



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CLÁUDIO MÁRCIO ANDRADE SILVEIRA

**CONTABILIDADE GERENCIAL: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

FORTALEZA

2013

CLÁUDIO MÁRCIO ANDRADE SILVEIRA

**CONTABILIDADE GERENCIAL: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado
Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Érico Veras Marques.

FORTALEZA

2013

CLÁUDIO MÁRCIO ANDRADE SILVEIRA

CONTABILIDADE GERENCIAL: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis
do Departamento de Contabilidade da Universidade
Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção
do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Érico Veras Marques (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Jeane Marguerite Molina Moreira, Ms.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Editinete André da Rocha Garcia, Ms.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À Deus.
A minha esposa, Delane Rodrigues.
Aos meus pais Carlos e Rosa.
E as minhas queridas irmãs, Helena,
Ana Márcia e Meiriane.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Ceará.

Ao Prof. Dr. Érico Veras Marques, pela paciência e dedicação.

Aos professores participantes da Banca examinadora pelo tempo e pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos colegas da turma de graduação, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.

RESUMO

A contabilidade gerencial ganha a cada dia, um grande espaço no desenvolvimento e aperfeiçoamento das técnicas de gestão das Micro e Pequenas Empresas (MPE's). Com o aumento do número de MPE's, aproximadamente 99% das empresas brasileiras, somado ao avanço da economia brasileira e a concorrência no mercado nacional, cada vez mais os empresários necessitam das informações contábeis para auxiliá-los. O presente trabalho se propõe a discutir qual a utilização da Contabilidade Gerencial na Gestão das Micro e Pequenas empresas, tendo como objetivo geral, analisar a utilização da Contabilidade Gerencial na gestão das micro e pequenas empresas. Desta forma os objetivos específicos do trabalho são: demonstrar o uso da Contabilidade Gerencial pelos gestores nas MPE's, pesquisar a utilização e a necessidade das informações contábeis como instrumento de apoio à gestão das MPE's, definir quais são as principais ferramentas gerenciais utilizadas na gestão das MPE's. A contabilidade possui instrumentos para suprir os administradores de informações valiosas, permitindo que tomem suas decisões com mais segurança e agilidade. Para realização da pesquisa, foi elaborado um questionário que continham questões discursivas e objetivas. Foram selecionadas 30 (Trinta) empresas, abrangendo Micro e Pequenas empresas, de forma aleatória, para responder o questionário, onde abordava várias questões sobre o tema em discussão. Alguns entrevistados responderam o questionário de imediato, com a participação do autor, o que facilitou a interpretação. Este trabalho se baseou também em pesquisas feitas anteriormente, que abordaram o mesmo objeto. Em função disso considerou-se o número de empresas participantes suficiente para analisar o grau de importância da informação contábil no processo de gestão das micro e pequenas empresas. A Contabilidade Gerencial é pouco utilizada como ferramenta de Gestão para Micro e Pequenas Empresas, no entanto existe uma grande necessidade do uso, visto que grande parte dos empresários não tem uma análise precisa dos negócios e não possuem controle patrimonial e financeiro das suas empresas. Notou-se que as empresas que possuem a contabilidade na própria tendem a ter utilização mais ativa das ferramentas gerenciais. As Microempresas são as que possuem mais dificuldade na interpretação dos relatórios contábeis, assim como também são as empresas que menos recebem informações gerenciais, por parte dos contadores. Apesar do baixo nível de conhecimento apresentado pelos entrevistados, o setor industrial é o que melhor utiliza as ferramentas gerenciais. Verificou-se que as ferramentas gerenciais mais utilizadas nas micro e pequenas empresas são: o controle de estoque, o fluxo de caixa e o controle das contas a pagar e receber. Analisou-se o quanto o micro e pequeno empresário é necessitado de conhecimento gestão, e o quanto o profissional contábil pode ajudar a diminuir essa necessidade, esta variação ocorre por setor, no entanto quanto maior o faturamento das empresas, melhores são resultados das empresas, quanto ao conhecimento das ferramentas de contabilidade Gerencial.

Palavras Chaves: Gestão de Empresas. Micro e Pequenas. Contabilidade Gerencial.

ABSTRACT

Managerial accounting gains every day, a large space in the development and improvement of techniques for the management of Micro and Small Enterprises (MSEs). With the increasing number of MSEs, approximately 99% of Brazilian companies, plus the advancement of the Brazilian economy and competition in the domestic market, more and more entrepreneurs need financial information to assist them. This paper aims to discuss how the use of Management Accounting in the Management of Micro and Small enterprises having as main objective, to analyze the use of management accounting in the management of micro and small enterprises. Thus the specific objectives of the study are: to demonstrate the use of management accounting by managers in MSE, researching the use and necessity of accounting information as a tool to support the management of MSE, define what are the main management tools used in the management of MSE. The accounts have tools to address administrators valuable information, allowing to make their decisions with greater confidence and agility. For the survey, a questionnaire was designed containing essay questions and objective. We selected 30 (Thirty) companies, including Micro and Small enterprises, randomly, to answer the questionnaire, which addressed several questions on the topic under discussion. Some respondents completed the questionnaire immediately, with the participation of the author, which facilitated the interpretation. This work is also based on research done previously, which discussed the same object. As a result, we considered the number of participating companies enough to analyze the degree of importance of accounting information in the management process of micro and small enterprises. Managerial Accounting is little used as a management tool for Micro and Small Enterprises, however there is a great need to use, since most entrepreneurs do not have an accurate analysis of business and do not have control of their financial assets and companies. It was noted that companies that have accounting in itself tend to have more active use of management tools. The Microenterprise are having more difficulty in interpretation of accounting reports, and are also companies that receive less information management on the part of accountants. Despite the low level of knowledge displayed by respondents, the industrial sector is the one that best uses the tools of management. It was found that the most used management tools in micro and small enterprises are: inventory control, cash flow and control of accounts payable and receivable. We analyzed how the micro and small business is in need of knowledge management, and how the accounting professional can help reduce this need is variation occurs sector, however the higher the revenues of companies, the better corporate results, as knowledge of the tools of Managerial Accounting.

Key Words: Business Management. Micro and Small. Managerial Accounting.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - Critérios de Classificação de empresas no Mercosul	17
TABELA 1 – Evolução das taxas de mortalidade – 2007.....	27
TABELA 2 – Porte x Setor de Atividade.....	50
GRÁFICO 1 – Faturamento Bruto Anual.....	51
GRÁFICO 2 – Contabilidade das empresas.....	52
GRÁFICO 3 – Serviços Contábeis x Setor.....	52
GRÁFICO 4 – Serviços Contábeis x Faturamento.....	53
GRÁFICO 5 – Opinião sobre os serviços de Contabilidade.....	53
GRÁFICO 6 – Opinião dos serviços x Setor.....	54
GRÁFICO 7 – Opinião dos serviços x Faturamento.....	55
GRÁFICO 8 – Relatórios Contábeis.....	55
GRÁFICO 9 – Relatórios Contábeis x Setor.....	56
GRÁFICO 10 – Relatórios Contábeis x Faturamento.....	57
GRÁFICO 11 – Indicadores.....	57
GRÁFICO 12 – Setor x Indicadores.....	58
GRÁFICO 13 – Porte x Indicadores.....	59
GRÁFICO 14 – Ferramentas Contábeis Utilizadas.....	60
GRÁFICO 15 – Ferramentas Contábeis Utilizadas x Setor	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balço Patrimonial
DRE	Demonstraço do Resultado do Exercício
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	Microempresa
MPE	Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil.
NPC	Normas e Procedimentos de Contabilidade
DFC	Demonstraço de Fluxo de Caixa
ILC	Índice de Liquidez Corrente
ILS	Índice de Liquidez Seca
ILG	Índice de Liquidez Geral
ILI	Índice de Liquidez Imediata
IPCT	Índice de Participação de Capital de Terceiros
ICE	Índice de Composição de Endividamento
IPL	Índice de Imobilização do Patrimônio Líquido
IIRNC	Índice de Imobilização dos Recursos Não Correntes
ML	Margem Líquida
GA	Giro do Ativo
IRA	Índice de Rentabilidade do Ativo
IRPL	Índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido
AV	Análise Vertical
AH	Análise Horizontal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	15
3	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	19
3.1	Sistema de Informação Contábil.	20
3.2	Contabilidade Gerencial para MPE's.	23
4	FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL	27
4.1	Análise das Demonstrações Contábeis.....	27
4.1.1	Indicadores de Liquidez Atividade.....	28
4.1.2	Indicadores de Endividamento e Estrutura.....	30
4.1.3	Indicadores de Rentabilidade e Análise de Ações.....	31
4.1.4	Análise Vertical e Análise Horizontal.....	33
4.2	Orçamento Empresarial.....	33
4.3	Fluxo de Caixa.....	35
4.4	Planejamento Tributário	37
4.5	Controle de Estoque	38
5	METODOLOGIA	40
6	RESULTADOS.....	42
6.1	Análise dos dados coletados nas empresas.....	43
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

Desde o advento da Teoria Científica de Taylor, até os dias atuais, a administração das empresas passa por um intenso processo de modernização. De acordo com Chiavenato (1983), a Administração revela-se como uma das áreas do conhecimento humano, mais impregnadas de complexidades e de desafios.

Motivado pela globalização e pelo avanço tecnológico, a gestão de empresas passou a ter uma nova modelagem, pautando os seus objetivos em informações, gerando um complexo sistema para que possam ser tomadas as melhores decisões.

Segundo Gil (1992), as decisões organizacionais são tomadas em três condições ambientais: certeza, risco e incerteza. Nas micro e pequenas empresas esta análise é ainda deficiente, devido ao pouco conhecimento das informações que circunda as empresas. Os ambientes de certeza existem quando às informações são suficientes para prever os resultados de cada alternativa antes da sua implantação. O desafio consiste em simplesmente localizar as alternativas que ofereçam a solução melhor ou ideal. Deste modo, a Contabilidade torna-se peça chave para criar os níveis de certeza adequados para se tomar a decisão.

Já os ambientes de risco são aqueles em que os tomadores de decisão não têm certeza absoluta quanto aos resultados dos vários rumos de ação, mas tem algum senso das probabilidades relacionadas com a ocorrência. Essas probabilidades podem ser calculadas através de procedimentos estatísticos objetivos ou através de intuição pessoal, demonstrados nos inúmeros relatórios oferecidos por uma Contabilidade coesa e coerente.

Ambientes incertos existem quando os tomadores de decisão não têm informações a ponto de serem incapazes até mesmo de estimar as probabilidades das várias alternativas e resultados. Este é o mais difícil dos três ambientes de decisão. A incerteza obriga os tomadores de decisão a basear-se muito na criatividade individual e do grupo, para conseguir solucionar problemas, desta maneira a contabilidade serve de base para prever os índices e os resultados da tomada de decisão, no entanto as empresas de pequeno porte ainda são mal orientadas neste tipo de gestão de recursos.

Há muito tempo, as micro e pequenas empresas vêm sendo, alvo de atenção no cenário econômico, devido ao seu potencial de geração de renda e de emprego. De acordo com La Rovere (1999), esta atenção se intensifica à medida que os atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado, características de muitas empresas são valorizadas. Assim, ampliação dos conhecimentos de gestão organizacional, passa a ser um

instrumento de estímulo ao crescimento e à competitividade dos mais diversificados setores da economia nacional.

A sobrevivência de uma empresa, está relacionada à capacidade de antever cenários adversos ou favoráveis e realizar mudanças rápidas de rumo para se adaptar à nova realidade. Nessas circunstâncias, a escrituração contábil é fundamental para orientar o gestor nas decisões que precisam ser tomadas.

Portanto, com a análise dos mais variados pontos de vista e o maior número de informação possível, a Contabilidade pode tornar as Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), mais competitivas, melhorar as suas relações externas com seus clientes e fornecedores, lidar com a sonegação fiscal e diminuir a mortalidade dessas empresas no País.

A discussão sobre a importância das MPEs é longa e aponta o seu incentivo como solução para o desenvolvimento do país, diminuição da pobreza, da marginalidade, desigualdades sociais e da concentração de renda.

As micro e pequenas empresas são predominantes em quase todos os setores da economia nacional, sendo de suma importância para a sustentação da geração de renda e emprego do nosso país, desenvolvendo nossas tecnologias e proporcionando a ampliação do mercado de trabalho.

Tendo como delimitação deste tema, aborda-se sobre como a Contabilidade pode ser uma ferramenta para gestão das MPE, utilizando-se de suas técnicas e princípios para melhor gerir os processos decisórios dentro dessas organizações. Portanto, busca-se responder ao seguinte problema:

Qual a utilização da Contabilidade Gerencial na Gestão das Micro e Pequenas empresas?

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a utilização da Contabilidade Gerencial na gestão das micro e pequenas empresas.

Desta forma, os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Demonstrar o uso da Contabilidade Gerencial é utilizada pelos gestores nas MPE's;
- b) Pesquisar a utilização e a necessidade das informações contábeis como instrumento de apoio à gestão das MPE's,
- c) Definir quais são as principais ferramentas gerenciais utilizadas na gestão das MPE's.

Partindo deste pressuposto, que toda e qualquer entidade necessita de uma Contabilidade Gerencial, para apoiar as entidades nas tomadas de decisão, é que se motivou a pesquisa nas relações entre Contabilidade e Gestão de ME e EPP.

Assim, a maior motivação para elaboração deste trabalho foi apresentar um horizonte de referência para as empresas de micro e pequeno porte, com base nas informações contábeis, na participação efetiva do Contador no planejamento administrativo e na melhoria do processo de gestão, qualificando-as para se tornarem empresas mais competitivas e duradouras, melhorando as suas relações externas com seus clientes e fornecedores, gerando uma maior capacidade produtiva, e um desenvolvimento da sociedade.

