

## O PLANEJAMENTO DA GESTÃO CONTÁBIL NO SUCESSO DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

*Patricia Monalize Marmitt<sup>1</sup>*

*Prof. Me. Paulo Roberto de Aguiar von Mengden<sup>2</sup>*

### RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo avaliar a utilização dos instrumentos de gestão financeira e contábil no desempenho das pequenas e médias empresas da cidade de Parobé, no Rio Grande do Sul, relacionando a utilização dos instrumentos ao sucesso dessas empresas, além de buscar identificar ações planejadas que oportunizem o desenvolvimento financeiro e contábil para auxiliar tais empresas a se manterem no mercado com uma vida de sucesso. Para tanto, a presente pesquisa é exploratória, bibliográfica, documental, qualitativa e quantitativa, e, quanto ao tipo de estudo, o método utilizado é o de estudo de caso. A pesquisa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada e de questionário fechado para uma amostra da população não probabilística. Por meio deste trabalho, foi possível avaliar que os resultados obtidos apontaram para o pouco uso dos instrumentos de gestão financeira e contábil, mesmo que a grande maioria tenha respondido que os instrumentos são de extrema importância para a administração das empresas. Assim, conclui-se que inexistente a utilização dos instrumentos de gestão financeira e contábil por parte das pequenas e médias empresas da cidade de Parobé (RS).

**Palavras-chave:** Contabilidade. Instrumentos de gestão. Sucesso empresarial.

### ABSTRACT

This study aims to evaluate the use of instruments of financial management and accounting in the performance of small and medium enterprises of the city of Parobé, in the state of Rio Grande do Sul, relating the use of instruments to the success of these enterprises, in addition to seeking to identify planned actions that give the opportunity for the financial and accounting development to help such companies to remain on the market with a successful life. Therefore, this research is exploratory, bibliographical, documental, qualitative and quantitative, and, regarding the type of study, the method used is the case study. The survey was conducted through semi-structured interviews and a close questionnaire to a sample of a non-probabilistic category. Through this study, we evaluate the results obtained pointed to

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat - Taquara/RS. pmmarmitt@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat. Orientador do trabalho. pmengden@gmail.com.

the little use of the instruments of financial management and accounting, even though the vast majority has responded that the instruments are extremely important for the management of the companies. Thus, we conclude that does not exist the use of instruments of financial management and accounting for small and medium enterprises in the city of Parobé (RS).

**Keywords:** Accounting. Management tools. Business success.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da implantação do Plano Real, a economia brasileira renovou-se com novas possibilidades de crescimento das empresas, gerando maior oferta de empregos tanto em número quanto em qualidade. Para atingirem esses novos patamares de retorno social, as empresas necessitaram adequar as suas práticas tradicionais de gestão interna e planejamento da produção às melhores referências mundiais. A maior motivação empresarial para a adoção de modelos alternativos às práticas anteriores é a garantia de sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo. (Santos, 2001).

Na opinião de Kugelmeier (2009), a maior necessidade empresarial é garantir sua lucratividade, que pode necessitar ser avaliada sob diferentes aspectos em cada momento da vida da empresa ou mesmo em ciclos da economia. Com o mercado cada vez mais competitivo, amplia-se a necessidade de aumentar a eficiência das empresas em busca de melhores resultados, entre eles a diminuição de custos e a ampliação da eficiência.

De acordo com Wohlgemuth (2009), as empresas necessitam cada vez mais aprimorar os seus controles, independentemente do grau de complexidade que os norteiam. Os controles são necessários para que a análise e a informação sejam o elo entre a administração do negócio e a forma de gerenciamento das ações. A criação de um setor de controladoria na empresa pode ser a solução para a eficiência do gerenciamento e o alcance dos resultados almejados pela alta administração.

Nesse ambiente, uma das exigências postas às empresas é a efetiva participação de um profissional devidamente preparado para assessorá-las no dia a dia da gestão, contribuindo para um melhor enfrentamento do mercado. Nesse

sentido, Cardoso (2007) afirma que as demandas da atualidade têm feito com que os profissionais contábeis sejam exigidos a ampliar suas habilidades para atender, de forma eficaz, às exigências do mercado.

Entende-se que a Contabilidade, conforme Padoveze (2004), se estende além do registro dos atos e fatos da empresa, pois os seus relatórios de trabalho são um instrumento extremamente valioso no planejamento e na gestão comercial e administrativa de toda e qualquer empresa, salientando-se esse valor nas micro e pequenas, onde o custo é sempre uma das maiores preocupações.

Este artigo tem como objetivo geral demonstrar a importância dos instrumentos de gestão financeira e contábil no desempenho das pequenas e médias empresas de Parobé (RS), apresentando os resultados de uma pesquisa exploratório-descritiva que tem por finalidade analisar o perfil das pequenas e médias empresa da cidade de Parobé, RS, especialmente no tocante a suas motivações para empreender, além de expor a contribuição do Contador para o planejamento e a própria avaliação do seu sucesso no mercado. O trabalho está estruturado de seguinte forma: na presente seção 1, são mostrados os aspectos gerais do estudo; a seção 2 apresenta a fundamentação teórica; na seção 3, explica-se a metodologia; na seção 4, consta a análise e a seção 5 traz as conclusões do estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Conceituação de empresa**

Empresa, no dizer de Nusdeo (1997), é a unidade produtora cuja tarefa é combinar diversos fatores de produção em uma organização mais ou menos complexa com o fim de oferecer ao mercado bens ou serviços, não importando o grau de produção ou a finalidade de uso desses bens ou serviços. Nessa definição, portanto, pode-se enquadrar qualquer empreendimento com a finalidade de oferecer ao mercado bens ou serviços diversos.

