type="checkbox"/> D.R.E mensal	<input type="checkbox"/> Balancete	
<input type="checkbox"/> Precificação e custos	<input type="checkbox"/> Orçamento	<input type="checkbox"/> Balanço Trimestral	
<input type="checkbox"/> Gestão c/ base em valor	<input type="checkbox"/> Simulação	<input type="checkbox"/> Businessplan	
<input type="checkbox"/> Outros (Especificar)			
4 Os itens assinalados com G (gostaria) na questão anterior, não são aplicados por quais motivos?			
<input type="checkbox"/> Seria muito difícil face a realidade da empresa		<input type="checkbox"/> Outros (especificar)	
<input type="checkbox"/> Não tem tempo para aplicá-los			
<input type="checkbox"/> Alto custo de implantação e manutenção			
<input type="checkbox"/> A equipe não domina as técnicas necessárias			
5 Como são efetuados os registros das transações?			
<input type="checkbox"/> Sistema Informatizado: _____	<input type="checkbox"/> Cópia de documento		
<input type="checkbox"/> Em pastas por vencimento	<input type="checkbox"/> Através de controle bancário	<input type="checkbox"/> Fichas de registros	
6 Quem faz o gerenciamento da empresa?			
<input type="checkbox"/> Próprio dono	<input type="checkbox"/> Dono + auxiliar	<input type="checkbox"/> Contador	
<input type="checkbox"/> Gerentes	<input type="checkbox"/> Outros (especificar)		
7 Qual o regime de apuração de lucro adotado?			
<input type="checkbox"/> Lucro presumido	<input type="checkbox"/> Contabilidade interna	<input type="checkbox"/> Contabilidade externa	
<input type="checkbox"/> Lucro real	<input type="checkbox"/> Contabilidade interna	<input type="checkbox"/> Contabilidade externa	
8 No caso de contabilidade terceirizada, qual a frequência e que tipos de relatório recebe?			
<input type="checkbox"/> Balancete	<input type="checkbox"/> mensal	<input type="checkbox"/> trimestral	<input type="checkbox"/> anual
<input type="checkbox"/> D.R.E	<input type="checkbox"/> mensal	<input type="checkbox"/> trimestral	<input type="checkbox"/> anual
<input type="checkbox"/> Balanço	<input type="checkbox"/> trimestral	<input type="checkbox"/> semestral	<input type="checkbox"/> anual
<input type="checkbox"/> Outros (especificar)			Periodicidade
9 Os relatórios recebidos da contabilidade são utilizados no gerenciamento da empresa?			
<input type="checkbox"/> Sim	Como? _____		
<input type="checkbox"/> Não	Porque? _____		
10 Em sua opinião, quais são suas maiores carências?			
<input type="checkbox"/> Capital de giro	<input type="checkbox"/> Limitação de recursos p/gerenciamento		
<input type="checkbox"/> Melhor planejamento das atividades	<input type="checkbox"/> Controles práticos e simples		
<input type="checkbox"/> Incentivos fiscais	<input type="checkbox"/> Assessoria de gestão		
<input type="checkbox"/> Outros (especificar)			
11 Quais os motivos para não utilização de serviços de assessoria contábil gerencial na gestão da empresa?			
<input type="checkbox"/> Escritório não presta este serviço	<input type="checkbox"/> Relatórios são defasados		
<input type="checkbox"/> Custo dos honorários	<input type="checkbox"/> Relatórios não refletem a realidade		
<input type="checkbox"/> Auto gestão	<input type="checkbox"/> Outros (especificar)		
12 Qual sua opinião, de maneira geral, sobre o uso da contabilidade na gestão da empresa?			
<input type="checkbox"/> O modelo é muito burocrático	<input type="checkbox"/> Só serve para atender a fiscalização		
<input type="checkbox"/> Só reflete dados passados	<input type="checkbox"/> Não possui estrutura para aplicar as técnicas		
<input type="checkbox"/> Outros (especificar)			
13 Qual a quantidade de transações de: vendas, compras, cheques, duplicatas, etc. mensal?			
<input type="checkbox"/> até 200	<input type="checkbox"/> de 301 a 500	<input type="checkbox"/> acima de 700	
<input type="checkbox"/> de 201 a 300	<input type="checkbox"/> de 501 a 700		
Colaborador			Data