Este trabalho identifica as micros e pequenas empresas e a Contabilidade Gerencial como ferramenta indispensável a qualquer negócio, independente do porte. Assim como a sua importância aplicada às micro e pequenas empresas e os benefícios de sua utilização.

Na seção 1, é apresentada a introdução, definição do tema, a delimitação do problema, os objetivos e a metodologia do presente estudo.

A seção 2 apresenta a revisão de literatura, onde são mostradas as definições de microempresa e empresa pequeno porte, as particularidades que as definem no Brasil e a importância destas empresas para a economia nacional.

Já na seção 3 foi feita a revisão da literatura, com o objetivo de conceituar a Contabilidade Gerencial e demonstrar como a contabilidade deve ser estruturada em uma microempresa ou empresa de pequeno porte.

Na seção seguinte é apresentada as principais ferramentas utilizadas pela Contabilidade Gerencial para gerar informações úteis à tomada de decisão dos micro e pequenos empresários, através dos quais se torna possível a elaboração de índices econômicos e financeiros.

A seção 5 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desse estudo, definindo o método utilizado, o tipo de pesquisa e procedimentos que foram usados na pesquisa.

A seção 06 demonstra os resultados levantados na pesquisa, assim como a análise dos dados coletados durante a pesquisa.

Por fim é realizada as considerações finais dos resultados alcançados com essa pesquisa, na sequência segue as recomendações futuras e as referências bibliográficas.

2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Microempresa é um conceito criado pela Lei nº 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal de 1988, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

Para conceituar a definição de Micro e Pequena Empresa utilizou-se alguns conceitos adotados no Brasil, desconsiderando a interpretação internacional dada a este tipo de empresas. Existem definições que se baseiam no número de empregados, no capital social, na receita bruta, na receita operacional líquida, no grau de sofisticação tecnológica, etc., considerados de forma isolada ou em conjunto (BRASIL; FLEURIET, 1979).

Outro critério utilizado para conceituar as MPE, segundo Vidal (1990) é sobre o aspecto:

- a. Qualitativos: incipiente especialização em termos de organização e administração (em geral familiar e centralizada);
- b. Qualitativos combinados: ausência de organização com estrutura financeira inadequada.

Expandindo o horizonte de conceitos sobre MPE, Pinheiro (1996), acrescenta os critérios mistos, resultado da associação de aspectos qualitativos e quantitativos e ainda combina com indicadores econômicos e sociais onde afirma que este método “parece permitir análise mais adequada para fins de categorização de empresas”.

No tocante a enquadramento tributário, pode-se classificar de acordo com a Lei Complementar nº123 de 14 de dezembro de 2006, e alterações posteriores, o enquadramento dos pequenos empreendimentos dar-se-á em relação ao montante de sua receita no ano-calendário anterior, considerando-se:

- a. No caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);
- b. No caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Existe ainda o conceito de MPE baseado em um enfoque sociológico, (BRASIL; FLEURIET, 1979) na qual assume uma definição de uma pequena empresa considerando a posição desta diante do governo, sindicatos e demais empresas e da sociedade.

Definiríamos as MPE como sendo todas aquelas empresas que sofrem a influência das decisões tomadas pelo poder econômico da Nação, pouco podendo fazer para influir nelas. São muito mais objetos do que agentes, ou participantes dessas decisões. (BRASIL; FLEURIET, 1979, p. 14)

Diante dos critérios apresentados e classificados pelos autores como quantitativo, qualitativo, misto, enquadramento tributário e de posição social, na prática o que foi observado é que prevalece o critério de natureza quantitativa Kassai (1996, p. 2), que tem como vantagens:

- a) são mais fáceis de serem coletados;
- b) permitem a determinação de porte da empresa pela faixa de faturamento;
- c) permitem o emprego de medidas de tendências no tempo;
- d) possibilitam análises comparativas;

Mesmo que os critérios quantitativos prevaleçam, Solomon (1986, p. 32) afirma que “nenhuma das definições quantitativas de pequena empresa pode ser considerada universalmente satisfatória”.

Perante a questão sobre a definição das MPE's onde cada autor expõe seus argumentos, atualmente, não existe um padrão universal que classifique as empresas como micro, pequena ou média. Cada órgão, Estado ou País, tem sua própria definição de MPE's, pois utilizam os critérios que melhor lhe conduzem a seus objetivos. BRASIL E FLEURIET (1979). Possivelmente, o maior avanço, em termos de padronização, está ocorrendo com a consolidação dos blocos econômicos. O MERCOSUL, por exemplo, já estabelece os limites máximos para a definição das MPE's visando padronizar sua classificação nos países participantes do bloco como pode ser percebido no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Critérios de Classificação de empresas no Mercosul

MERCOSUL	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
Nº de Empregados	01 - 10	1 - 05	11 - 40	6 - 30	41 - 200	31 - 80
Faturamento Anual	US\$ 400 Mil	US\$ 200 Mil	US\$ 3,5 Milhões	US\$ 1,5 Milhões	US\$ 20 Milhões	US\$ 7 Milhões

Fonte: MDIC/SDP/DMPME - 05/12/02. Documento elaborado pela CAMEX com base em dados extraídos de sites oficiais e em informações enviadas pelas Embaixadas e Câmaras de Comércio.

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

Há de se lembrar de que as divergências não são apenas de um país para o outro, mas internamente também podem variar em razão de estudo e dos objetivos. Isto torna ainda mais distante a adoção de um critério único e dificulta a identificação das MPE's em termo de participação e importância (KASSAI, 1996).

No Brasil, os critérios para enquadramento legal se divergem nas esferas de governo fazendo com que, na prática, uma empresa seja considerada microempresa, ME, para fins de Imposto de Renda (Governo Federal) ao mesmo tempo em que no Estado seja classificada como uma Empresa de Pequeno Porte, EPP. Neste caso, a empresa fica impossibilitada de gozar dos incentivos ou isenções fiscais oferecidas no estado. Semelhantemente, órgãos de apoio como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE e o Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa, IBGE, apesar de adotarem o número de empregados como critério de classificação para MPE's, variam os limites máximos de ocupações entre o setor de comércio, indústria e serviço.

Para efeito de estudos e pesquisas, o SEBRAE utiliza o critério de classificação de porte segundo o número de empregados da empresa, sendo: 1) microempresas: na indústria e na construção civil – até 19 empregados; e no comércio e serviços – até 9 empregados; 2) pequena empresa: na indústria e na construção civil – de 20 a 99 empregados; e no comércio e serviços – de 10 a 49 empregados. (SEBRAE, 2007)

Segundo estudo Anuário SEBRAE 2010 - 2011, a participação de micro e pequenas empresas no conjunto dos estabelecimentos formais brasileiros correspondem a 99,0% do total, entre 2000-2010. Na década de 2000, micros e pequenas empresas suplantaram a barreira dos 6,1 milhões de estabelecimentos formais e, em 2010, empregavam 14,7 milhões de trabalhadores formais, o que representa pouco mais da metade dos empregos formais do país.

De acordo com a observação de Martins (2005), as pequenas empresas começaram a ser valorizadas pela sociedade brasileira em meados da década de 80. Por serem extremamente vulneráveis às mudanças no mercado, essas empresas só começaram a ter

condições de disputar espaço no mercado, em meados da década de 90, com a criação do Plano Real.

Outra importante função das MPE's é a descentralização do avanço industrial, desenvolvendo diferentes regiões, devido à necessidade inferior de recursos financeiros e de tecnologia menos avançada para sua formação.

No entanto MPE's sofrem imensas dificuldades, conforme mostra o relatório "Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil" SEBRAE (2007), com dados de 2000 a 2005, nos estabelecimentos com até 2 anos de existência a taxa de mortalidade empresarial foi de 49,4% no primeiro triênio (2000-2002) tendo reduzido para 22,0 % entre 2003-2005. Isto porque geralmente essas empresas não conseguem ter uma estrutura financeira equilibrada, pela baixa qualidade nos controles da produção, baixa qualificação da mão-de-obra e dificuldade de obter crédito e financiamentos para alavancar os seus empreendimentos.

Às micro e pequenas empresas são facultadas, pela Lei nº 9.317/96, a opção pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições (Simples). A medida simplificou a apuração dos impostos e contribuições das empresas, mas não as desobrigou de continuarem atentas a outras variáveis que podem ser mensuradas pela escrituração contábil, consubstanciada nas Ciências Contábeis, nos Princípios Fundamentais de Contabilidade e nas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), emanadas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Simplificar sem modificar a essência da escrituração contábil, foi o princípio que norteou a elaboração da Lei nº 9.317/96. Isso porque seria inócuo escriturar sem que se pudesse depreender dali informações valiosas para o gerenciamento do negócio.

Ao Contabilista cabe propiciar um trabalho profissional que possa agregar valor ao cliente e, acima de tudo, que expresse sua responsabilidade.

3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial tem como objetivo fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão. Para Anderson (1989), a Contabilidade Gerencial é uma extensão da Contabilidade Financeira. Kaplan e Atkinson (1989), no entanto consideram que, em função das diferentes necessidades a Contabilidade Gerencial e Financeira devem tomar rumos diferentes.

A Contabilidade Gerencial preocupa-se com a informação contábil útil à administração. Os administradores (usuários internos) são as pessoas que se valem dessa informação. A administração utiliza-se dos dados gerenciais para planejamento, avaliação e controle adequados da organização, por meio de um sistema de Informação Contábil.

Segundo Padoveze (2008), para que a informação seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação contábil seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração.

Tanto os usuários internos (sócios e gestores), como os externos (acionistas e governo) utilizam a informação contábil, mas a maneira como o fazem difere. Os tipos de informação que eles demandam também podem diferir. A Contabilidade Gerencial refere-se à informação contábil desenvolvida para gestores dentro de uma organização.

A Contabilidade Gerencial realiza o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais. Já a Contabilidade Financeira refere-se à informação contábil desenvolvida para os usuários externos, como acionistas, fornecedores, bancos e agências reguladoras governamentais.

Para Padoveze (2008), ambas se diferem quanto formas de relatórios e utilização das ferramentas contábeis:

Os relatórios mais utilizados pela Contabilidade Financeira são: o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultados, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstrativo de Fluxo de Caixa, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos. A gerencial utiliza; orçamento, relatórios de custos, relatórios de desenho e outros facilitadores da tomada de decisão. Enquanto os primeiros possuem uma frequência regulamentada, anual, mensal, os últimos são elaborados de acordo com a necessidade da administração da entidade. (PADOVEZE; 2008, p. 26)

Segundo Padoveze (2008), Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Para o autor só existirá Contabilidade Gerencial se existir uma ação conjunta entre os membros da entidade, para traduzir todos os conceitos contábeis em atuação

prática, ou seja, as informações contábeis devem ser trabalhadas para ser utilizada como instrumento da administração da empresa, para gerir as tomadas de decisões. Se não usamos a Contabilidade no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gestão contábil, não existe Contabilidade Gerencial.

3.1 Sistema de Informação Contábil.

Desta maneira fica claro que o processo adequado para transformar a Contabilidade em uma ferramenta de gestão empresarial, é a construção de um Sistema de Informação Contábil Gerencial. Pode-se conceituar Sistema Contábil Gerencial conforme definido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON):

A Contabilidade é objetivamente, um Sistema de Informação e Avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análise de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. Os objetivos da Contabilidade, pois, devem ser aderentes de alguma forma explícita ou implícita, aquilo que o usuário considera como elementos importantes para seu processo decisório. (CVM e IBRACON)

Segundo (CREPALDI, 2007), qualquer entidade, de microempresa e grandes corporações, tem a possibilidade de implantar um sistema de informação, cabendo ao contador torná-lo gerencial, incorporando os dados quantitativos necessários à mensuração e análise da empresa.

Assim pode-se destacar a fundamental importância que a Contabilidade tem no desenvolvimento da gestão empresarial, apurando os fatos e levantando evidências financeiras e econômicas das empresas. O Sistema de Informação Contábil Gerencial é um sistema de apoio à gestão e tem como base de entradas e saídas de informações, os processos econômicos e financeiros evidenciados através de mecanismos consagrados de apuração e demonstrações das contas patrimoniais.

O plano de contas é um ótimo exemplo de como pode ser elencadas todas as movimentações financeiras das empresas, para que ao final de cada período os indicadores de resultados sejam apurados, assim define Antônio Lopes de Sá:

Plano de Contas é uma peça técnica contábil que estabelece previamente a conduta a serem adotados na escrituração, através da exposição das contas em seus títulos, funções, na escrituração, funcionamento, agrupamentos, análises, derivadas, dilatações e reduções. (SÁ; 1998 p.22).

Desta maneira, para construir um Sistema de Informação Contábil que forneça subsídios para apuração dos resultados econômicos e financeiros de qualquer que seja a organização, é necessário analisar de forma aprofundada as contas patrimoniais e a escrituração das mesmas, apurando os resultados e a sistematização de como são levantadas as informações atualmente nas empresas, para daí então construir um plano de conta que seja fidedigno e consistente com a realidade da empresa.

Para fazer uma análise e um planejamento financeiro na entidade é necessário definir os grupos de contas que irão compor o sistema de gestão da empresa e avaliar como é feita apuração e os lançamentos das contas do Ativo, Passivo e do Patrimônio Líquido.

Segundo Olinquevitch e Santi Filho (2004), as contas do ativo e do passivo circulante, expressão os fatos empresariais de natureza financeira que tem relação direta com a contabilidade. Para eles estas contas irão definir as necessidades de composição do fluxo de caixa da empresa, determinando as políticas financeiras que serão adotadas pela empresa.