Porém para Nunes (2008), empresa é um tipo específico de organização caracterizada por buscar lucro como resultado de suas atividades sociais. Dessa forma, exclui a produção voluntária ou caritativa, fixando-se apenas na ação lucrativa.

A legislação brasileira permite que as empresas sejam classificadas de diversas formas. O objetivo principal de fixar critérios de classificação tem sido, sempre, enquadrá-las nos variados sistemas de benefício ou proteção governamental. A maior parte dos critérios de classificação fixa-se no número de empregos gerados ou no valor da receita operacional da empresa.

Os critérios que classificam, de diferentes formas, o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos na legislação.

O Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – SEBRAE (2012) utiliza, como definidor do porte das empresas, o número de empregos gerados, conforme demonstra o quadro 01.

Por sua vez, a Receita Federal do Brasil (2012) adota critérios diferentes, classificando as empresas pelo seu volume de faturamento, numa clara demonstração de que o seu objetivo, ao estabelecer esses critérios, tem vínculos estreitos com a capacidade contributiva das organizações empresariais. A classificação adotada pela SRF está explicitada no quadro 02.

<p><b>• Microempresa:</b></p> <p>I) na indústria e construção: até 19 funcionários            II) no comércio e serviços: até 09 funcionários</p>
<p><b>• Pequena empresa:</b></p> <p>I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários            II) no comércio e serviços: de 10 a 49 funcionários</p>

**Quadro 01: Classificação de Empresas segundo o SEBRAE.**

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, adaptado pela autora.

<b>Tipo</b>	<b>Receita Anual Bruta</b>
MEI – Microempreendedor Individual	Até R\$ 60.000,00
ME – Microempresa	Até R\$ 360.000,00
EPP – Empresa de Pequeno Porte	Maior do que R\$ 360.000,00 e maior ou igual a R\$ 3.600.000,00
Médio Porte	Maior do que R\$ 3.600.000,00 e menor do que R\$ 48.000.000,00
Grande Porte	Maior do que R\$ 48.000.000,00 e menor do que R\$ 300.000.000,00

**Quadro 02: Classificação de Empresas segundo a SRF.**

Fonte: Secretaria da Receita Federal -SRF, adaptado pela autora.

Segundo o BNDES (2012), a classificação da empresa deve ser feita em função da sua geração de receita, enquadrando-se aí o produto da venda de bens e serviços nas operações por conta própria ou o preço dos serviços prestados. A razão apontada pelo Banco, ao adotar tal tipo de classificação, leva em consideração a potencial capacidade da empresa de responder a compromissos creditícios que porventura assuma, admitindo-se que quanto maior a geração de receita, maior a capacidade de pagamento.

Essa é uma posição teórico-conceitual largamente adotada, mas que não leva em consideração, no ato da classificação, as condições específicas de cada empresa ou organização, sabendo-se que a verdadeira capacidade de pagamento de compromissos assumidos decorre da boa gestão da mesma, traduzindo-se na cobertura das despesas operacionais e proporcionando saldo positivo entre receitas e despesas.

O quadro 03 resume os critérios de classificação do BNDES.

<b>Porte de Empresa</b>	<b>Receita Operacional Bruta</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média Empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-Grande Empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

**Quadro 03: Classificação de Empresas segundo o BNDES.**

Fonte: Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES, adaptado pela autora.

É claro que todas essas classificações são arbitrárias e decorrentes apenas de critérios escolhidos pelas respectivas instituições e que não levam em consideração as ações, competências e eventuais dificuldades das organizações empresariais.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE (2007), a maioria das organizações empresariais brasileiras enquadra-se no conceito de micro e pequenas, sendo habitualmente geridas pelo próprio proprietário. São também características nelas encontradas a volatilidade da demanda, dada pelo seu grande número, e a distribuição geográfica ampla. Nessas condições, elas enfrentam grande concorrência entre si, mantendo-se, porém, como característica marcante a extrema

facilidade de entrada e saída dos mercados. Outra marca desse segmento é a alta taxa de insucesso, pois, em média, 60% delas encerram suas atividades antes de completarem dois anos.

## **2.2 Conceito e condições de sucesso empresarial**

Sucesso em qualquer tipo de empreendimento é, segundo Amancio (2012), conseguir o que se quer, é alcançar os objetivos previstos, desejados ou programados, independentemente de quais sejam eles. Transferindo essa definição para o âmbito empresarial, torna-se importante saber do empreendedor qual o seu objetivo, seja ele explícito ou não.

Por sua vez, Marques (1994) afirma que sucesso é conseguir o que se quer, é alcançar objetivos claramente definidos. Essa proposição exige que o empresário tenha um suporte intelectual claro, devendo saber exatamente o que pretende ao abrir e manter a sua atividade.

Reconhecendo a dificuldade de encontrar explicitados os objetivos, Boog (1991) escreve que o sucesso de uma organização deve ser medido por três dimensões diferentes, mas interligadas. A primeira é a dimensão financeira; a segunda é vinculada ao marketing e a terceira é a simplesmente operacional.

Os resultados financeiros, como primeira dimensão de análise, aparecem em forma de lucro a ser apropriado ou distribuído, na taxa de retorno do investimento levado à empresa e no montante de crescimento do patrimônio líquido.

Os resultados de marketing aparecem, são medidos pela fatia do mercado dominado pela empresa, pelo volume de vendas comparado ao da concorrência, pelo número de clientes cadastrados ou atendidos, pelo tamanho da área de cobertura geográfica, pela imagem dos produtos ou serviços, na visão e expectativa dos clientes e pela qualidade da assistência técnica pós-venda.