ANEXO B – MODELO DE ESTRUTURA DE CUSTO POR PRODUTO

ESTRUTURA DE CUSTO DE PRODUTO				
CODIGO:		DESCRIÇÃO:		
MATERIAIS				
Tipo	Unidade	Quantidade	Custo p/ Unidade	Custo Unitário
A				
B				
C				
...				
n				
Total de Custo de Materiais				
MÃO-DE-OBRA DIRETA				
Operação	Tempo de Execução		Custo p/ Hora	Custo Unitário
1				
2				
3				
...				
n				
Total de Custo de Mão-de-obra				
OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS				
Tipo				Custo Unitário
A				
B				
C				
...				
n				
Total de Outros Custos Variáveis				
DESPESAS VARIÁVEIS				
Tipo				Custo Unitário
A				
B				
C				
...				
n				
Total de Despesas Variáveis				
Total Geral				
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OBJETIVA				
Tipo	% sobre o Total Geral			
Lucro e Gastos Fixos				
Impostos				
Índice a ser Aplicado				
Preço de Venda Objetivo a Vista				

A ilustração representa uma “ficha” de formação de custo por produto, baseada no método de custeio variável, destacando e detalhando os principais componentes.

O item relativo aos *outros custos variáveis* foi incluído na ilustração em virtude de duas das 35 empresas pesquisadas apontarem o uso de serviços terceirizados como parte do processo produtivo, pagos por unidade beneficiada.

ANEXO C – MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - Ano 200X		Mês de:		Acumulado no Ano ou Mês Anterior	
		Valores	%	Valores	%
Operadores	Descrição das Contas				
1	Vendas Brutas (Inclusive IPI)				
2	Impostos sobre Vendas				
3=(1-2)	Vendas Líquidas		100%		100%
4	Materiais (M.Prima, Auxiliares e Compon.)				
5	Mão-de-Obra c/ Encargos				
6	Outros Custos Variáveis				
7=(4-5+6)	Total de Custos Variáveis				
8=(3-7)	Margem de Contribuição Inicial				
9	Despesas Variáveis				
10=(8-9)	Margem de Contribuição Final				
11	Utilidades (Energia, Gás, Etc.)				
12	Manutenção (Máquinas/Equipamentos)				
13	Outros Gastos e Despesas				
14	Depreciação				
15=(+11 a 13)	Total de Custos e Despesas Fixas				
16=(10-15)	Resultado Antes do Pró-Labore e O.Retiradas				
17	Pró-Labore e Outras Retiradas				
18=(16-17)	Resultado Antes do I.R. e CSSL				
19	I.R. e Contrib. Social				
20=(18-19)	Lucro Líquido				

Seguindo os mesmos princípios do método de custeio variável, a ilustração da demonstração de resultados destaca a margem de contribuição antes e depois das despesas variáveis.

Entre os exemplos encontrados na literatura, o valor relativo ao IPI sobre vendas é automaticamente desconsiderado do valor bruto e também não é incorporado no valor dos impostos a serem deduzidos das vendas. No entanto, baseado nos comentários de alguns entrevistados na pesquisa de campo, observou-se que, incluir o valor do IPI no total de Vendas Brutas e, obviamente, considerá-lo no valor dos impostos sobre vendas, facilita a compreensão e a associação que eles fazem entre o total faturado no período (competência) e o total a ser recebido (fluxo de caixa).

O outro destaque, não convencional na literatura, refere-se ao destaque do pró-labore e outras retiradas dos sócios ou do proprietário.