O planejamento financeiro nas pequenas empresas é um fator predominantemente essencial para elaboração das demonstrações de resultado e para definirmos os indicadores de resultado, assim possibilitando realizarmos as análises das mesmas, para que possamos informar aos tomadores de decisões das empresas o maior número de informações gerenciais possíveis.

A análise das demonstrações financeiras é uma das importantes ferramentas utilizadas pelos administradores internos das empresas para gerenciar os recursos e os investimentos.

A análise das demonstrações financeiras visa fundamentalmente ao estudo do desenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, em consequência, sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras. (ASSAF NETO; 2009 p.76)

De acordo com Assaf Neto (2009), as análises das demonstrações contábeis são fundamentalmente desenvolvidas por meio de comparação, sejam elas feitas a partir da apuração de resultados de indicadores passados ou pelo estudo comparativo setorial.

As análises dos resultados permitiram construir painéis de indicadores na qual serão os norteadores das tomadas de decisões das empresas, sendo assim a representação gráfica das demonstrações contábeis. Ao construir estes painéis de gestão a partir dos estudos de dados puramente contábeis teremos a concretização da elaboração de um Sistema de Informação Contábil.

O Sistema de Informação Contábil como modelo de apuração dos resultados econômicos e financeiros, é de suma importância para definir medidas de desenho das unidades setoriais, dos departamentos e das unidades de negócio separadamente, sempre vinculando a execução operacional a um planejamento estratégico, definido pelos administradores da empresa, como objetivo de alcançar melhores resultados da organização.

A estrutura tradicional de um Sistema de Informação Contábil será composta por: relatórios básicos, que são os demonstrativos contábeis e o balanço patrimonial, pelo plano de contas e por fim uma análise financeira e econômica dos resultados.

Segundo Padoveze (2008), a arquitetura de um Sistema de Informação Contábil devesse estar estruturada a partir de dois aspectos básicos, a necessidade da informação e o planejamento e controle da informação. De acordo com o autor, a informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo, como citado abaixo:

Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil. Cabe a nós contadores gerenciais, construir essa mercadoria com qualidade e custos competitivos, já que temos plena consciência de sua utilidade e, portanto, de sua extrema necessidade para o gerenciamento dos negócios. (PADOVEZE; 2008, p. 48)

No aspecto do planejamento e controle da informação, é necessário saber o nível de conhecimento contábil de cada membro da empresa, para que possa ser elaborados relatórios para os mais diversos níveis de usuários, desta forma poderá ser controlado, pois só pode controlar as informações que são claras e entendidas por todos os usuários.

Conforme Gil (1992), o Sistema de Informação Contábil deve produzir informações que possam atender os seguintes aspectos:

Níveis empresariais, onde são subdivididos em: estratégico, tático e operacional. Já o segundo aspecto seria o Ciclo Administrativo onde temos: planejamento, a execução e o controle da informação e por fim temos o Nível de estruturação da informação onde pode ser: estruturada, semi-estruturada e não estruturada. (GIL; 1992, p.35)

De acordo com Padoveze (2008), três pontos são fundamentais para que o sistema de contabilidade tenha eficácia em uma organização; a operacionalidade, a integração e navegabilidade dos dados e por fim o custo da informação.

No primeiro fundamento significa que todos os que trabalham na produção das informações, saibam o quanto é necessário e importante à fidedignidade e a tempestividade da produção da informação contábil para o processo de apuração dos resultados da entidade. O segundo fundamento baseia-se que a contabilidade é o reflexo de todos os cenários

equacionados da empresa em único setor, portanto a sua integração com os demais setores deverá sempre ser feita pautada em processos seguros e flexibilidade para a melhoria contínua do fluxo da informação. E por fim o custo da informação não poderá acarreta valores superiores aos que a entidade pode suportar.

Segundo Oliveira (1990), “... temos que adequar a relação custos *versus* benefícios. O sistema de informação gerencial deve apresentar uma situação de custos abaixo frente aos benefícios que proporciona à empresa”.

O contador como produtor de informações que serão utilizadas para tomada de decisões, já mais poderá impor sua visão sobre a informação que produz, no entanto opiniões sempre serão relevantes, porém nunca impor sua decisão como a mais correta a ser tomada pelos administradores da empresa.

As informações dentro de um sistema contábil devem ser trabalhadas dentro do menor prazo possível, pois uma informação atrasada poderá acarretar enormes prejuízos para empresa. Outro ponto é sua exatidão, as informações contábeis não permitem erros, devem ser revisadas e analisadas, exaustivamente, antes de serem ofertadas aos seus usuários.

3.2 Contabilidade Gerencial para MPE's.

As empresas necessitam da Contabilidade como base de apoio para a tomada de decisões, desta forma para que a informação contábil seja utilizada no processo de gestão, é necessário que esta informação seja útil e desejável as pessoas responsáveis pela administração das empresas. Não importa o porte da empresa. Seja uma micro, pequena, média ou grande empresa, a Ciência Contábil sempre terá a mesma definição. Franco (1997) definiu a contabilidade de forma a expressar a contribuição valorosa desta ciência para o processo de decisão:

“A contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial”
(FRANCO 1997, p. 21)

Tendo reconhecido a importância que a informação gerencial exerce sobre o processo de tomada de decisão pergunta-se: Quais as técnicas contábeis e ferramentas gerenciais devem ser aplicadas para uma Pequena Empresa? Quais são as dificuldades para se desenvolver um trabalho gerencial voltado para as Pequenas Empresas?

Pormaier (1999) afirma que todas as teorias e práticas conhecidas, desenvolvidas e executadas nas grandes instituições, podem ser aplicadas nas pequenas e médias empresas, com algumas ou muitas adaptações. Também explica que para desenvolver um trabalho que permita a aplicação da contabilidade gerencial, as dificuldades dependem, fundamentalmente, da vontade dos diretores e da capacidade técnica dos profissionais da área contábil. A contabilidade gerencial se difere da contabilidade habitualmente utilizada nas Micro e Pequenas Empresas que se restringe a preocupação com o fisco e as rotinas trabalhistas. Iudicibus (*apud* Padoveze, 2008) nos faz compreender melhor este campo da contabilidade gerencial e sua importância:

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira e de Balanços, etc, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório” (IUDICIBUS *apud* PADOVEZE, 2008.p.27).

Neste conceito, a participação da contabilidade vai além da emissão de simples guias de pagamento, para se tornar uma ferramenta estratégica. Passa a exercer seu papel da melhor forma, com o objetivo voltado aos seus usuários, os responsáveis pela tomada de decisão na empresa.

A decisão de se implantar a contabilidade gerencial na empresa trará uma infinidade de ferramentas gerenciais que auxiliarão o empresário na gestão financeira de sua empresa. Dessa forma estará exercendo a capacidade administrativa que é exigida nos dias de hoje para lidar com as tarefas diárias que, por mais simples que pareçam, influenciarão os resultados da empresa.

Segundo Almeida (*apud* Kassai, 1996), não é fundamental que o empresário detenha um conhecimento profundo de técnicas administrativas e contábeis para garantir uma boa gestão, dada a simplicidade de funcionamento de uma empresa. Importante é adaptar as teorias e práticas conhecidas, desenvolvidas e executadas nas grandes empresas à realidade, necessidade e capacidade das pequenas empresas.

Com as devidas adaptações e com o reconhecimento de sua utilidade por parte do empresário, a contabilidade, em seu foco gerencial, poderá transformar-se na principal ferramenta estratégica para o desenvolvimento e até mesmo para sobrevivência da pequena empresa. Atkinson *et al.* (2008, p. 37) reconhece o valor que a informação gerada pela contabilidade gerencial tem para a empresa e assim comenta:

A informação gerencial contábil mede o desenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. Através de ferramentas que permitem uma interpretação dos números da empresa a contabilidade poderá executar o seu papel de gerar informações aos empresários para que este tome decisões mais acertadas e a tempo hábil. (ATKINSON *et al.* 2008, p. 37)

A Contabilidade Gerencial é ferramenta para administração das finanças. Para Gitman (1997), as atividades chaves do administrador financeiro são: realizar análises e planejamentos financeiros; tomar decisões de investimento; tomar decisões de financiamentos.

Para que o empresário de pequena empresa exerça estas atividades é necessário que ele também tenha acesso a instrumentos contábeis que permitam a melhor decisão. Diferente das grandes empresas que possuem recursos financeiros para implantação de complexos sistemas de contabilidade, para contratação de profissionais altamente qualificados, para contratação de assessorias e diversas outras possibilidades, empregadas conforme a sua necessidade e capacidade de recursos financeiros, a pequena empresa é carente de recursos devido às dificuldades e desafios já comentados em capítulo anterior.

Por isso, é necessário adaptar as ferramentas gerenciais já utilizadas pelas grandes empresas, como o Orçamento, Planejamento Tributário, Análise de Custos, Análise das Demonstrações Contábeis, Fluxo de Caixa e Indicadores econômico-financeiros, para que seja possível o seu uso pelo pequeno empresário.

Estas informações auxiliam nas decisões dos preços dos produtos, desperdício de recursos, controle das despesas e aumento das receitas. A vertente da Contabilidade que disponibiliza estas informações é denominada Contabilidade Gerencial, que utiliza dados financeiros e operacionais sobre atividade, controle, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa para gerar relatórios para os administradores, que devem ser adequados às necessidades da empresa facilitando no processo decisório.

As Micro e Pequenas Empresas, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2010), representam 99% da rede empresarial nacional, que, com as constantes oscilações e acréscimo na concorrência entre essas empresas, frisa-se uma maior necessidade de política especializada de gestão, mostrando que os empresários não estão preparados para esta mudança, sendo o Contador a pessoa mais procurada para esta tarefa, e o mesmo tem de responder as questões e auxiliar cada vez mais estes empresários.

Ainda segundo pesquisa do SEBRAE (2007), sete em cada dez empresas brasileiras encerram suas atividades antes dos cinco anos de vida, e o principal motivo a levá-las a isto são as falhas no gerenciamento do negócio por parte de seus administradores. A pesquisa também demonstra que no Brasil nove em cada dez empresas são classificadas como Micro ou Pequena Empresa, as quais absorvem maior contingente de mão-de-obra em relação às grandes empresas, tendo em vista esta nova perspectiva no mercado.

Em 2007, o SEBRAE apurou a taxa de sobrevivência e de mortalidade das empresas constituídas em 2003, 2004 e 2005, ou seja, empresas com até quatro, até três e até dois anos de atividade, identificando os fatores condicionantes do fracasso e do sucesso das Micro e Pequenas Empresas.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE (2007), para os empresários das empresas extintas (68% deles), a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais, desconhecimento do mercado, causando informação inadequada dos preços dos produtos/serviços, informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários.

Tabela 1 – Evolução das taxas de mortalidade - 2007

ANOS DE EXISTÊNCIA DAS EMPRESAS	ANO DE CONSTITUIÇÃO FORMAL DAS EMPRESAS (TRIÊNIO 2002-2000)	TAXA DE MORTALIDADE (%) A	ANO DE CONSTITUIÇÃO FORMAL DAS EMPRESAS (TRIÊNIO 2005-2003)	TAXA DE MORTALIDADE (%) B	VARIAÇÃO DA TAXA DE MORTALIDADE (%) B-A
Até 2 anos	2002	49,40	2005	22,00	-27,40
Até 2 anos	2001	56,40	2004	31,30	-25,10
Até 2 anos	2000	59,90	2003	35,90	-24,00

Fonte: SEBRAE (2003-2005)

Conforme os dados levantados pela pesquisa, o baixo conhecimento sobre os aspectos gerenciais tem influenciado diretamente no fracasso das micro e pequenas empresas no Brasil. De acordo com que foi demonstrado a Contabilidade Gerencial tem influencia direta neste resultado, visto que adoção de uma Contabilidade Gerencial se torna facultativa os empresários, que acabam não utilizam as ferramentas e deste modo o Contador tem suas funções resumidas, focando apenas em cumprir as determinações fiscais das empresas.

4 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Neste capítulo será apresentado algumas ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas na gestão das Micro e Pequenas empresas com adoção de uma Contabilidade Gerencial consistente e um apoio contínuo dos gestores.

Considerando características básicas como simplicidade e facilidade de obtenção dos dados, segue abaixo as ferramentas adaptadas que assegurem a compreensão e o atendimento das necessidades dos gestores das micro e pequenas empresas.

4.1 Análise das Demonstrações Contábeis

Para que a Contabilidade Gerencial seja consistente, é necessário que aprenda-se a utilizar as Demonstrações Contábeis como peça de avaliação da estrutura econômica e financeira de uma entidade, fazendo com que os fatores que impactaram nos resultados das empresas, dentro de um determinado período, sejam evidenciados e interpretados da melhor maneira, para subsidiar as decisões gerenciais.

Quando se trata de gestão empresarial é importante ressaltar o desempenho geral da empresa como forma de identificar os resultados, consequência de várias decisões financeiras tomadas ao longo de um período.

Já para os analistas externos, o objetivo central das análises, será a avaliação do desempenho da empresa, por exemplo, sua liquidez e a capacidade de pagamentos de seus credores externos.

Para uma análise precisa e criteriosa, é necessário o entendimento das demonstrações contábeis e das técnicas utilizadas para sua elaboração, selecionando indicadores claros e eficientes, sempre tomando cuidado para que sua interpretação não seja distorcida. De acordo Padoveze (2008), comenta que:

Há possibilidade de extração de muitos indicadores através da análise de balanço. Entendemos, porém que os indicadores a serem calculados através do sistema de informação contábil devem-se restringir uma quantidade mínima possível, sob pena de análise financeira mensal torna-se prolixa.

Logo após realizar o levantamento dos dados, através das informações obtidas do sistema de informação gerencial, selecionando o melhor método de análise, pode-se identificar o desempenho da empresa e realizar comparações dos indicadores com as

empresas concorrentes, definir estratégias e analisar os rendimentos dos investimentos investidos, forma mais segura e fundamentada.