Já os resultados de operação são representados pelo volume de produção, pelo volume da comercialização, pela qualidade do produto, pelos índices de refugos, pelos métodos e processos utilizados na produção e na distribuição, pelo grau de produtividade e atualização tecnológica do acervo de máquinas e instalações.

Para Dornelas (2005), os empreendedores de sucesso possuem algumas características específicas, além de atributos gerais de administradores como visão do futuro para o seu negócio: (I) não são inseguros quanto à tomada de decisões;

(II) transformam algo difícil, uma ideia abstrata, em algo que funciona, transformando o que é possível em realidade; e (III) sabem explorar, ao máximo, as suas oportunidades, atuando com determinação e dinamismo.

Concordando com essas observações, Santos (2001) reconhece também que o sucesso empresarial demanda, cada vez mais, o uso de práticas financeiras apropriadas. As características pessoais do empresário devem ser abonadas ou fortalecidas pelo uso de boas técnicas e práticas de gerenciamento financeiro.

Assim sendo, toda empresa é um sistema composto por pessoas, utilidades, recursos, atividades, padrões de comportamento, processos e métodos, princípios, instalações e um conjunto de outras partes que são estruturadas e agem, de forma integrada, para a consecução das finalidades propostas pelo seu proprietário ou dirigente, afirma Arantes (1994).

Conforme Postai (2008), alguns objetivos desejáveis para as empresas são:

- a) **Crescimento** – é um dos maiores desafios das empresas. Cada empresa tem seus objetivos e particularidades, e formular estratégias de crescimento é importante para medir se a empresa está atingindo seus objetivos e, por consequência, crescendo. O principal indicador de crescimento é o faturamento ou a produção.
- b) **Lucratividade** – é a capacidade de a organização obter receitas a mais do que as despesas necessárias para gerá-las. Em geral, tem objetivos que indicam o nível de lucratividade desejado.
- c) **Nível de recursos** – significa as quantidades relativas dos recursos mantidos pela organização – como estoques, equipamentos e caixa. Muitas organizações definem objetivos estratégicos que indicam quantidades relativas de cada um desses ativos que devem ser mantidas.
- d) **Produtividade** – representa a quantidade de bens ou serviços produzidos pela organização em relação aos recursos utilizados no processo produtivo. As organizações que usam menos recursos para produzir uma quantidade específica de produtos são mais produtivas do que aquelas que precisam de mais recursos para produzir no mesmo nível.
- e) **Posicionamento competitivo** – representa a posição de uma organização em que ela se encontra em relação aos concorrentes. Um dos

objetivos organizacionais deve indicar a posição que a organização está tentando alcançar em relação aos concorrentes.

- f) **Inovação** – significa qualquer mudança para melhorar métodos e condução dos negócios organizacionais. Os objetivos organizacionais devem indicar metas que a organização está tentando atingir em termos de inovação.
- g) **Responsabilidade social** – é a obrigação que o negócio tem de ajudar a melhorar a prosperidade e o bem-estar da sociedade ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar objetivos organizacionais propriamente ditos.

### 2.3 Instrumentos de gestão financeira e contábil

Para atingir, de maneira exitosa, seus objetivos, a empresa deve utilizar-se dos chamados instrumentos de gestão econômica e financeira, sendo estes os principais:

- a) **Orçamento:** Este instrumento resume os investimentos e resultados financeiros esperados dos planos operacionais escolhidos. O planejamento financeiro deve estar sempre preparado para avaliar as consequências de decisões propostas do balanço patrimonial e a demonstração de resultados projetados Rezende (2011).  
Para Padoveze (2003), um orçamento é composto por diversas metas preestabelecidas em termos de atividade de vendas, de produção, de distribuição, de consumo de recursos e financeira e geralmente produz documentos como o fluxo de caixa, a demonstração de resultados e o balanço patrimonial previstos.
- b) **Análise de Custos:** A análise de custos baseia-se, fundamentalmente, na identificação dos custos e despesas gerados pelos processos da organização. Além disso, a análise de custos determina os pontos de equilíbrio, imprescindíveis para elaborar a previsão de vendas, estabelecer níveis de produção, determinar a quantidade dos suprimentos que serão utilizados, contratar o pessoal necessário, entre outros.

**c) Fluxo de Caixa:** Para Neto e Arruda (2005), o fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro, constituindo-se, em consequência, em elemento básico e indispensável para o administrador, sendo de grande importância para avaliar a posição financeira da empresa a longo prazo.

Costa (2009) define que “o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios”, pois a falta de caixa pode causar uma séria descontinuidade em suas operações.

Para Frezatti (1997), em algumas organizações, o fluxo de caixa serve como um instrumento tático e, em outras, o alcance é maior, ou seja, sua utilização é estratégica. Por sua vez, Assaf Neto (1997) explica que o fluxo de caixa de maneira ampla é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas, no qual as atividades da empresa se dividem em operacionais, de investimentos e de financiamento.

Em sentido mais restrito, o fluxo de caixa pode ser proveniente de operações, o que quer dizer que os recursos são gerados diretamente das suas próprias operações. Para Assaf Neto & Silva (2002), o objetivo fundamental do controle de fluxo de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos e, da mesma forma, aperfeiçoar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

Para Zdanowicz (2000), o fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro, constituindo-se, em consequência, em elemento básico e indispensável para o administrador, sendo de grande importância para avaliar a posição financeira da empresa a longo prazo.

**d) Ponto de Equilíbrio:** Segundo Garrison e Noreen (2001), no ponto de equilíbrio, o lucro é zero e, desse modo, ele pode ser determinado encontrando-se os pontos em que as vendas igualam as despesas variáveis totais mais as despesas fixas.