Geralmente, na micro e pequena empresa, é comum as outras retiradas serem maiores que o valor de pró-labore e, de certa forma, não serem encaradas como remuneração e/ou como antecipação de lucros, que nem se sabe se irão existir, podendo, em alguns casos, comprometer a saúde financeira do empreendimento.

Esta inserção na ilustração é fruto da experiência do autor no relacionamento com esses tipos de empreendimentos e, toda vez que é proposto seu destaque na demonstração, encontra-se resistência, pois geralmente esses empresários não querem que tais valores fiquem explícitos.

ANEXO D – MODELO DE FLUXO DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA - COMPROMETIDO									
Identificação da Operação	Código da Conta	01/M1		02...31/M1		Total M1		01...Total/M2...	
		RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO
Recebimento de Vendas	01								
Outros Recebimentos	13								
Fornecedores	02								
Terceiros	03								
Salários e Ordenados	04								
Encargos Sociais	05								
Utilidades	06								
Manutenção	07								
Despesas	08								
Pró-labore e O.Retiradas	12								
Pagtos de Investimentos	09								
Pagtos de Empréstimos	11								
Total do Dia									
Movimento do Dia									
Saldo do Dia Anterior									
Saldo Atual									
Sobra a Aplicar									
Empréstimo a Tomar									
Saldo Final									

FLUXO DE CAIXA - REALIZADO									
Identificação da Operação	Código da Conta	01/M1		02...31/M1		Total M1		01...Total/M2...	
		RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO
1a.									
2a.									
...									
n									
Total do Dia									
Movimento do Dia									
Saldo do Dia Anterior									
Saldo Atual									
Sobra a Aplicar									
Empréstimo a Tomar									
Saldo Final									

A ilustração do controle de fluxo de caixa, subdividida em duas partes, caracteriza a visão sintética dos valores já comprometidos e/ou previstos (gastos rotineiros passíveis de serem estimados) a serem realizados no futuro próximo e a visão analítica das realizações.

Esta forma permite tanto a identificação da tendência dos saldos futuros quanto a pronta detecção de possíveis inadimplências, permitindo ações reguladoras objetivas e antecipadas.

ANEXO E - ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DE UM MODELO DE REGISTROS E INFORMAÇÕES EM PLANILHA EXCEL

1 - Plano de Contas

A elaboração do plano de contas é o princípio da organização essencial para a padronização dos registros, tratamento e acumulação dos dados a serem transformados em informações.

Entende-se que deve ser sintético, porém agrupando as principais naturezas dos fatos de acordo com sua relevância.

A estrutura deve propiciar a informação, no grau de detalhamento adequado que permita compreensão, de modo automático, para a extração de relatórios, procurando evitar retrabalhos e redundância de dados e que mantenha o inter-relacionamento com as contas da demonstração de resultados e fluxo de caixa.

Assim, sugere-se a estrutura apresentada na figura A:

Figura A - Modelo de Plano de Contas

CÓDIGO	NOMENCLATURA	CARACTERÍSTICAS
01	Vendas	Faturamentos: à vista e a prazo
02	Fornecedores	Matéria-prima, Auxiliares e Componentes
03	Terceiros	Serviços de acabamento de produtos
04	Mão-de-Obra	Salários e Ordenados dos funcionários
05	Encargos Sociais	Impostos e Contribuições relacionadas à mão-de-obra.
06	Utilidades	Energia, Água, Óleo Combustível, outros
07	Manutenção	Materiais, Serviços e Contratos
08	Despesas	Demais Gastos e Despesas
09	Ativos	Aquisições em geral
10	Depreciação	Geral
11	Empréstimos	Operações de Aquisições, Capital Giro etc.
12	Pro-Labore	Remunerações, Retiradas e Gastos dos Sócios
13	Outros Recebimentos	Aumento de capital em reais, receita de venda de ativo
14	Aplicações Financeiras	Investimentos no mercado financeiro
15	Contas Correntes	Movimentações de caixa e bancos

2 - Registro das Transações

Um dos principais componentes, de qualquer modelo, é o registro dos fatos e eventos oriundos do dia-a-dia das operações do empreendimento.