A seleção de indicadores é uma das tarefas mais árduas que administrador de empresas pode ter. Pois ao definirmos os indicadores, eles irão nortear todas as ações a serem tomadas na entidade, desta maneira é necessário que a Contabilidade Gerencial contribua com a qualidade da informação, informação está que deverá ser precisa e adequada a cada tipo de empresa.

No geral, os indicadores não possuem todas as características desejáveis, e assim as empresas têm utilizado diversos deles, simultaneamente, objetivando compensar as deficiências de uns com as virtudes de outros, e obter, no final, um resultado satisfatório para a avaliação pretendida. No entanto, esses indicadores, em geral, não estão integrados entre si.

Existe uma grande variedade de indicadores, para avaliar o desempenho das empresas, cada um com sua finalidade, e sua determinada função em prol de satisfazer a análise do gestor.

Segundo Assaf Neto (2009), os indicadores básicos de análise estão divididos em quatro grupos: liquidez e atividade, endividamento e estrutura, rentabilidade e análise de ações e análise horizontal e análise vertical.

4.1.1 Indicadores de Liquidez Atividade

Os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento da empresa perante os credores, ou seja, a capacidade de honrar suas obrigações passivas assumidas. Os indicadores de liquidez podem ser divididos em:

a) Índice Liquidez Corrente (ILC)

$$ILC = \frac{\textit{Ativo Circulante}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

O índice de liquidez corrente é a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, indica aproximadamente a margem de segurança disponível para a empresa satisfazer as dívidas no curto prazo.

Na pequena empresa, este índice pode variar dependendo do setor de atividade e do tipo de empresa. Por isso, para que o microempresário possa fazer comparações é necessário que o índice obtido seja comparado com outra empresa similar (GROPPELLI, 2002).

b) Índice Liquidez Seca (ILS)

$$ILS = \frac{\textit{Ativo Circulante} - \textit{Estoque} - \textit{Despesas Antecipadas}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

O índice de liquidez seca exclui o valor dos estoques da parcela de recursos para pagamento, e concentra-se em ativos mais facilmente conversíveis em caixa, 45 este índice determina se uma empresa pode cumprir suas obrigações com credores se as vendas caírem drasticamente (GROPPELLI, 2002).

Entretanto, nem sempre um índice de liquidez seca baixo é sintoma de situação financeira apertada. Um supermercado, por exemplo, cujo investimento em estoques é alto, e que a maioria absoluta das vendas, são feitas á vista, tem um índice de liquidez seca baixa, e para fins de análise torna-se necessário comparar os índices obtidos com outros do mesmo setor (MARION, 2005).

c) Índice Liquidez Imediata (ILI)

$$ILI = \frac{\textit{Disponível}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

O índice de liquidez imediata mede a disponibilidade imediata para saldar os compromissos de curto prazo, é a relação entre o disponível (dinheiro em caixa, bancos e aplicações de altíssima liquidez) e o passivo circulante (dívidas e obrigações de curto prazo). Para efeito de análise, é um índice sem muita importância, pois relaciona disponível com valores que vencerão em datas variadas, embora no curto prazo. Embora a empresa mantenha certos limites de segurança, nem sempre reduções nesse índice significa uma situação ruim, pois pode significar uma política mais rígida com relação ao disponível ou uma mudança no nível de segurança (MARION, 2005).

d) Índice Liquidez Geral (ILG)

$$ILG = \frac{\textit{Ativo Circulante} + \textit{Realizável ao Longo Prazo}}{\textit{Passivo Circulante} + \textit{Exigível ao Longo Prazo}}$$

O índice de liquidez geral mostra a relação entre o ativo circulante mais o realizável ao longo prazo e o passivo circulante mais o exigível a longo prazo, ou seja, o total de recursos de curto e longo prazo pelo total de obrigações de curto e de longo prazo. Este índice mostra a capacidade de pagamento da empresa no longo prazo (MARION, 2005).

4.1.2 *Indicadores de Endividamento e Estrutura*

Este índice revela o grau de endividamento da empresa. A análise desse indicador por diversos exercícios mostra a política de obtenção de recursos da empresa. Isto é, se a empresa vem financiando o seu ativo com recursos próprios ou de terceiros e em que proporção. Na interpretação deste indicador, quanto menor, melhor. Os principais índices de endividamento são:

a) **Índice Participação de Capitais de Terceiros (IPCT)**

$$\text{IPCT} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exígivel ao Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Este índice indica o percentual de capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido, retratando a dependência da empresa em relação aos recursos externos.

No índice de participação de capitais de terceiros, é análise exclusivamente o ponto de vista financeiro, ou seja, do risco de insolvência e não em relação ao lucro ou prejuízo. A falência, entretanto, nunca se deve exclusivamente ao endividamento. Há invariavelmente um quadro de má administração, desorganização, projetos fracassados, a isso tudo soma-se o excessivo endividamento.

b) **Índice de Composição de Endividamento (ICE)**

$$\text{ICE} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exígivel ao Longo Prazo}}$$

Indica quanto da dívida total da empresa deverá ser paga em curto prazo, isto é, as obrigações à curto prazo comparadas com as obrigações totais.

A interpretação do índice de composição do endividamento é no sentido de que “quanto maior, pior”, mantidos constantes os demais fatores. A razão é que quanto mais dívidas para pagar em curto prazo, maior será a pressão para a empresa gerar recursos para honrar seus compromissos. Desta forma é necessário que mantenha o controle das dívidas de curto prazo.

c) **Índice de Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL)**

$$\text{IPL} = \frac{\text{Ativo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

O índice de imobilização do PL indica quanto do Patrimônio Líquido da empresa está aplicado no Ativo Permanente, ou seja, o quanto do Ativo Permanente da empresa é financiado pelo seu Patrimônio Líquido, evidenciando, dessa forma, a maior ou menor dependência de recursos de terceiros para manutenção dos negócios.

Em princípio, o ideal é que as empresas imobilizem a menor parte possível de seus recursos próprios. Assim, não ficarão na dependência de capitais de terceiros para a movimentação normal de seus negócios.

d) Índice de Imobilização dos Recursos Não Correntes (IIRNC)

$$\text{IIRNC} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível ao Longo Prazo}} \times 100$$

Este índice indica que percentuais de Recursos Não Correntes a empresa aplicou no Ativo Permanente.

A parcela de Recursos não Correntes destinada ao Ativo Circulante é denominada Capital Circulante Líquido que, além de serem formados pelo Capital Circulante Próprio e o Exigível em Longo Prazo, ainda representa os financiamentos de que a empresa dispõe para o seu giro e que não serão cobrados em Curto Prazo. Os elementos do Ativo Permanente têm vida útil que pode ser de 2, 5, 10 ou 50 anos.

Assim, não é necessário financiar todo o Imobilizado com Recursos Próprios. É perfeitamente possível utilizar recursos de Longo Prazo, desde que o prazo seja compatível com o de duração do Imobilizado, ou então que o prazo seja suficiente para a empresa gerar recursos capazes de resgatar as dívidas de Longo Prazo. Daí a lógica de comparar aplicações fixas (Ativo Permanente) com os Recursos Não Correntes (Patrimônio Líquido + Exigível em Longo Prazo).

4.1.3 Indicadores de Rentabilidade e Análise de Ações

Para iniciar suas atividades ou expandir o seu negócio as empresas necessitam de recursos, esses recursos são provenientes de capital próprios ou de terceiros.

Nesse sentido pode-se dizer que os recursos são investidos no empreendimento com o objetivo de obter benefícios futuros, ou seja, lucros. Na tentativa de identificar o sucesso ou fracasso de seu negócio as empresas analisam a rentabilidade, essa análise é feita com base no resultado econômico, vendas e investimentos.

Segundo Matarazzo (2010), os índices de rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.

Diante dessas considerações percebe-se a importância de conhecermos as principais medições de rentabilidade, uma vez que estas permitem ao analista avaliar os lucros da empresa tendo como base vários aspectos relacionados à suas atividades. Serão apresentados os métodos tradicionais utilizados para medir a rentabilidade,

a) Giro do Ativo (GA)

$$GA = \frac{\textit{Receitas Líquidas}}{\textit{Ativo Total}}$$

Este índice percebe o quanto à empresa vendeu para cada R\$ 1,00 de investimento total. Permite aos analistas fazerem avaliações sobre as vendas líquidas realizadas levando em consideração a aplicação dos recursos, ativos totais.

b) Margem Líquida (ML)

$$ML = \frac{\textit{Lucro Líquido}}{\textit{Receitas Líquidas}} \times 100$$

A Margem Líquida define o quanto à empresa obtém de lucro para cada valor vendido. O analista poderá identificar quanto à empresa obteve de lucro líquido em relação a certa quantidade de vendas líquidas realizadas em um determinado período.

c) Índice de Rentabilidade do Ativo (IRA)

$$IRA = \frac{\textit{Lucro Líquido}}{\textit{Ativo Total}} \times 100$$

Quanto à empresa obtém de lucro para cada R\$100 de investimento total. Possibilita ao gestor identificar quanto à empresa obteve de lucro líquido em relação à certa quantidade de aplicação de recursos do ativo total.

d) Índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido (IRPL)

$$IRPL = \frac{\textit{Lucro Líquido}}{\textit{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

O índice que indica a Rentabilidade do Patrimônio Líquido representa o quanto à empresa obteve de lucro para cada R\$ 100 de Capital Próprio investido. A partir desse indicador o analista poderá identificar a rentabilidade da empresa levando em consideração o lucro líquido em relação uma certa quantidade de capital próprio investido.

4.1.4 *Análise Vertical e Análise Horizontal.*

Segundo Assaf Neto (2009) as análises são divididas basicamente em dois tipos: Análise Horizontal e Análise Vertical, na qual realiza comparações entre períodos distintos, ou realiza comparações dos resultados dos valores apurados dentro de um mesmo período.

A análise vertical e horizontal trata fundamentalmente das tendências futuras das finanças da empresa. Segundo Matarazzo (2010, p. 24), pesquisas efetuadas recentemente com insolvência de pequenas e médias empresas têm ressaltado a utilidade da análise vertical e horizontal como instrumento de análise.

A análise vertical se dá quando dividimos uma grandeza por outra utilizando-se de dados de um mesmo período, fazendo-se comparações entre elas.

Já quando comparamos os indicadores de períodos diferentes, analisa-se pura e simplesmente a tendência dos índices. Portanto, a análise se dá no sentido horizontal.

A Análise Horizontal (AH) nos permite comprar a evolução de cada conta dos Demonstrativos Contábil ao longo dos períodos (Tabela 2), sejam eles: anual, semestral ou mensal. Com esta análise podemos comparar, por exemplo, o lucro operacional da empresa em cada semestre do ano, o valor da receita bruta auferida nos últimos cinco anos e assim por diante.

A Análise Vertical (AV) é a principal ferramenta para apuração do resultado da empresa dentro de um determinado período, pois podemos calcular os valores percentuais de representatividade das contas da empresa, em comparação com os resultados. Portanto para termos uma contabilidade gerencial sobre ações administrativas das entidades, é necessário o controle e a implantação de todos esses demonstrativos, pois todas as posteriores análises surgiram, utilizando os indicadores de resultado financeiro.

4.2 Orçamento Empresarial

O Orçamento surgiu da necessidade do mercado, levando as empresas em busca da perfeição e da concorrência. Devido à globalização, constantes mudanças vêm ocorrendo o

ambiente dos negócios, fazendo com que as empresas aprimorem seus processos de planejamento, avaliação, e controle, tanto do seu fluxo de caixa, quanto das operações de receitas, despesas e investimentos.

Para Padoveze (2008) o orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia, ou seja, é um plano de ação que ajuda na coordenação e implementação de um plano, processando dados constantes do sistema de informação contábil de agora, introduzindo dados previstos para o próximo exercício, com suas devidas alterações.

O orçamento é uma prévia de despesas e investimentos dentro de uma organização.

Para Lunkes (2000), em um cenário de restrição generalizada de recursos, a definição prévia de despesas e investimentos evita dispêndios desordenados e sem critérios, assegurando, assim, o emprego mais eficiente desses recursos.

Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro. Essa é uma visão bastante proativa no que se refere ao processo de gestão de certa organização. (ANSOFF, 1977, p.4).

O orçamento empresarial pode ser definido como um plano financeiro capaz de conduzir a empresa aos seus objetivos, servindo como controle das operações a curto e longo prazo.

“Um orçamento é um plano financeiro que estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios de um departamento ou de uma empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano.” (PARSLOE; WRIGHT, 2001, p. 11).

O Orçamento é decorrente do plano estratégico, cuja finalidade é pôr em prática as decisões a serem tomadas, focando e identificando os pontos de maior importância, sendo esse o principal benefício da implementação do orçamento empresarial.

O objetivo do controle orçamentário é coordenar, controlar e avaliar as operações da empresa, para sua realização elementos básicos como previsão, orçamento e controle são fundamentais, sendo que o orçamento é o pilar dessa estrutura.

Os principais tipos de orçamento são: orçamentos globais e parciais, orçamentos a curto e longo prazo, orçamentos periódicos e contínuos e orçamentos flexíveis ou variáveis. Todos possuem características diferentes, mas visam o mesmo objetivo que é atingir os resultados esperados.

O sucesso de um planejamento orçamentário corporativo está baseada na flexibilidade e na capacidade para responder a mudanças, na forma com que lida com os valores tangíveis e intangíveis, no respeito as pessoas, na tradução perfeita da estratégia da empresa e na capacidade de democratizar as informações da empresa convertendo-se numa ferramenta de negócios (ágil e dinâmica) que ajudará a empresa comunicar, organizar e controlar todo o ambiente em sua volta, aliando o pensamento estratégico da empresa através das pessoas (competências e atitudes).