Para Jiambalvo (2002), o ponto de equilíbrio é uma das principais ferramentas para a análise do custo volume lucro. Define ainda Jiambalvo (2002) o ponto de equilíbrio como sendo o número de unidades que precisam ser vendidas para uma empresa atingir o equilíbrio, ou seja, ter um resultado que não implique lucro ou prejuízo, mas, sim, um resultado zero. Bernardi (1998) o define como sendo o volume calculado em que as receitas totais de uma empresa igualam-se aos custos e despesas totais: portanto o lucro é igual a zero.

**e) Controle Interno:** Segundo Sérgio Jund (2002), assim se conceituam controles internos: “Por controles internos entendemos todos os investimentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que verificamos dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio”.

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil – AUDIBRA (1992) demonstra a relação entre controle interno e a tomada de decisões: Controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a alta administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. Cada organização requer um sistema básico de controle para monitorar seus recursos financeiros, desenvolver relações de trabalho, analisar seu desempenho e avaliar a produtividade operacional, Chiavenato (2003).

Para Martins (2000), controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das diversidades e suas origens e tomar atitudes.

**e.1 Contas a Pagar:** Segundo Fidecafi (1995), as contas a pagar são valores decorrentes das obrigações contraídas pela empresa para o funcionamento de seu negócio. As obrigações das empresas são apresentadas no Balanço Patrimonial, que é o demonstrativo contábil que reflete a situação financeira da empresa com todos os seus bens e direitos assim como as obrigações perante os sócios e terceiros. O controle das contas a pagar, de acordo com a apostila SEBRAE (2000),

serve para avaliar as melhores oportunidades de assumir novos compromissos de maneira a não centralizar muitos pagamentos em determinadas datas. O controle deve ser preenchido de acordo com o vencimento, sendo que o ideal é que a organização dos compromissos seja feita mês a mês, ou seja, compras com vencimento em janeiro devem ser registradas em um controle, compras em fevereiro em outro e assim respectivamente. Esse controle possibilita que o empresário fique permanentemente informado sobre o vencimento dos compromissos, como estabelecer prioridades de pagamento e o montante dos valores a pagar.

**e.2 Contas a Receber:** Conforme Fidecafi (1995), as contas a receber são valores decorrentes das vendas a prazo de mercadorias, da prestação de serviços ou de outras transações que não representam o objetivo da empresa. Santos (2001) diz que uma boa administração das contas a receber não é só a execução do controle, mas, sim, exercer as funções de planejamento e controle, obtendo, com isso, resultados efetivos em relação às vendas de crédito comercial. Portanto, o controle consiste no registro de todas as contas a receber, assim como nos procedimentos de cobrança, no recebimento e quitação de títulos. Conforme a apostila SEBRAE (2000), o controle de contas a receber exige que as vendas a prazo do dia e os recebimentos sejam oportunamente informados aos responsáveis pelo seu preenchimento. Os lançamentos das vendas a prazo devem ser realizados conforme o mês de vencimento e as baixas de acordo com os recebimentos. A quantidade de controles, sua organização e gerenciamento devem ser estabelecidos de acordo com as necessidades e possibilidades de uso de cada empresa. Com o controle de contas a receber, pode-se conhecer o montante dos valores a receber, as contas vencidas e a vencer, clientes que não pagam em dia e como programar as cobranças.

**e.3 Controle de Estoque:** Estoques são todos os bens e matérias-primas mantidos por uma organização para suprir demandas futuras. Os tipos de estoques podem ser: matéria-prima, produto em processo, produto

acabado, materiais e embalagens e produtos necessários utilizados no processo de fabricação (ORTOLANI, 2007).

Os estoques são representados por matérias-primas, componentes, insumos, produtos em processo e produtos acabados e se constituem nos bens comercializáveis pelas empresas comerciais e destinados à venda pelas empresas industriais. Por esse motivo, a administração dos estoques deve ser objeto de políticas que traduzam resultados eficazes em sua gestão (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Procedimentos metodológicos**

A presente pesquisa é baseada em métodos quantitativos e qualitativos, de caráter descritivo e exploratório, que, segundo Roesch (2009), consiste em obter informações sobre uma determinada população.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário semiestruturado apresentado a 26 empresários clientes do escritório Prescon Processamento de Dados Ltda., na cidade de Parobé, RS. Nesse questionário, não se buscaram informações sobre o conhecimento ou uso do Orçamento, pois este deve ser sempre precedido do uso das demais ferramentas investigadas.

As questões visaram a caracterizar as empresas segundo seu porte e tempo de existência, bem como as razões de sua implementação. Perguntou-se igualmente se, na opinião dos empresários, as empresas vêm obtendo sucesso e quais os instrumentos que são utilizados na gestão. Finalmente obteve-se a valoração da importância atribuída a esses instrumentos pelos respondentes.