Se as transações não forem registradas, não haverá a captura dos dados e, conseqüentemente, informações e mensurações não serão confiáveis e seguras.

O modelo de registro tem as seguintes características e especificações:

Figura B – Modelo de Registros

REGISTRO DE ENTRADAS E PAGAMENTOS									
TIPO									Conta:
Identificação Resumida	01/M1		02...31/M1		Total M1		01...Total/M2...		
	ENTRADAS	PGTO	ENTRADAS	PGTO	ENTRADAS	PGTO	ENTRADAS	PGTO	
1a.									
2a.									
...									
n									
Totais									

REGISTRO DE SAÍDAS E RECEBIMENTOS									
TIPO									Conta:
Identificação Resumida	01/M1		02...31/M1		Total M1		01...Total/M2...		
	SAÍDAS	RECEBTO	SAÍDAS	RECEBTO	SAÍDAS	RECEBTO	SAÍDAS	RECEBTO	
1a.									
2a.									
...									
n									
Totais									

Definição dos Campos:

Tanto para as planilhas de *Registro de Entradas e Pagamentos* quanto para as de *Registro de Saídas e Recebimentos*, os campos são os mesmos.

TIPO - Refere-se à *Nomenclatura e Características* definidas no plano de contas.

CONTA - Corresponde ao *Código* da conta que identifica a *Nomenclatura*, definida no plano de contas.

IDENTIFICAÇÃO RESUMIDA - Contempla um breve histórico da operação registrada, sendo um registro para cada linha.

01/M1...31/M1 - Corresponde ao dia e ao mês de registro da ocorrência da transação.

TOTAL M1 - Corresponde à soma dos registros efetuados no mês em que ocorreu a transação.

M2...Mn – Refere-se aos mesmos dados definidos para M1, porém reflete a ocorrência futura da transação quando o período em andamento seja ele mesmo, isto é, se os registros estão sendo efetuados em 01/M1 todos os registros a partir de 02/M1 ainda não se concretizaram como pagamentos e/ou recebimentos.

TOTAIS - Correspondem às somas de cada dia e período por tipo de operação (entradas, pagamentos, saídas e recebimentos).

ENTRADAS - Correspondem ao registro do valor da aquisição e/ou contratação para desembolso no ato da aquisição e/ou em um período futuro.

PGTOS - Correspondem ao registro do valor desembolsado pela liquidação de uma obrigação contratada no passado ou liquidada à vista.

SAÍDAS - Correspondem ao registro do valor faturado dos produtos vendidos a serem recebidos no ato do faturamento ou em um período futuro.

RECEBTOS - Corresponde ao registro do valor recebido pelo faturamento dos produtos vendidos em um período passado ou recebido no ato do faturamento.

Forma de Registro

Para cada *Código* definido no *Plano de Contas* deve existir uma, ou mais, planilhas correspondentes.

Para cada transação, o valor deve ser registrado duas vezes sendo:

No caso dos *Registros de Entradas e Pagamentos* nas colunas e dias correspondentes à aquisição e/ou contratação (ENTRADAS) e, simultaneamente na coluna e dia correspondentes ao provável pagamento (PGTOS).

No caso dos *Registros de Saídas e Recebimentos*, na coluna e dia correspondentes ao faturamento (SAÍDAS) e, simultaneamente, na coluna e dia correspondentes ao provável recebimento (RECEBTOS).

A cada período (mês) encerrado, um novo período (mês) deve ser adicionado na planilha de maneira que, o valor futuro, gerado das transações pontuais, possa ser registrado.

Características

A disposição das colunas nas planilhas de registros permite acompanhar no dia-a-dia os valores que estão sendo ofertados ou contratados e os valores que estão sendo liquidados indicando o balanceamento e/ou desbalanceamento entre os pagamentos e recebimentos.