4.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é o relatório mediante o qual se obtém as entradas e saídas de caixa, mediante a qual a empresa terá capacidade de verificar os pagamentos por determinado período, verificando se há possibilidade de investimentos, e qual a melhor data para se programar determinada compra, enfim, é o orientador da empresa para suas tomadas de decisão. (LACERDA, 2006).

De acordo com Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é um instrumento que permite por um determinado período, que o administrador planeje o financeiro, organize, ordene, dirija e controle os recursos financeiros da sua empresa.

O fluxo de caixa é considerado por Zdanowicz (2004) uma das ferramentas mais importantes para o administrador que deseja planejar as necessidades e propostas a partir da situação econômico-financeira da empresa.

A definição de fluxo de caixa gera uma série de interpretações. Conforme Blatt (2001, p.123), “as indústrias financeiras e profissionais de contabilidade têm desenvolvido numerosos métodos para descrever o fluxo de caixa”. Assim, dependendo da empresa e da técnica utilizada, o fluxo de caixa pode apresentar grandes variações.

Para Frezatti (1997), em algumas empresas, o fluxo de caixa serve como uma ferramenta tática e, em outras, o alcance é maior, ou seja, sua utilização é estratégica. A abordagem tática refere-se a um uso restrito e de acompanhamento do fluxo de caixa, aparecendo como um cumpridor de determinações mais amplas e complexas, em que a empresa já possui um escopo mais definido em termos estratégicos e quer apenas manter o rumo. A estratégia é aquela que afeta o nível de negócios da empresa no curto prazo, e principalmente no longo prazo, assim o fluxo de caixa tem efeito sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa.

Para entendermos melhor as características do fluxo de caixa, devem-se conhecer os tipos de recursos que ingressam e que forma os mesmos são desembolsados, ou seja, os elementos que compõe o fluxo de caixa.

Martins (1990) tem o fluxo de caixa como um valioso instrumento para o entendimento real fluxo de recursos da empresa, por digerir consideravelmente da Demonstração de Resultado do Exercício e por levar em conta dois princípios básicos:

- a) Considera a competência de caixa e não a do exercício social;
- b) Considera apenas os ingressos e os desembolsos efetivos de caixa;

Desta forma, podemos dizer que o fluxo de caixa permitirá que a administração financeira sinta a real situação da empresa em termos de equilíbrio de caixa, proporcionando uma maior visão dos recursos disponíveis, enquanto a DRE apenas informa a situação econômica da empresa em um dado momento.

O grande objetivo do fluxo de caixa, segundo Zdanowicz (2004) é fornecer uma visão de todas as atividades desenvolvidas e operações financeiras executadas diariamente. Ainda existem outros objetivos como:

1. Planejar os desembolsos e ingressos;
2. Agendar um plano de pagamento;
3. Fixar um nível de caixa, com relação ao capital de giro;
4. Facilita na análise de valores a receber de estoques;
5. Verificar a possibilidades e viabilidades de empréstimos;

Conforme Teles (1997, p.70), “a empresa pode ter lucros fantásticos, e vendas ascendentes, mas, se não tiver um fluxo de caixa adequado, corre o risco de não ter sua continuidade amparada”, pois operações que geram contas a receber de longo prazo, mesmo sendo em valores muito grande, pode não ser adequado, principalmente se a empresa possui obrigações a curto prazo, que necessitem de capital de giro imediato.

Ainda através do fluxo de caixa, é possível ter uma análise dos indicadores econômico-financeiro da empresa.

De acordo com Zdanowicz (2004), procura estabelecer relações entre os dados econômico-financeiros da organização, para verificar os gargalos que podem balançar o seu curto ou longo prazo.

Para elaboração de um fluxo de caixa é necessário verificar alguns objetivos, segundo Zdanowicz (2004):

1. Levantar todos os dados dos recursos financeiros, suficientemente para execução do plano geral e transações econômico-financeiras;
2. Adequar os recursos da melhor forma possível, verificando a antecipadamente a ociosidade, aplicação, tempo e segurança dos mesmos;
3. Planejar e controlar os recursos financeiros da organização, no que diz respeito a ingressos e desembolsos de caixa;
4. Quitar as obrigações da organização na data de vencimento;
5. Buscar sempre o equilíbrio entre entradas e saídas;
6. Estudar as fontes de créditos, caso a organização veja necessidade de fazer um;
7. Tentar não realizar retiradas vultuosas na época de baixo nível de capital;
8. Desenvolver controle de créditos a receber e saldos de caixa;
9. Coordenar os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

Os maiores erros que decorrem da não utilização de um bom planejamento são os que resultam de previsões gerais realizadas pela empresa. Por este motivo se faz essencial o planejamento com o auxílio do fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é uma ferramenta muito útil no processo de tomada de decisão, pois ajudará o administrador a controlar seus dados previamente antes de tomar decisões concretas.

4.4 Planejamento Tributário

O planejamento tributário, a princípio, é praticado com maior intensidade pelas grandes corporações, portanto precisa também ser desempenhado pelas pequenas empresas como forma legal de minimizar os gastos com tributos de várias espécies. O planejamento tributário como um controle contábil tem a possibilidade de reduzir as despesas tributárias e aumentar o lucro da empresa.

O planejamento tributário, portanto, é a forma legal e lícita de se economizar impostos. Borges apud Santos (2003, p.60) diz que:

A natureza ou essência do Planejamento Tributário consiste em organizar os empreendimentos econômico-mercantis da empresa, mediante o emprego de estruturas e formas jurídicas capazes de bloquear a concretização da hipótese de incidência fiscal ou, então, de fazer com que sua materialidade ocorra na medida ou no tempo que lhe sejam mais propícios. Trata-se, assim, de um comportamento

técnico-funcional, adotado no universo dos negócios, que visa excluir, reduzir ou adiar os respectivos encargos tributários.

(...) o Planejamento Tributário (é) uma técnica gerencial que visa projetar as operações industriais, os negócios mercantis e as prestações de serviços, visando conhecer as obrigações e os encargos fiscais inseridos em cada uma das respectivas alternativas legais pertinentes para, mediante meios e instrumentos legítimos, adotar aquela que possibilita a anulação ou adiamento do ônus fiscal. O instituto que respalda este comportamento gerencial no universo da tributação tem sido denominado mediante várias expressões. Assim, alguns estudiosos adotam a expressão evasão fiscal legítima; outros, adeptos de uma maior sofisticação tecnológica, preferem a expressão elisão fiscal; e terceiros fazem alusão a um direito à economia de impostos.

Planejamento tributário são estudos propostos, para examinar meios e medidas na redução da carga tributária do contribuinte, seja ele pessoa jurídica ou física. Um tipo comum de pesquisa é aquela que se propõe analisar determinada legislação tributária, medidas e procedimentos tendentes à redução, evitando, postergando a incidência ou pagamento de tributos que seriam normalmente devidos. (POHLMANN, 2005).

4.5 Controle de Estoque

O controle de estoque é a área de maior importância dentro de uma empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, pois é através dele que será capaz de prever o quanto será necessário comprar no próximo pedido ao fornecedor, além de obter informações úteis sobre as vendas, otimizando o investimento em estoques, com aumento de uso eficiente por meios internos e minimizando as necessidades de capital investido em estoque. (DIAS, 1995, apud, MIOTTO, LOECKYI, 2008).

O controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos, seja numa pequena ou grande empresa.

Francischini *et al.* (2002) propõem que “A função do controle de estoques é definida como um fluxo de informação que permite comparar o resultado real da atividade planejada”.

Portanto, um bom controle de estoque passa primeiramente pelo planejamento, onde é necessário haver integração entre a empresa, para que os planejamentos das ações se realizem a contento de todas as partes, sendo que no almoxarifado não é diferente, pois, o controle deve ser feito de maneira ordenada e interativa para que a oferta e a procura estejam interligadas para um bom desempenho e que o *feedback* aconteça de modo que a empresa consiga manter o equilíbrio entre as ações programadas e as atividades realizadas com sucesso. “Dentro do controle de estoque eficaz é necessário que o fluxo de informações seja

adequado e documentado, onde esses documentos terão uma variação de empresa para empresa” (FRANCISCHINI *et al.*, 2002, p. 48).

5 METODOLOGIA

A metodologia adotada em uma monografia depende do objeto de estudo, de sua natureza, da amplitude e dos objetivos do pesquisador.

Tafner, Silva e Weiduschat (2004, p. 13) definem metodologia como “conjunto de métodos ou caminhos utilizados para a condução da pesquisa.”

Segundo Martins (2007) o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. Para tanto podemos definir que método (do grego *méthodos*) é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo. Nesse sentido, para atingir os objetivos pretendidos, a pesquisa será desenvolvida a partir de um conjunto de métodos e procedimentos, envolvendo diferentes técnicas, utilizadas para fins práticos, na tentativa de alcançar o objetivo pretendido.

Antes de iniciar uma pesquisa, é preciso delinear-la. No entendimento de Kerlinger (1979, p. 94), “pode-se definir delineamento como sendo o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a permitir a obtenção de respostas para as perguntas de pesquisa.”

Pode-se conceituar monografia, segundo Beuren *et al.* (2004, p. 40), como, “trabalho acadêmico que objetiva a reflexão um tema ou problema específico e que resulta de um procedimento de investigação sistemática.”

Na concepção de Carvalho (1989), a monografia é um estudo de um determinado tema, obedecendo a uma rigorosa metodologia, apresentando o resultado das leituras e observações feitas pelo aluno, que investiga com mais profundidade sobre um determinado assunto.

A metodologia é a explicação detalhada, austera e exata de todo o ato desenvolvido no desenvolvimento do trabalho acadêmico. Detalha o tipo da pesquisa, o rumo seguido para tal feito, o preceito para obter os dados a serem trabalhados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

As tipologias de pesquisa metodológica que podem ser utilizados no desenvolver de um trabalho acadêmico voltado a Contabilidade são diversas, e varia de autor para autor.

De acordo com Santos (1999), podem-se segregar os procedimentos metodológicos segundo seus objetivos, segundo os procedimentos de coleta e quanto à fonte de informação.

Dentro de cada tipologia metodológica (segundo objetivos, procedimentos de coleta e fonte de informação), há diversas divisões, dando origem a vários tipos de pesquisa. É importante conceituar cada tipologia de pesquisa, pois se necessita saber em qual delas a presente pesquisa se enquadra, e isto, conforme exposto anteriormente, está diretamente relacionado com o objetivo estabelecido na pesquisa.

Quanto à tipologia de pesquisa quanto aos objetivos, a presente pesquisa enquadra-se, no tocante à tipologia de pesquisa quanto ao objetivo como descritiva, pois precisará esclarecer determinadas características com base em assuntos já abordados e conseguir demonstrar que tais hipóteses são aplicáveis.

Quanto à tipologia metodológica segundo os procedimentos de coleta, a presente pesquisa se enquadra na vertente da pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, pois, o objetivo da mesma necessita de conhecimento científico teórico, sendo estes encontrados em obras já bastante utilizadas no meio acadêmico (livros) e outros dados científicos nem tão difundidos, como artigos e pesquisas referentes ao objetivo desta pesquisa.

Concluindo as tipologias de pesquisas mais comumente aplicadas à Contabilidade, depara-se com a tipologia de pesquisa quanto à fonte de informação, na qual se ramifica entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa. Neste enfoque, a presente pesquisa caracteriza-se por assumir uma tipologia quantitativa descritiva, pois busca explicar os dados levantados na pesquisa de forma quantitativa, a partir da formulação da amostra de conveniência realizada durante a pesquisa.

Para realização da pesquisa, foi elaborado um questionário que continham questões discursivas e objetivas para os participantes. Foram selecionadas 30 (Trinta) empresas, abrangendo Micro e Pequenas empresas, de forma aleatória, para responder o questionário, onde abordava várias questões sobre o tema em discussão.

Alguns entrevistados responderam o questionário de imediato, com a participação do autor, o que facilitou a interpretação. Houve ainda os que preferiram responder por *e-mail* ou telefone, tornando mais ágil a coleta dos dados.

Este trabalho se baseou também em pesquisas feitas anteriormente, que abordaram o mesmo objeto. Em função disso considerou-se o número de empresas participantes suficiente para analisar o grau de importância da informação contábil no processo de gestão das micro e pequenas empresas.

6 RESULTADOS

A análise apresentada a seguir, além das respostas específicas às perguntas propostas, nos faz compreender como os pequenos e micro empresários utilizam os aspectos de controle gerencial para tomada de decisão em suas empresas. Questões como planejamento, orçamento, metas futuras e controle interno, são normalmente esquecidas, causas essas, como descritas anteriormente em dados extraídos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), são alguns dos principais fatores para a mortalidade das micro e pequenas empresas.

O pouco conhecimento dos administradores/gerentes sobre contabilidade gerencial, como demonstra a análise, e por consequência o também pouco conhecimento em outros aspectos de gestão, contribuem para o descrito no parágrafo anterior.

O estudo irá demonstrar, entre outros assuntos, a insegurança dos administradores/gerentes em relação às informações contábeis, de modo que, poucos são os profissionais contábeis que elaboram relatórios gerenciais, dificultando a utilização da contabilidade, como instrumento de informação no processo decisório.

Para que as informações contábeis tornem-se relevantes e seja uma base confiável para os aspectos decisórios, a contabilidade deve-se apoiar em controles internos eficientes, os quais alimentarão os sistemas contábeis para a produção de relatórios relevantes e tempestivos.