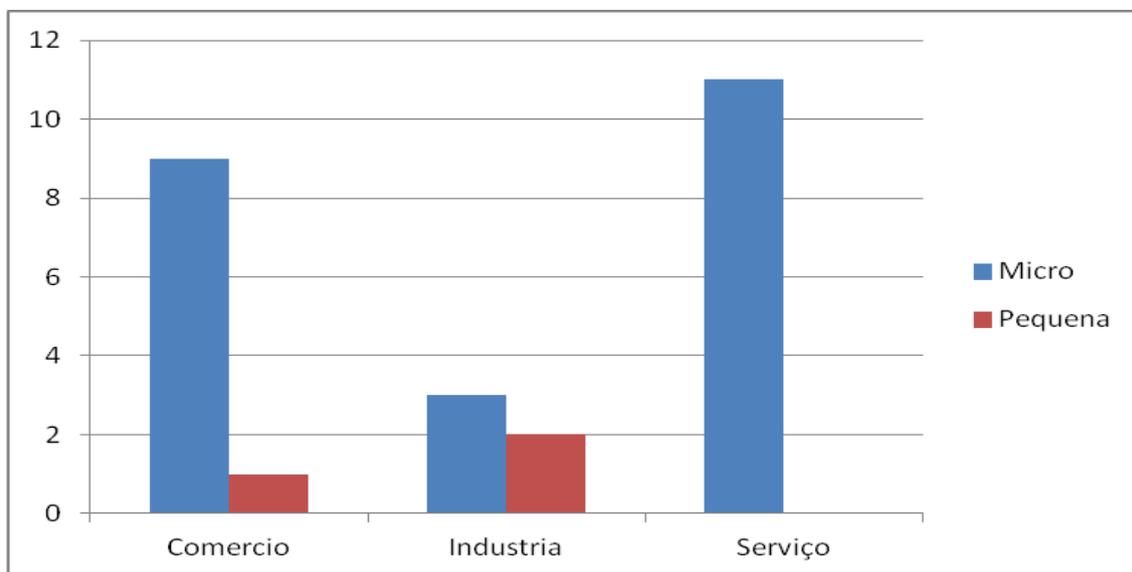
### **4 ANÁLISE**

#### **4.1 Caracterização das empresas**

Segundo as respostas obtidas, dentre os 26 empresários respondentes, todos clientes do escritório Prescon Contabilidade Ltda., 38% de suas organizações dedicam-se ao comércio, 19% exercem atividades industriais e 43% são do setor de

prestação de serviços.

Segundo o critério da Receita Operacional Bruta, 88% são microempresas e as demais são pequenas empresas. O gráfico 01 esclarece essa distribuição.



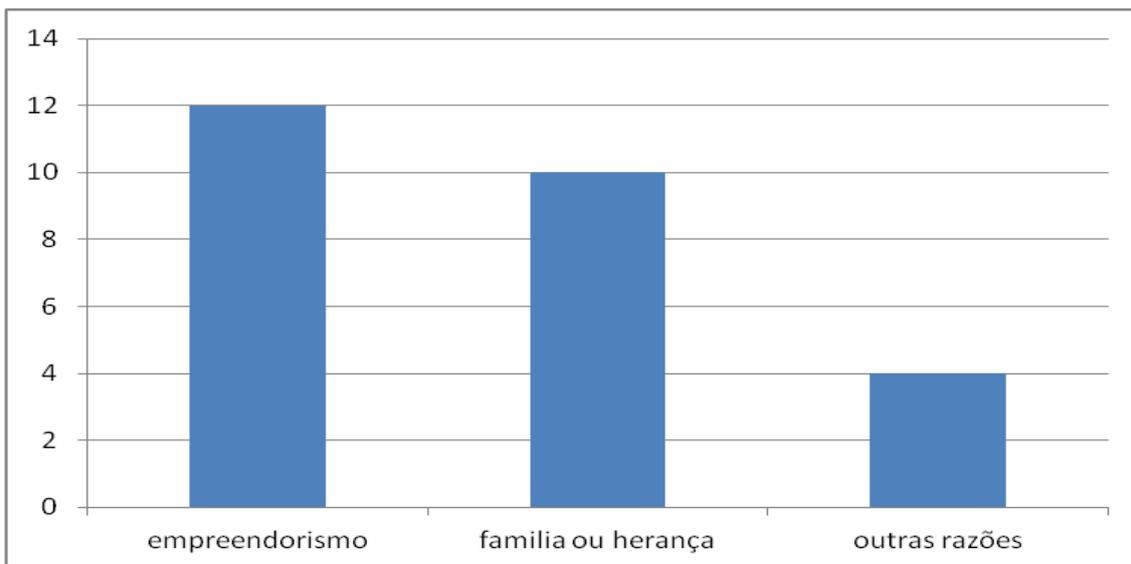
**Gráfico 01: Caracterização de Setor e Porte Empresarial.**

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Essas empresas oferecem, em conjunto, 363 empregos, sendo 291 deles industriais. As outras 21 empresas comerciais e prestadoras de serviço oferecem, em média, 3,4 empregos. Sob essa ótica, as indústrias todas são de pequeno porte e as demais empresas são classificadas como microempreendimentos.

Quanto à longevidade das empresas, 14 delas existiam há mais de 5 anos, todas indústrias, e as demais foram criadas nos últimos 5 anos.

Indagados sobre o motivo que os levou a constituir as empresas, o resultado apresentou-se como no gráfico 2. Observa-se forte componente empreendedor entre os respondentes, além de tradição familiar no ramo. As outras razões citadas variam da necessidade de formalização de trabalho e da perda de emprego à busca de maior renda.



**Gráfico 2: Razões para a criação da empresa.**

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Constatação importante foi sobre a busca de assessoramento técnico quando da criação das empresas. Apenas 12 dos entrevistados buscaram apoio e todos eles indicaram um Contador como fonte dessa ajuda, a ser dada essencialmente na elaboração de planilha de custos e no detalhamento da documentação necessária.