Esta forma de dispor os valores visa à administração do fluxo de caixa desde o momento da geração da transação permitindo, portanto, decidir qual a melhor opção para se contratar um desembolso futuro ou qual a ação a ser tomada em relação às políticas de vendas.

3 – Custo por Produto

A apuração de custo dos produtos é um passo fundamental para a mensuração de resultados e sua consecução levará à demonstração de resultados.

O método de custeio variável é o sugerido em virtude de sua facilidade de operacionalização e entendimento.

Figura C – Estrutura de Custo de Produto

ESTRUTURA DE CUSTO DE PRODUTO				
CÓDIGO:		DESCRIÇÃO:		
MATERIAIS				
Tipo	Unidade	Quantidade	Custo p/ Unidade	Custo Unitário
A				
B				
C				
...				
n				
Total de Custo de Materiais				
MÃO-DE-OBRA DIRETA				
Operação	Tempo de Execução		Custo p/ Hora	Custo Unitário
1				
2				
3				
...				
n				
Total de Custo de Mão-de-obra				
OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS				
Tipo				Custo Unitário
A				
B				
C				
...				
n				
Total de Outros Custos Variáveis				
DESPESAS VARIÁVEIS				
Tipo				Custo Unitário
A				
B				
C				
...				
n				
Total de Despesas Variáveis				
Total Geral				
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OBJETIVA				
Tipo			% sobre o Total Geral	
Lucro e Gastos Fixos				
Impostos				
Índice a ser Aplicado				
Preço de Venda Objetivo a Vista				

Definição dos Campos:

CÓDIGO – Refere-se a um número que identifique o produto.

DESCRIÇÃO – Nomenclatura pela qual o produto é conhecido.

TIPO – Refere-se ao nome que identifica o material utilizado ou a característica dos outros custos variáveis ou a qualificação da despesa.

UNIDADE – Identificação em função das características do material (quilos, caixas, peças etc.)

QUANTIDADE – Identifica o quanto de unidades é necessário na composição do produto.

CUSTO P/ UNIDADE – É o valor monetário sem impostos correspondente à unidade do material.

CUSTO UNITÁRIO – Corresponde ao valor monetário de cada requisito do produto.

OPERAÇÃO – Identificação do processo de transformação.

TEMPO DE EXECUÇÃO – Refere-se ao período utilizado no processo de transformação.

CUSTO P/ HORA – Valor monetário, unitário, correspondente ao salário com encargos dos funcionários.

TOTAL GERAL – Valor monetário do produto.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OBJETIVA – Indica o índice a ser aplicado, em função do percentual necessário à cobertura dos impostos, custos fixos e lucro, sobre o Total Geral para a obtenção do Preço de Venda Objetivo à Vista.

Considerações

Definir todo o mecanismo de funcionamento de um sistema de custeio demandaria um trabalho específico e, portanto, o modelo apresentado visa somente permitir a mensuração do custo dos produtos para efeito de demonstração de resultados.

4 - Informações Complementares

As informações complementares estão diretamente relacionadas aos serviços prestados por escritórios de contabilidade que, em virtude de atendimento à legislação, mantêm atualizadas e calculadas informações necessárias ao controle de fluxo de caixa e apuração de resultados e, portanto, evita-se perda de tempo e redundância utilizando-as no processo.

Figura D – Informações Externas

CONTABILIDADE EXTERNA		Mês de Referência:	
Informações para Resultado		Informações para Fluxo de Caixa	
Identificação	Valores	Identificação	Valores
Impostos sobre Vendas		Impostos a Recolher	
Impostos sobre Compras		Salários a Pagar	
Folha de Pagamento-Bruta		Encargos Sociais a Pagar	
Encargos Sociais			
Depreciação			

5 - Demonstração de Resultados

A DRE, como instrumento de controle e avaliação do desempenho realizado, agrupa de forma acumulada as transações realizadas mensurando-as pelo regime de competência, permitindo verificar e analisar os resultados econômicos do empreendimento.