Um sistema de contabilidade deve ser apoiado em controles internos eficientes para possibilitar a confiança nas informações contidas nos seus relatórios, evitando assim, informações contábeis distorcidas que podem levar a conclusões erradas e prejudiciais à empresa. Para que isso ocorra é de fundamental importância que os administradores/gerentes valorizem as informações fornecidas pelos profissionais contábeis que são realizadas através das informações fornecidas pelas empresas.

Embora de suma importância, como visto no decorrer do estudo, as informações que a contabilidade pode produzir como auxílio importante para o bom andamento do negócio parecem não seduzir boa parte dos micro e pequenos empresários, com isso os profissionais contábeis, quase sempre acabam servindo apenas para as questões legais e tributárias.

6.1 Análise dos dados coletados nas empresas

Os questionários foram aplicados à micro e pequenas empresas do Município de Fortaleza, com o objetivo de evidenciar a utilização das informações contábeis na gestão empresarial.

No APÊNDICE A, o questionário, abordou questões gerais referentes às características pessoais dos administradores/gerentes das empresas e questões específicas que procuraram demonstrar os tipos de ferramentas contábeis utilizadas pelas empresas e o conhecimento sobre a importância e a aplicação da Contabilidade Gerencial na empresa.

Participaram da pesquisa 30 (trinta) empresas, sendo 7 (sete) microempresas e 23 (vinte e três) empresas de pequeno porte. Na maioria das empresas entrevistadas, 43% são do ramo industrial. Também participaram da pesquisa, empresas de outros setores de atividades, como comércio 30% e serviço 27% (tabela 2).

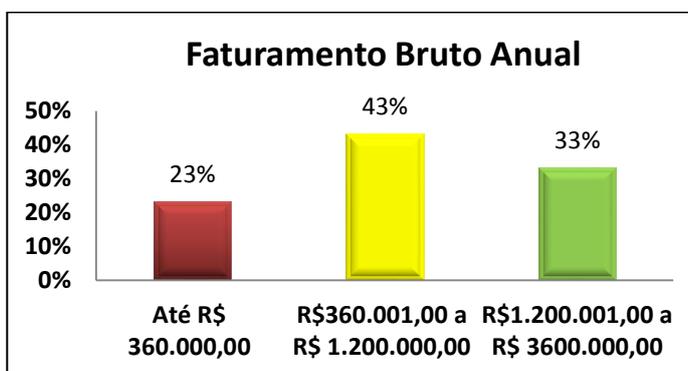
Tabela 2 – Porte x Setor de Atividade

Setor de Atividade	Porte das Empresas		
	Micro	Pequena Empresa	Total
Indústria	2	11	13
Serviços	3	5	8
Comércio	2	7	9
TOTAL	7	23	30

O faturamento bruto anual das empresas analisadas, em média é superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), isto mostra o quanto às empresas de micro e pequeno porte podem influenciar na economia do país, como pode ser observado no Gráfico 1.

No comparativo entre faturamento e setor, foram analisados alguns aspectos, dentre os entrevistados, o maior volume de faturamento foi proveniente do setor industrial.

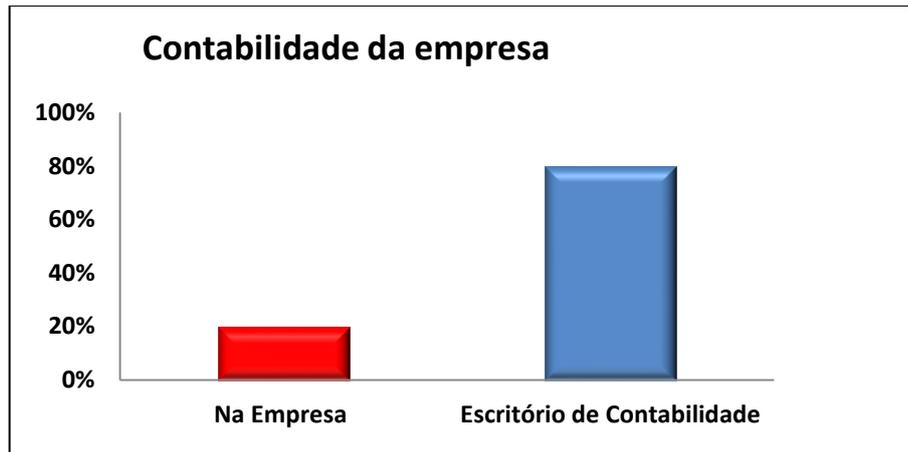
Gráfico 1 – Faturamento Bruto Anual



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 2, cerca de 80 % das empresas entrevistadas contratam os serviços de contabilidade de escritórios terceirizados e poucas são as empresas que investem na criação de um setor contábil. Desta maneira, reduzindo a qualidade da comunicação entre os profissionais contábeis e os gestores das empresas.

Gráfico 2 – Contabilidade das empresas.

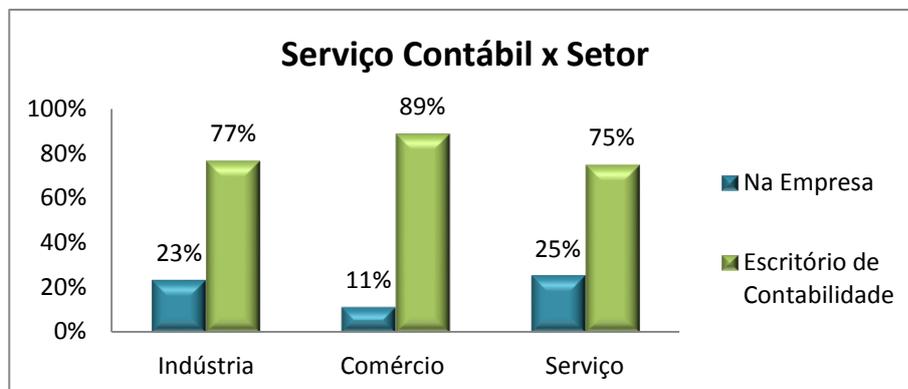


Fonte: Dados da pesquisa

Fazendo um paralelo comparativo entre os serviços contábeis e o setor de atividade de todas as empresas entrevistadas (Gráfico 3), analisamos que as 23% das empresa do setor industrial a possuem a contabilidade interna, contra 77% das que contratam os serviços de escritórios de contabilidade.

O setor de comércio foi o que apresentou o maior percentual de contratação de serviços contábil 89%, demonstrando ser o setor que menos investe na área contábil.

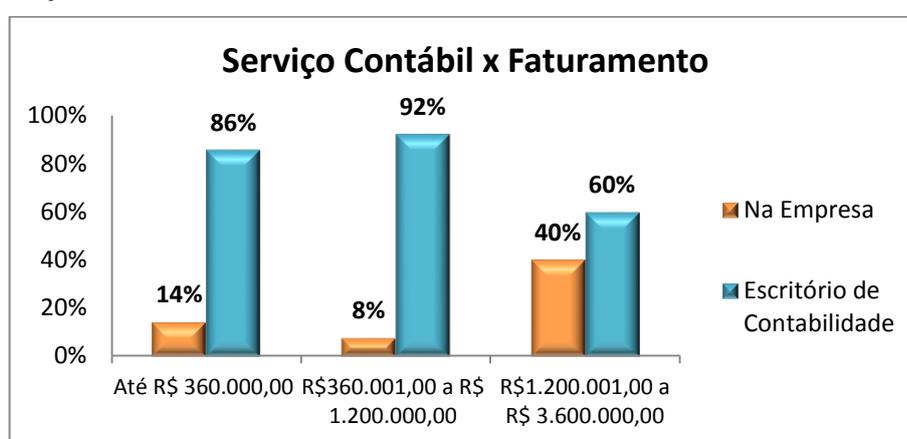
Gráfico 3 – Serviço Contábil x Setor



Fonte: Dados da pesquisa

Quando se analisa o número de empresas que possuem a contabilidade interna, pode-se observar que as empresa que possuem o maior faturamento (Gráfico 4), são as que apresentam os maiores índices de implementação da contabilidade interna, 60% das empresas que faturam acima de R\$ 1.200.000,00 (Um milhão e duzentos mil reais) mantém a contabilidade interna. Um fato importante para isto ocorra, é o valor do investimento necessário para estruturação de setor contábil, com custos elevados de mão-de-obra e de equipamentos para instalação do mesmo.

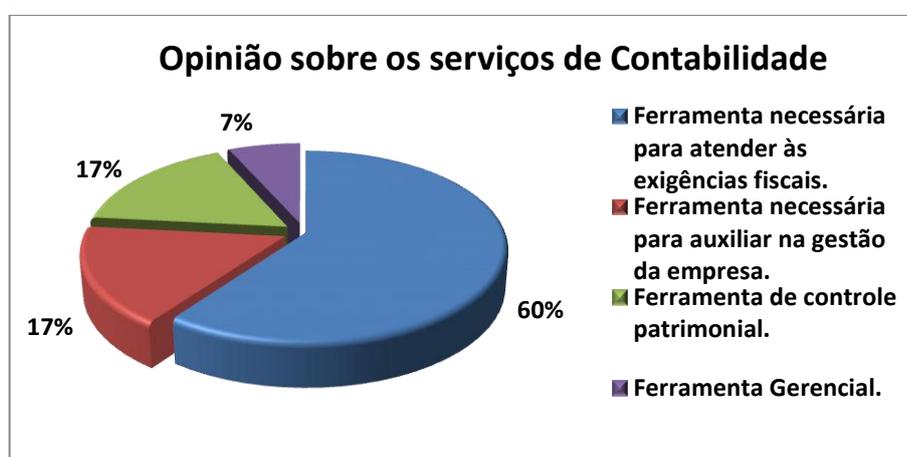
Gráfico 4 – Serviço Contábil x Faturamento



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o (Gráfico 5), em torno de 60% dos entrevistados responderam que vêem a contabilidade apenas como ferramenta necessária para atender as exigências fiscais. O setor comercial foi o que apresentou o maior número percentual entre os entrevistados, 63% das empresas afirmaram que utilizam a contabilidade apenas para fins fiscais.

Gráfico 5 – Opinião sobre os serviços de Contabilidade

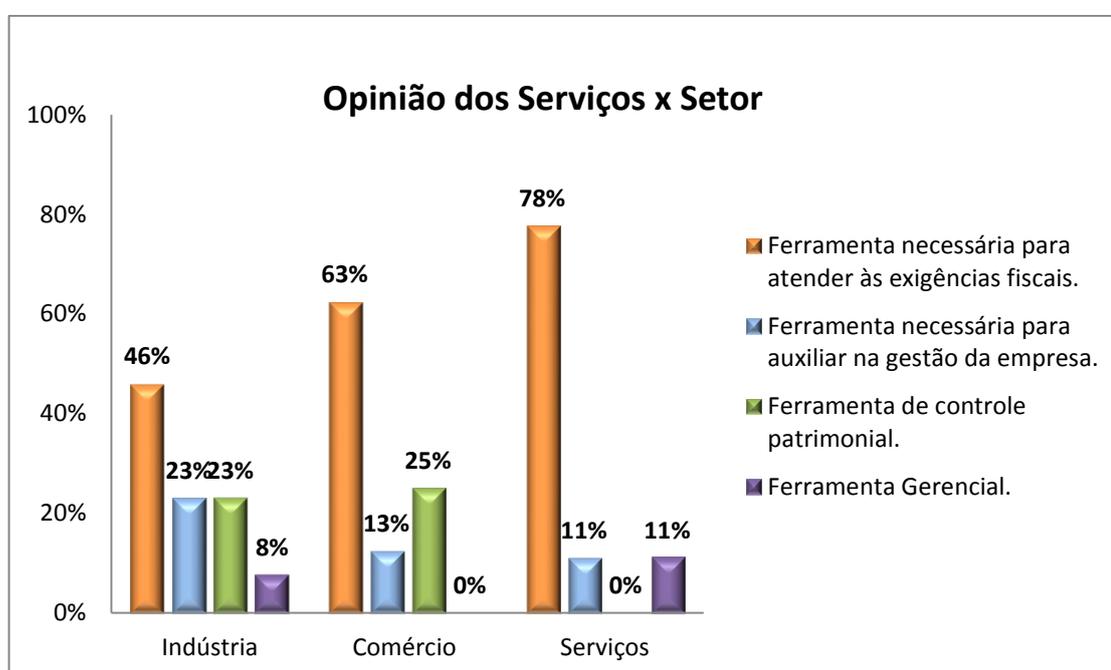


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a opinião sobre os serviços contábeis no setor industrial (Gráfico 6), conclui-se que 46% das empresas do setor veem a contabilidade como ferramenta fiscal, já para 23% dos entrevistados do setor, acreditam que a contabilidade é uma ferramenta para auxiliar na gestão. Outros 23% afirmam que a contabilidade é uma ferramenta de controle patrimonial e apenas 8% opinarão que a contabilidade é uma ferramenta gerencial.

No setor de prestação de serviços 78% dos entrevistados veem a contabilidade como uma ferramenta fiscal, 11% acreditam que a contabilidade pode auxiliar na gestão e apenas 11% informaram que a contabilidade é importante ferramenta gerencial.