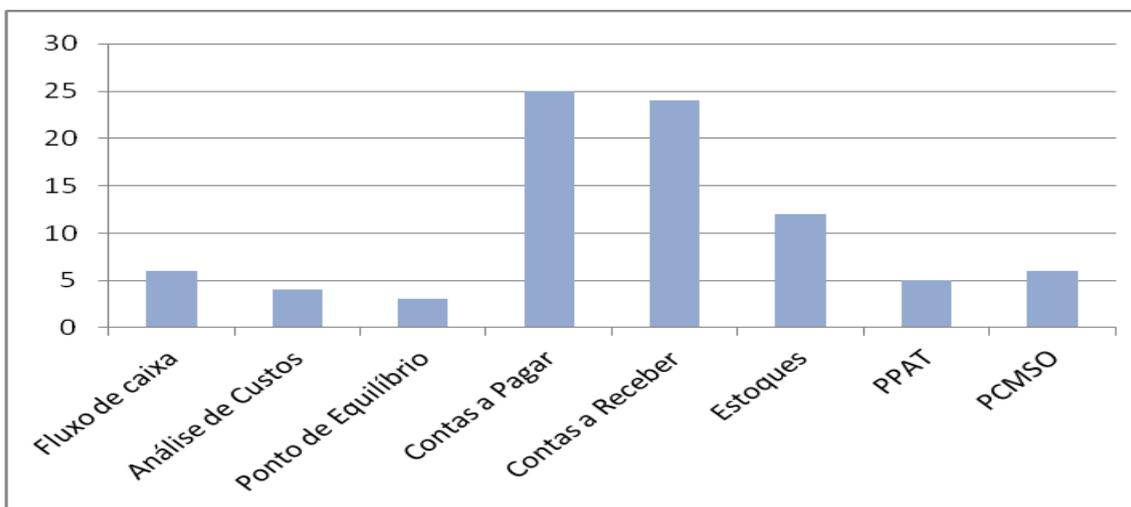
Apesar dessa busca de apoio técnico feita junto a profissionais contábeis por parte de 46% dos entrevistados, apenas 6 deles afirmaram ter feito ou elaborado algum tipo de planejamento, buscando o sucesso de suas empresas.

Inobstante isso, 73% dos empresários reconhecem que suas empresas são casos de sucesso, com apenas 7 deles relatando insatisfação com os resultados. Ao serem indagados sobre qual a medida desse sucesso, metade dos declaradamente satisfeitos indicou a lucratividade como medida, enquanto a outra metade indicou apenas condições adequadas de sustento próprio e da família. Dos insatisfeitos, todos indicaram como insucesso o pequeno e insuficiente lucro obtido.

Esses quesitos trazem também uma informação intrigante: perguntados sobre o percentual de lucratividade sobre o patrimônio da empresa, a resposta média foi de 15%, variando de 1% a 50%. Quando a pergunta se destina à lucratividade sobre o faturamento, a variação ainda é maior, informando uma média de 28%, mas variando de 15 a 80%. Significativamente, o empresário que respondeu ser de 80% a sua lucratividade sobre o faturamento afirmou que a sua empresa tem sucesso, mas a medida dele é “mantém-se no mercado”.

Na sequência, buscou-se saber sobre o uso de instrumentos gerenciais nas

empresas na procura de identificação entre esses instrumentos e o sucesso empresarial. O resultado, ilustrado no gráfico 3, revela a absoluta fragilidade gerencial dessas empresas.



**Gráfico 3: Uso de Instrumentos Gerenciais.**

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

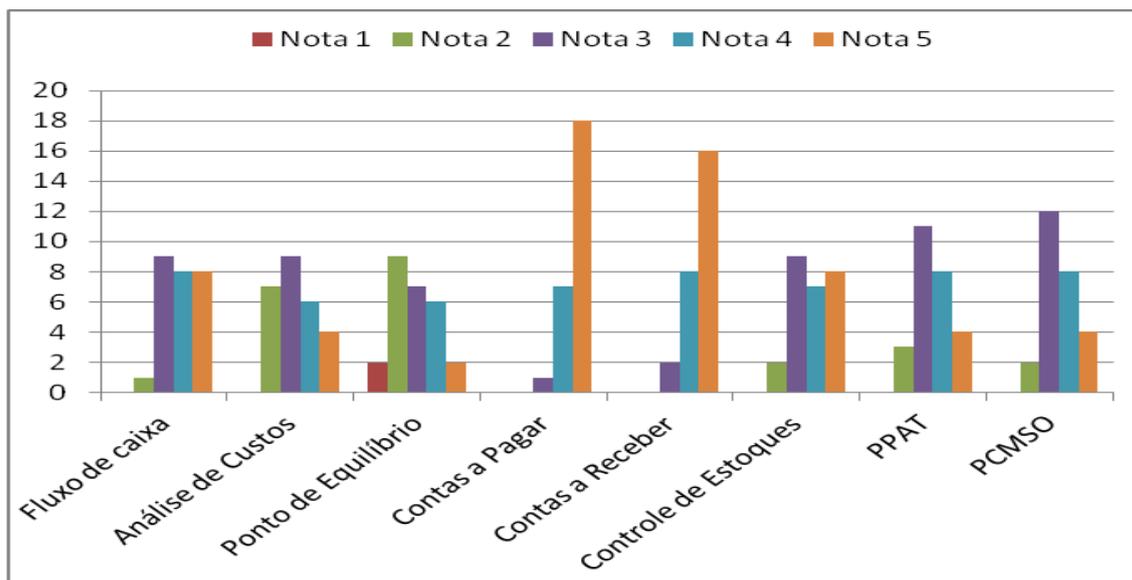
Segundo as respostas apresentadas, nenhuma empresa se utiliza de todos os instrumentos listados para executar as rotinas recomendadas de gestão. Uma delas sequer tem organizadas suas Contas a Pagar e duas não têm controle formal sobre Contas a Receber. Apenas 12 fazem o Controle de Estoques e o Fluxo de Caixa está presente em apenas 6 empresas. A Análise de Custos é praticada por 4 empresas e 3 delas fazem estudos de Ponto de Equilíbrio.