Entende-se que, além da demonstração do lucro ou prejuízo, o relatório deve conter meios comparativos que, evidentemente, reflitam as principais características do empreendimento e, portanto, as seguintes características e procedimentos são contemplados:

Figura E – Modelo de Demonstração de Resultado

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - Ano 200X		Mês de:		Acumulado no Ano ou Mês Anterior	
Operadores	Descrição das Contas	Valores	%	Valores	%
1	Vendas Brutas (Inclusive IPI)				
2	Impostos sobre Vendas				
3=(1-2)	Vendas Líquidas		100%		100%
4	Materiais (M.Prima, Auxiliares e Compon.)				
5	Mão-de-Obra c/ Encargos				
6	Outros Custos Variáveis				
7=(4-5+-6)	Total de Custos Variáveis				
8=(3-7)	Margem de Contribuição Inicial				
9	Despesas Variáveis				
10=(8-9)	Margem de Contribuição Final				
11	Utilidades (Energia, Gás, Etc.)				
12	Manutenção (Máquinas/Equipamentos)				
13	Outros Gastos e Despesas				
14	Depreciação				
15=(+11 a 13)	Total de Custos e Despesas Fixas				
16=(10-15)	Resultado Antes do Pró-Labore e O.Retiradas				
17	Pró-Labore e Outras Retiradas				
18=(16-17)	Resultado Antes do I.R. e CSSL				
19	I.R. e Contrib. Social				
20=(18-19)	Lucro Líquido				

Definição dos Campos:

ANO 200X - Refere-se ao ano objeto de acompanhamento e apuração de resultados.

MÊS DE - Corresponde ao mês em andamento ou recém finalizado.

ACUMULADO - Refere-se aos dados acumulados até o mês anterior de um mesmo ano.

OPERADORES - São referências às descrições das contas e indicam, em alguns casos, operações matemáticas.

DESCRIÇÃO DAS CONTAS - São nomenclaturas que identificam as transações e formas de demonstrar os resultados.

VALORES - Referem-se aos valores acumulados de um mesmo tipo ou grupo de transações relativas a um determinado período.

%- Refere-se à correlação dos valores em relação ao valor de base 100%.

Forma de Registro

O processo de registro é automático, pois os dados necessários são alimentados nas planilhas fontes as quais são vinculadas a esta.

Uma vez formuladas e vinculadas as planilhas, o processo torna-se uniforme e consistente.

As planilhas fontes são relativas aos módulos de *Registros de Entradas e Pagamentos, Registros de Saídas e Recebimentos, Custo dos Produtos e Contabilidade Externa*.

Características

As funções vinculadas entre planilhas permitem acompanhar os resultados diariamente que só não são completos em virtude das informações complementares, fornecidas pela contabilidade externa e pela apuração dos custos dos produtos, serem alimentadas mensalmente. No entanto, as demais informações podem ser analisadas e comparadas com os dados acumulados dos períodos anteriores.

Outro ponto de destaque refere-se aos resultados antes do *Pro-labore* e *Outras Retiradas*, pois torna-se visível a relação entre resultados e as práticas comuns de unificação da entidade jurídica com a pessoa do sócio.

Destacar as retiradas dos proprietários tem por objetivo alertar os empreendedores quanto à capacidade geradora do empreendimento face às

necessidades pessoais dos sócios e, conseqüentemente, sinalizar-lhes para correções de rumos, quando for o caso.

6 - Fluxo de Caixa

Uma das recomendações mais encontradas na literatura que aborda o micro e pequeno empreendimento é o balanceamento entre recebimentos e pagamentos ou, em linguagem mais técnica, administração do fluxo de caixa.

Considerando-se que as relações de pagamentos e recebimentos são provenientes das operações, geralmente a prazo e, portanto, foram registradas em função dos períodos de competência, subdividem-se as demonstrações de fluxo de caixa em: *Fluxo de Caixa Comprometido* e *Fluxo de Caixa Realizado*.