Gráfico 6 – Opinião dos Serviços x Setor

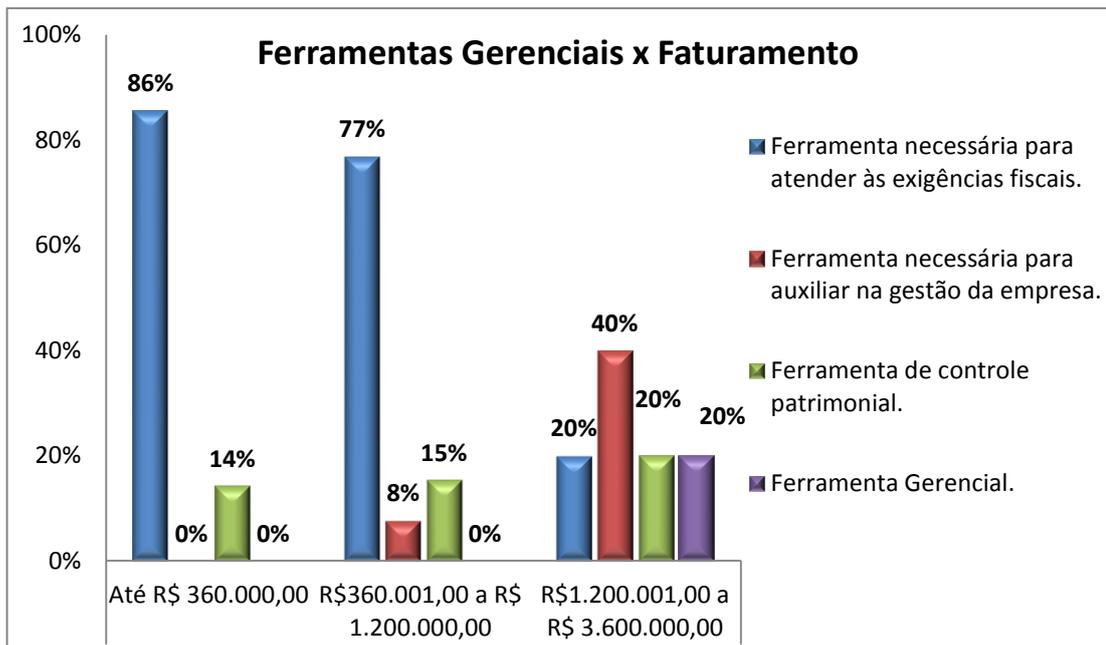


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a opinião sobre os serviços contábeis tendo como base o faturamento das empresas (Gráfico 7), conclui-se que 86% das empresas que faturam até R\$ 360.000,00, acreditam que a contabilidade é apenas uma ferramenta fiscal.

De acordo com essa análise, nota-se que quanto maior o faturamento bruto anual das empresas, maior é o percentual de empresas que utilizam a contabilidade como uma ferramenta para auxílio na gestão.

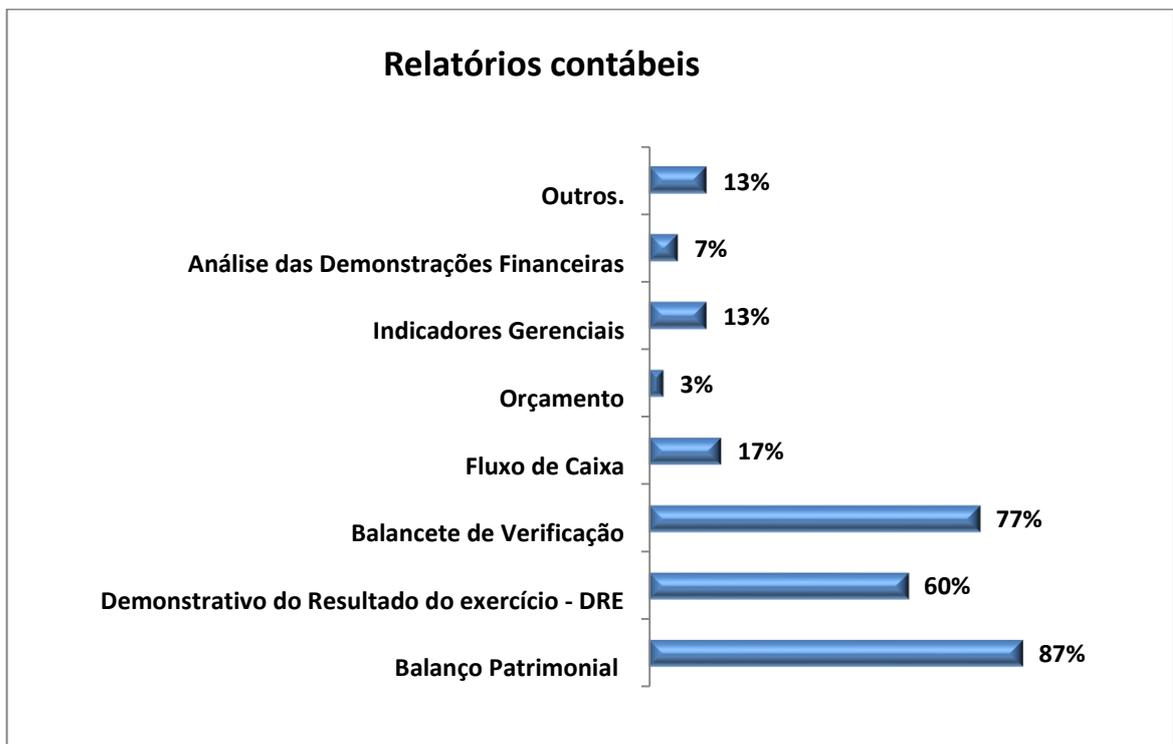
Gráfico 7 – Ferramentas Gerenciais x Faturamento



Fonte: Dados da pesquisa

Para complementar as informações acima, foi questionado; quais são os relatórios contábeis fornecidos pelo contador da sua empresa?

Gráfico 8 – Relatórios Contábeis

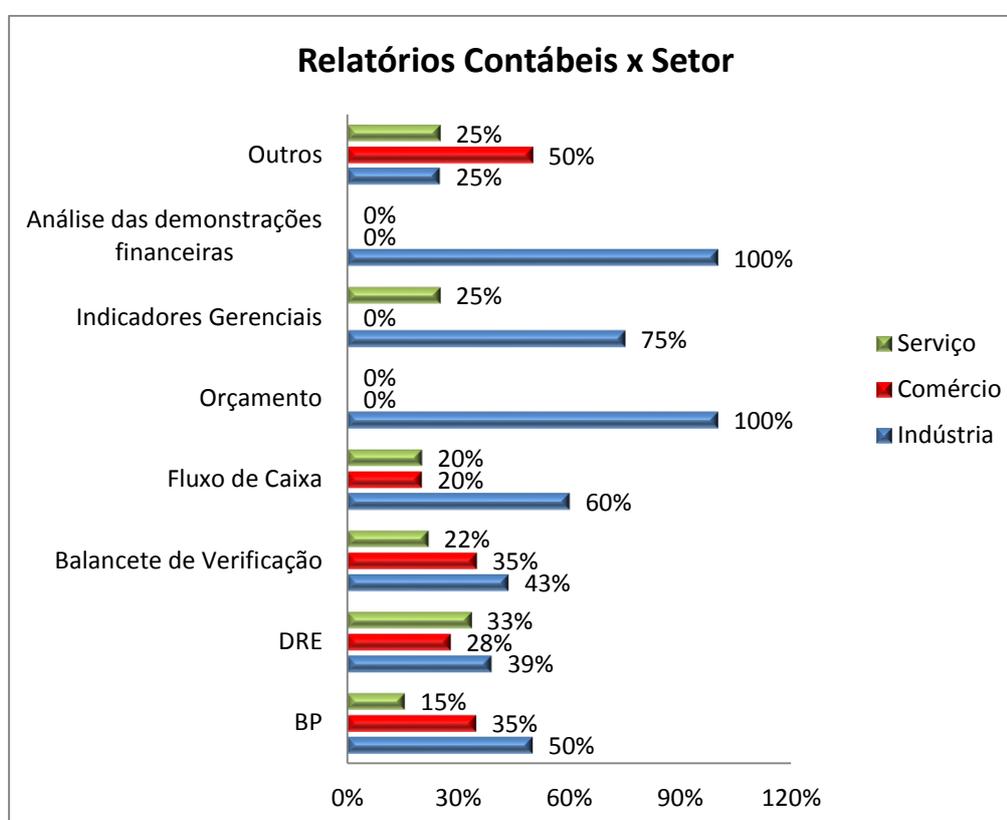


Fonte: Dados da pesquisa

Balanco Patrimonial, Balancete de Verificação e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) são os relatórios contábeis que mais as empresas recebem dos prestadores de serviços contábeis (GRÁFICO 8).

Uma empresa alegou receber, além do Balanco Patrimonial, do Balancete de Verificação e da DRE, outros relatórios como posição de fornecedores/contas a pagar e orçamentos gerais. Apenas 7% das empresas responderem que recebem algum tipo de relatório com análise das demonstrações contábeis e somente 13% dos entrevistados demonstraram receber relatórios com indicadores gerenciais.

Gráfico 9 – Relatórios Contábeis x Setor



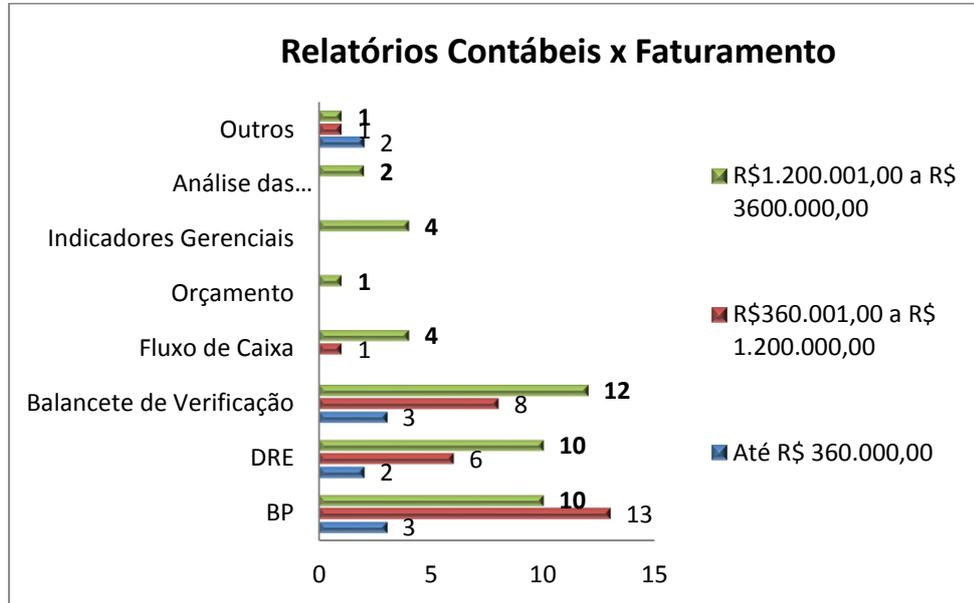
Fonte: Dados da pesquisa

As empresas que informaram que recebem os relatórios com posição financeira possuem contabilidade dentro da própria empresa, assim como as empresas que recebem relatórios com indicadores financeiros.

Dentre os outros relatórios que correspondeu á 13% do total das respostas, podemos destacar relatórios referentes à folha de pagamento, como o número de admissões e

demissões dos colaboradores, referentes a quadro de horas extras, relação de faturamento projetado e relatórios com valores de despesas tributárias.

Gráfico 10 – Relatórios Contábeis x Faturamento

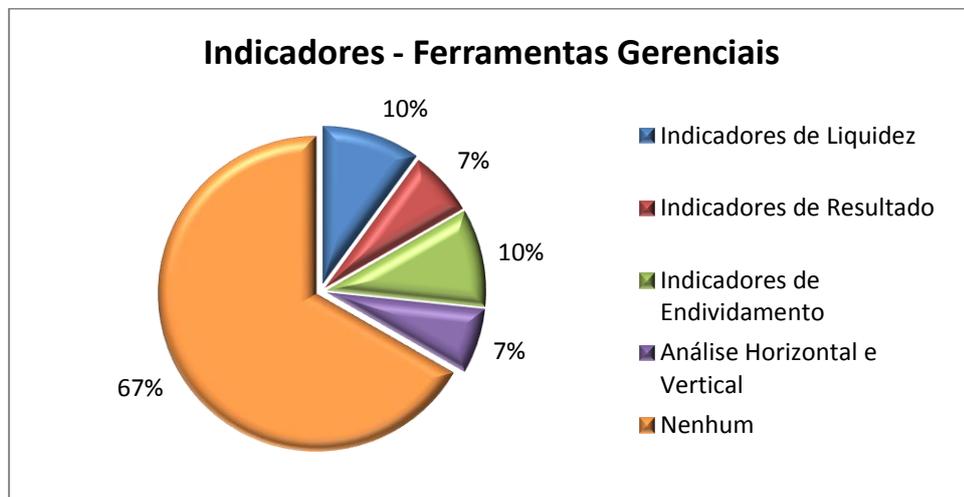


Fonte: Dados da pesquisa

Apenas uma empresa industrial apresentou que utilizava o Orçamento empresarial como ferramenta de gestão, no entanto esta empresa possui a contabilidade na empresa.

Sobre os indicadores gerenciais, perguntaram-se quais são os indicadores que tem conhecimento?

Gráfico 11 – Indicadores



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos entrevistados informaram que não tinham nenhum conhecimento sobre indicadores, 67% do total, outros 10% informaram ter conhecimento em indicadores de Liquidez e outros 10% informaram que tinham conhecimento sobre indicadores de endividamento.