Significativamente, aquelas que fazem Análise de Custos e acompanham o Ponto de Equilíbrio utilizam-se dos demais instrumentos listados. Esse fato faz crer que os empresários carecem de informação e instrução para melhor gerirem suas empresas, pois o uso do instrumento Fluxo de Caixa é bastante simples para quem tem bem-estruturados os seus registros de Contas a Pagar e Contas a Receber.

Outro fator de impacto presente e futuro nessas empresas é a inobservância de obrigações legais, com o Plano de Prevenção de Acidentes do Trabalho - PPAT e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional- PCMSO, cuja não implementação implica sanções legais e elevados custos de formalização de pessoal.

Quanto à valoração de cada um dos instrumentos gerenciais listados e indagados, o gráfico 4 os apresenta na escala de 1 a 5, sendo 1 o menos importante

e 5 o mais importante.



**Gráfico 4: Valoração dos Instrumentos Gerenciais.**

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Esses resultados indicam um profundo desconhecimento, por parte dos empresários respondentes, da utilidade dos instrumentos investigados. Mesmo aqueles que utilizam os dois instrumentos mais elementares, controles de Contas a Pagar e Contas a Receber, não os valorizam com notas máximas, aparecendo com tal avaliação apenas 18 e 16 empresas respectivamente. Outro grupo significativo de empresas os valoriza relativamente bem, com nota 4, para os mesmos instrumentos, porém em ordem inversa.

O Fluxo de Caixa igualmente é avaliado de maneira contraditória pelas empresas. Apesar de apenas 6 delas utilizarem este instrumento, 8 empresas o avaliam com Notas 5 e 4, enquanto que 9 empresas o avaliam com nota 3. Ou seja, o instrumento é reconhecido como importante e útil, mas ainda assim não o utilizam.

Análise de Custos tem a segunda pior utilização entre os entrevistados: apenas 4 empresas utilizam a ferramenta, sendo que estas avaliam sua nota como 5, nota máxima, 62% avaliam com notas 3 e 4 e 27% avaliaram com nota 2.

Ponto de Equilíbrio teve a pior utilização entre as empresas: apenas 3 empresas, e destas apenas 2 deram nota 5; 50% deram notas 3 e 4; 9 deram nota 2 e 2 deram nota 1, sendo que estas declararam que desconheciam a ferramenta.

Contas a Pagar é o instrumento mais utilizado pelas empresas entrevistadas: 96% delas fazem uso da ferramenta, nenhuma delas deu nota 1 e 2 e apenas 1 empresa deu nota 3, sendo que 97% dos entrevistados deram notas 4 e 5,

reconhecendo a importância do uso do instrumento nos seus controles internos. Conclui-se que essas empresas não abrem mão desse tipo de controle.

Contas a Receber obteve a segunda melhor avaliação entre os entrevistados: 92% destes utilizam a ferramenta nos seus controles internos, 62% deram nota máxima e 38% avaliaram com notas 3 e 4, sendo que, curiosamente, 8 empresas que utilizam o instrumento deram nota 4.

Em relação ao Controle de Estoques, note-se que 58% dos entrevistados são de empresas de comércio e indústria e seu percentual de utilização é de 100% e deram notas 4 e 5, demonstrando que as empresas têm consciência da potencialidade desse instrumento no apoio à tomada de decisões. Já as empresas de serviços que somam 42% ficaram com notas 2 e 3, demonstrando talvez o desconhecimento do instrumento devido ao seu ramo de atividade.

PPAC e PCMSO obtiveram na pesquisa percentuais de importância muito parecidos: 46% deram notas 4 e 5; 53% notas 2 e 3, oscilando apenas nas notas 2 e 3; 3 e 4 empresas deram nota 2; 11 e 12 deram nota 3 e apenas 5 e 6 empresas respectivamente utilizam a ferramenta.

## **5 CONCLUSÕES**

O trabalho mostrou, com os exemplos de instrumentos de gestão financeira e contábil citados, que a contabilidade gerencial é de suma importância em qualquer empresa, em especial nas micro e pequenas, que são o foco da pesquisa. O planejamento financeiro será mais bem elaborado, se a empresa mantiver um sistema de contabilidade integrado que possibilite, a qualquer tempo, extrair de dados contábeis as informações de grande utilidade, o que será a base de uma administração segura e bem-sucedida. Todavia, lembra-se que a implantação de tais ferramentas depende, principalmente, da vontade do empresário e da capacitação técnica do profissional contábil que o assiste.

Observou-se que poucas são as empresas que planejam formalmente um caminho a percorrer, registrando, em papel ou de modo virtual, as suas expectativas e operações, fazendo anotações e cálculos, tentando prever seu futuro e encontrar possíveis obstáculos no caminho. Isso é ruim porque nem sempre a organização terá força suficiente para passar por cima desses impecilhos, que podem ser grandes demais e a empresa não estar preparada suficientemente para enfrentá-los.

Percebe-se que é necessário maior profissionalismo para administrar as pequenas e médias empresas, pois os recursos, na maioria das vezes, são escassos e precisam ser bem gerenciados para que não haja desperdício.

Com a intensa concorrência e com o mercado em constante mutação, o empresário não pode mais tomar suas decisões baseadas na experiência que julga ter. É necessário adequar-se às novas tecnologias, às novas mudanças impostas pela sociedade a fim de acompanhar as necessidades colocadas a cada dia.

A contabilidade, em especial a contabilidade gerencial, está mais presente do que nunca nas decisões e no cotidiano das empresas.