Figura F – Modelo de Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA - COMPROMETIDO									
Identificação da Operação	Código da Conta	01/M1		02...31/M1		Total M1		01...Total/M2...	
		RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO
Recebimento de Vendas	01								
Outros Recebimentos	13								
Fornecedores	02								
Terceiros	03								
Salários e Ordenados	04								
Encargos Sociais	05								
Utilidades	06								
Manutenção	07								
Despesas	08								
Pró-labore e O.Retiradas	12								
Pagtos de Investimentos	09								
Pagtos de Empréstimos	11								
Total do Dia									
Movimento do Dia									
Saldo do Dia Anterior									
Saldo Atual									
Sobra a Aplicar									
Empréstimo a Tomar									
Saldo Final									

FLUXO DE CAIXA - REALIZADO									
Identificação da Operação	Código da Conta	01/M1		02...31/M1		Total M1		01...Total/M2...	
		RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO	RECBTO	PGTO
1a.									
2a.									
...									
n									
Total do Dia									
Movimento do Dia									
Saldo do Dia Anterior									
Saldo Atual									
Sobra a Aplicar									
Empréstimo a Tomar									
Saldo Final									

Definição dos Campos:

IDENTIFICAÇÃO DA OPERAÇÃO - Refere-se à descrição, resumida, da operação prevista ou realizada.

CÓDIGO DA CONTA - Identifica e associa a operação prevista ou realizada ao *Plano de Contas*.

01/M1...31/M1 - Corresponde ao dia e ao mês de registro da ocorrência da transação.

TOTAL M1 - Corresponde à soma dos registros efetuados no mês em que ocorreu a transação.

M2...Mn – Refere-se aos mesmos dados definidos para M1, porém reflete a ocorrência futura da transação quando o período em andamento seja ele mesmo, ou seja, se os registros estão sendo efetuados em 01/M1 todos os registros a partir de 02/M1 ainda não se concretizaram como pagamentos e/ou recebimentos.

TOTAL DO DIA - Corresponde à soma dos recebimentos e à soma dos pagamentos previstos ou realizados no dia ou no período.

MOVIMENTO DO DIA - Reflete a diferença total entre recebimentos e pagamentos, previstos ou realizados.

SALDO DO DIA ANTERIOR - Corresponde ao valor previsto ou realizado do dia anterior.

SALDO ATUAL - Corresponde à soma dos valores destacados nos campos:
Movimento do Dia e Saldo do Dia Anterior.

SOBRA A APLICAR - Reflete a disponibilidade de recursos gerada quando o campo *Saldo Atual* é positivo.

EMPRÉSTIMO A TOMAR - Reflete a falta de recursos gerada quando o campo *Saldo Atual* é negativo.

SALDO FINAL - Reflete o valor disponível após a apuração de sobra ou falta de recursos previsto ou o valor disponível após a efetiva ação adotada no realizado.

Forma de Registro

No que diz respeito ao modelo de *Fluxo de Caixa – Comprometido*, o processo é automático, pois os dados necessários são alimentados nas planilhas fontes as quais são vinculadas a esta.

Para o modelo de *Fluxo de Caixa – Realizado*, os registros devem ser efetuados um a um, pois, tratando-se de dados reais, os mesmos somente são conhecidos quando efetivamente realizados e, ainda, tendo-se os registros de maneira analítica, o processo comparativo entre os comprometimentos e os dados reais registrados permitirá identificar os desvios ocorridos.

Características

As funções vinculadas entre planilhas permitem acompanhar os resultados diariamente e visualizar, de maneira clara e objetiva, as eventuais necessidades ou sobras futuras de caixa, permitindo, desta forma, ações preventivas e de otimização.

A comparação entre o *Fluxo de Caixa – Comprometido* e o *Fluxo de Caixa - Realizado* permite a identificação dos desvios na pontualidade dos recebimentos e/ou falhas no processo operacional, tanto de pagamentos quanto de recebimentos, permitindo ações rápidas para regularização e normalização comercial.