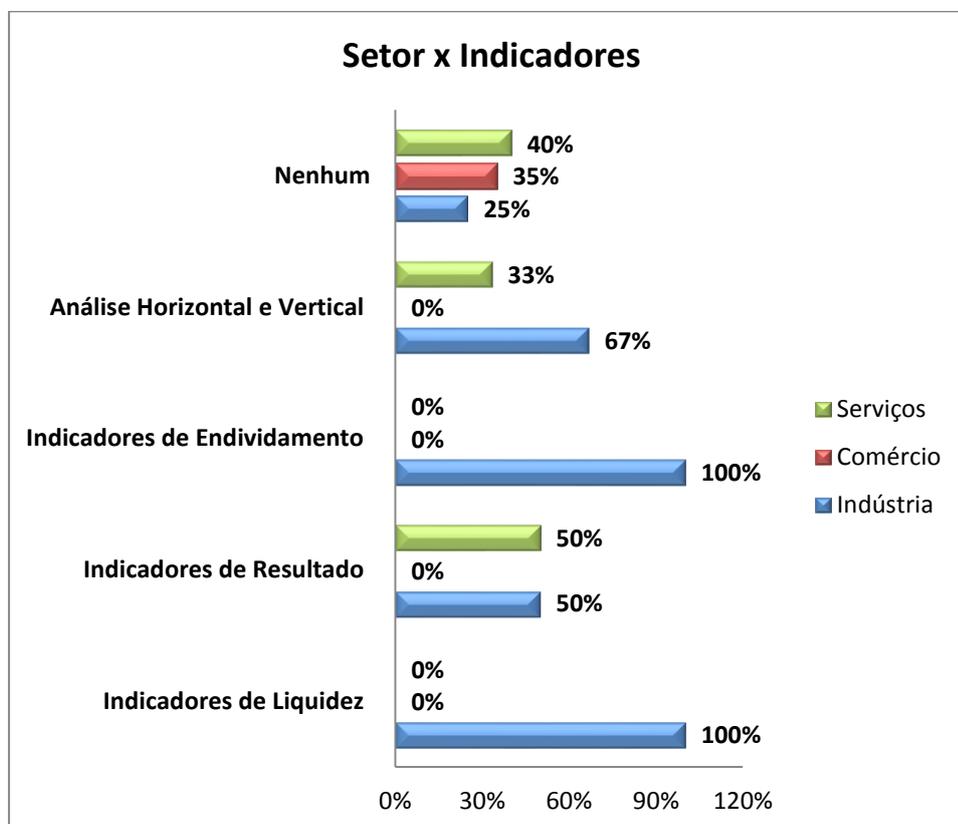
Sobre o conhecimento de indicadores, a uma tendência, de que as empresas que possuem contabilidade interna, terem maior conhecimento, dentre os entrevistados o maior número de empresas que apresentarão conhecer todos os indicadores, apenas 03 do total, possuem um setor contábil nas suas instalações.

Com relação aos indicadores e os setor de atividade (GRÁFICO 12), pode-se analisar em quais setores são mais ou menos utilizados cada indicador.

As análises horizontais e verticais são utilizadas por 67% do setor indústria e 33% por parte do setor de serviços, enquanto nenhuma empresa o setor de comércio apresentou conhecimentos sobre este item.

Os indicadores de endividamento e liquidez tiveram resultados iguais, 100% dos entrevistados que afirmaram possuir conhecimento dos indicadores são do setor industrial.

Gráfico 12 – Setor x Indicadores

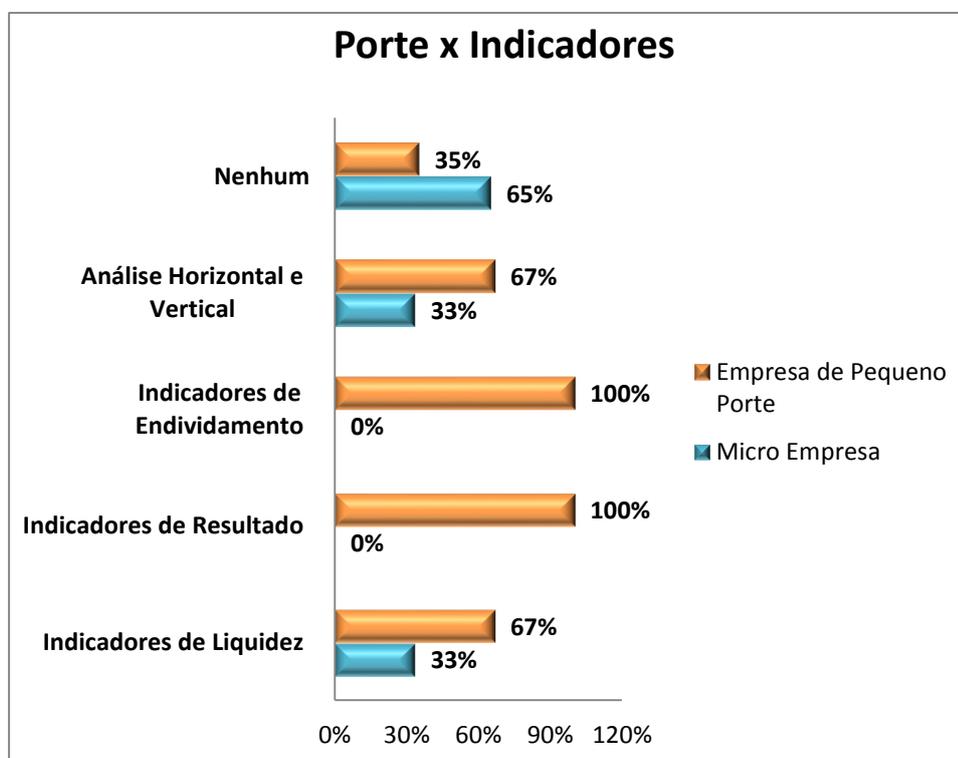


Fonte: Dados da pesquisa

O faturamento bruto também foi outro fator interessante, as micro empresas são empresas que apresentam o pior resultado, por dois fatores: a baixa escolaridade dos gestores e pela contratação de serviços terceirizados de profissionais contábeis, na qual dificulta bastante a comunicação entre as partes.

Com este item, nota-se o baixo nível de qualificação dos gestores das Micro e Pequenas empresas entrevistadas, gerando uma grande dificuldade para adotar as técnicas de gestão, assim como também nota-se que o quanto os serviços contábeis não executados de forma eficiente, pois existe uma grande deficiência dos usuários de entenderem os relatórios fornecidos pelos profissionais, visto que boa parte não tem conhecimento para interpreta-los.

Gráfico 13 – Porte x Indicadores



Com reflexo no item anterior, e consequentemente com a falta de qualidade dos serviços contábeis oferecidos, podemos notar (Gráfico 13), como as ferramentas de contabilidade gerencial são pouco utilizadas pelos entrevistados.

Apenas 02 (duas) empresas fazem um Planejamento Tributário e somente um entrevistado demonstrou conhecer sobre técnicas de investimento. Já o controle de estoque, item que mais vezes foi citado pelo entrevistado, aparece como um recurso pelo micro e pequenos empresários para realizar a programação de compras e controle o volume de vendas

em cada período. Outro item bastante comentado é o fluxo de caixa, 15 dos 30 entrevistados confirmaram utilizar uma planilha de fluxo de caixa, para tomar decisões sobre pagamentos na empresa.

Gráfico 14 – Ferramentas Contábeis utilizadas



Fonte: Dados da pesquisa

Traçando um paralelo entre as ferramentas contábeis utilizadas pelos contadores nas empresas entrevistadas e setor de atividade (Gráfico 15), nota-se que 80% dos entrevistados que informaram utilizar orçamento, são do setor industrial.

Outro dado importante, é que dos entrevistados que afirmaram realizar Planejamento Tributário e Análise de Investimento, 100% são do setor industrial.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa demonstrou como a Contabilidade Gerencial pode ser um instrumento de apoio aos Micros e Pequenos Empresários na gestão dos negócios, onde a competição pela excelência e qualidade das empresas, torna-se imprescindível para a sobrevivência de qualquer entidade empresarial, contribuindo para que os gestores administrem suas empresas de maneira eficiente e eficaz.

Pode-se perceber ao longo desta pesquisa, a importância das Micro e Pequenas empresas para economia do nosso país, representando 99% das empresas brasileiras. Assim como também se notou que o quanto ainda é despreparado o empresariado brasileiro, e quantidade de empresas que fecham por conta das falhas gerenciais.

Nesta pesquisa foi detalhada as características necessárias para utilização da Contabilidade Gerencial como ferramenta para gestão da Micro e Pequenas empresas. Desta forma notou-se o quanto o profissional de contabilidade pode influenciar nas decisões a serem tomadas nas entidades brasileiras.

Outro aspecto importante apresentado na pesquisa foi o detalhamento das ferramentas de Contabilidade Gerencial, como peças chaves a produção da informação gerencial, demonstrando como a Contabilidade pode gerar valor na construção de uma entidade mais eficiente e sustentável.

A Contabilidade Gerencial é pouca utilizada como ferramenta de Gestão para Micro e Pequenas Empresas, no entanto existe uma grande necessidade do uso, visto que grande parte dos empresários não tem uma análise precisa dos negócios e não possuem controle patrimonial e financeiro das suas empresas.

Notou-se que as empresas que possuem a contabilidade na própria tendem a ter utilização mais ativa das ferramentas gerenciais.

As Microempresas são as que possuem mais dificuldade na interpretação dos relatórios contábeis, assim como também são as empresas que menos recebem informações gerenciais, por parte dos contadores.

Apesar do baixo nível de conhecimento apresentado pelos entrevistados, o setor industrial é o que melhor utiliza as ferramentas gerenciais.

Verificou-se que as ferramentas gerenciais mais utilizadas nas micro e pequenas empresas são: o controle de estoque, o fluxo de caixa e o controle das contas a pagar e receber.

Analisou-se o quanto o micro e pequeno empresário é necessitado de conhecimento gestão, e o quanto o profissional contábil pode ajudar a diminuir essa necessidade, está variação ocorre por setor, no entanto quanto maior o faturamento da empresas, melhores são resultados das empresas, em relação a conhecimento das ferramentas de contabilidade Gerencial.

Portanto, com a presente pesquisa conclui-se que Contabilidade Gerencial é fundamental para a sobrevivência das Micro e Pequenas, pois com adoção destas ferramentas a empresa possuíra mais recursos para gerir as suas estratégias, contribuindo para o aumento da continuidade da empresa de pequeno porte no Brasil, gerando mais oportunidades de se manter no mercado e sendo mais competitivas.

Contudo, sugere-se realizar um comparativo da pesquisa analisada pela MPE's com empresas de grande porte, analisando a utilização de ambas das ferramentas Contábeis como utilização na gestão e ainda realizar uma pesquisa com os profissionais do setor contábil, com intuito de realizar um estudo comparativo entre análise empresarial e a visão dos profissionais contábeis.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Henry R.; NEEDLES, Belverd E.; CALDWELL, James C. *Managerial Accounting*. Boston: Houghton, 1989.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 203p. Original Corporate Strategy. 1965.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ATKINSON, Antony A. **Contabilidade Gerencial**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BLATT, Adriano. **Análise de Balanços – Estruturação e Avaliação das Demonstrações Financeiras e Contábeis**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. N. 100. Pág. 37, 1997.
- BRASIL. Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, Brasília 06 de mar. de 2012. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acessado em: 28 de maio de 2012.
- BRASIL, H. V., FLEURIET, M. **O planejamento financeiro das pequenas e médias empresas: um modelo integrado**. 2. Ed. Minas Gerais: Seculus, 1979.
- CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Técnicas de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Papiros, 1989.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: MCGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3 Ed. McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1983.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**; 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL F. A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**, 1ed. Thomson Pioneira 2002. 310 p.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**. 4. ed. São Paulo, 1997.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de Informação contábil/financeiro**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2ª Ed, Ed. São Paulo, Saraiva, 2002

KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. **Advanced management accounting**. 2ª Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, Silvia. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. São Paulo: 1996. Dissertação de Mestrado, FEA/USP.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1979.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMES): necessidade e aplicabilidade**. Revista Brasileira de Contabilidade (RBC). Ano XXXV nº 160, Julho/Agosto 2006, p.46.

LA ROVERE, Renata L. **As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação**. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**.: Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1999.

LUNKES, R. J. O uso do orçamento por atividades para melhorar o desempenho da empresa. **Revista Brasileira de Contabilidade**, 2000.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, E. **Contabilidade vs. Fluxo de caixa**. Caderno de estudos, FIPECAFI, São Paulo: 1990.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria**. 2005.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2010.

MIOTTO, Neivandra; LOECKYI, Jéferson. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas**. UNICENTRO - Revista eletrônica Lato Sensu. 5ª ed. 2008, p. 4 - 6.

OLINQUEVITCH, José Leônidas; SANTI, Armando de Filho. **Análise de Balanço para controle gerencial**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organizações & métodos: uma abordagem gerencial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PARSLOE, ERIC; WRIGHT, RAYMOND. **O Orçamento**. São Paulo: Nobel, 2001.

POHLMANN, Marcelo Coletto. **Contribuição ao estudo da classificação interdisciplinar da pesquisa tributária e do impacto da tributação na estrutura de capital das empresas no Brasil**. USP. 2005, p.183.

PORMAIER, Mauro José. **Contabilidade Gerencial: Sistemas de Informações Contábeis para pequenas e médias empresas**. Revista da 7ª Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul: Evolução e Estratégias. Rio Grande do Sul, págs. 85-100, agosto/1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antônio Lopes de. **Plano de Contas**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. São Paulo: DP&A, 1999.

SANTOS, Hemerson Ferreira dos. **Benefícios fiscais em empresas de pequeno porte: um estudo de caso de uma empresa em Aparecida de Goiânia - Goiás**. Florianópolis, 2003. 118 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade federal de Santa Catarina, 2003.

SEBRAE 2007. **Fatores Condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidades das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005.** Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> acesso em: 06 mai 12.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa.** Ed. Nórdica. Rio de Janeiro. 1986.

TAFNER, José; SILVA, Antônio C. da; WEIDUSCHAT, Íris. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos:** módulo III. 3. ed. Indaial: Asselvi, 2004.

TELES, Egberto Lucena. **A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei.** Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, v.26, n.105, p.64-71, jul./1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa, uma decisão de planejamento e controle financeiros.** 10. ed. Porto Alegre, 2004.