Os gestores poderão planejar o futuro de suas empresas, utilizando-se de ferramentas comuns para serem aplicadas como o fluxo de caixa e o orçamento, fundamentados em informações geradas pela própria administração e contabilidade da empresa para executar seus planos traçados, eventualmente encontrar alguma mudança no caminho, corrigi-lo durante o processo de execução e finalmente, na fase do controle, realizar a comparação entre o traçado e o realizado, chegando assim a um resultado final.

O pequeno empresário deve cobrar de seu contador maior participação no que diz respeito à assessoria e ao apoio na administração de sua empresa. O contador, por sua vez, deve abandonar a figura de mero cumpridor das obrigações fiscais como um mal necessário às organizações empresariais e ser um agente de transformação, um assessor nas tomadas de decisões, alguém que extraia dos números as informações necessárias para as decisões, um suporte à administração segura.

Viu-se que, no processo de gestão, planejar é fundamental. Estabelecer objetivos, princípios, prever, atingir metas, isso tudo norteará o processo de gestão da organização. Só com esses planos traçados, os gestores saberão qual a melhor decisão a tomar operacional, financeira e economicamente.

Portanto, é imprescindível que o empresário ou o futuro empreendedor busque capacitação, treinamento e conhecimento de como gerenciar seu negócio. Existem muitas formas de o empreendedor buscar essa capacitação através de inúmeros órgãos, empresas de consultoria, entre outros.

Por derradeiro, sugere-se, em vista dos resultados alcançados, que este estudo possa induzir à oportunidade de alterações na legislação nacional relativa à formalização de empresas. Dada a demonstrada falta de conhecimentos de

ferramentas contábeis e gerenciais que auxiliam o bom desempenho e o sucesso empresarial, uma determinação legal que exigisse do futuro empreendedor capacitação em planejamento empresarial e no uso e interpretação de ferramentas, métodos e técnicas gerenciais, todas amparadas na boa contabilidade, seria oportuna e com amplos resultados sociais.

## REFERÊNCIAS

AMANCIO, J. **O novo perfil do Gestor Financeiro**. 2012. Disponível em: <[www.administradores.com.br/comunidades/profissional.../3494/](http://www.administradores.com.br/comunidades/profissional.../3494/)>. Acesso em: 21 jul. 2012.

ARANTES, N. **Sistemas de Gestão empresarial: Conceitos permanentes de empresas válidas**. São Paulo: Atlas 1994.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política de Formação de Preços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOOG, G. G. **O Desafio da Competência**. 6. ed. São Paulo: Best Seller (Grupo Abril), 1991.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MÁRIO, Pueri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, F. J.; SOARES, A. A. C.; BONFIM. **Fatores de Influência no Interesse Empreendedor: Uma Análise junto a Estudantes de Cursos de Contabilidade**. 2009. Disponível em: <[www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/?secao=14&id=31](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/?secao=14&id=31)>. Acesso em: 21 jul. 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FIDECAFI. **Manual de Contabilidade das sociedades por ações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARRISON, Ray H.; NORREN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro, 2001.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Tradutora: Tatiana Carneiro Quírico. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

JUND, Sérgio. **Auditoria, conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

KUGELMEIER, Werner. **A Fórmula de Excelência na Gestão Empresarial**. 2009. Disponível em: <[http://www.gestaoempresarial.adm.br/gestao\\_empresarial\\_newsletter\\_a\\_formula\\_d\\_e\\_excelencia\\_na\\_gestao\\_empresarial.asp](http://www.gestaoempresarial.adm.br/gestao_empresarial_newsletter_a_formula_d_e_excelencia_na_gestao_empresarial.asp)>. Acesso em: 22 jul. 2012.

LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. Szabo. **Administração Financeira: princípios fundamentos e práticas brasileiras – aplicações e casos nacionais**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

MARQUES, Antonio Carlos F. **Deterioração Organizacional: Como detectar e resolver problemas de determinação e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NETO, Silva; ARRUDA, Evaristo. **Fluxo de Caixa nas Micro e Pequenas Empresas**. 2005. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/51379848/MONOGRAFIA-FLUXO-DE-CAIXA>>. Acesso em: 28 mar. 2012.

NUNES, J. P. A. **Um Aporte ao Sistema Contábil Gerencial Ambiental**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 2008.

NUSDEO, Fabio. **Curso de economia: introdução ao direito econômico**. São Paulo: RT, 1997.

ORTOLANI, Luiz Fernando Ballin. **Logística, Gestão de Estoques e Sistemas de Informação: Instrumentos Imprescindíveis para Eficiência nas Organizações Públicas e Privadas**. 2007. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1572>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

POSTAI, Vinicius. **Micro e Pequenas Empresas: 7 Práticas para o sucesso.** 2008. Disponível em: <<http://viniciuspostai.wordpress.com>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

REZENDE, José Antonio. **Orçamento Empresarial, Fundamentos e Aplicações.** 2011. Disponível em: <<http://www.fanorpi.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, E. Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa.** São Paulo: Atlas 2001.

SEBRAE. **Ambiente Empresarial das Micro e Pequenas Empresas Gaúchas.** 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/Ambiente-Pesquisa.aspx>>. Acesso em: 12 maio 2012.

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

\_\_\_\_\_. **Programa Brasil Empreendedor:** Orientação para crédito. (Apostila). Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/para/programas/orientacao-ao-credito>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

WOHLGEMUTH, J. M. **Contabilidade Gerencial e Controladoria.** (Desenvolvimento de material didático ou instrucional - Material Didático). FACCAT, 2009.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 8. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 2000.