

A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas

TATIANA ALBANEZ

Roni Cleber Bonizio

Resumo:

Com a redução do crescimento econômico do país na década de 80 e conseqüente aumento do desemprego, as micro e pequenas empresas passaram a ser uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente, fazendo surgir os primeiros incentivos a essas organizações. A grande importância econômica e social destas empresas faz com que o estudo da forma como estão sendo administradas e como a contabilidade poderia contribuir para uma melhor gestão de recursos se torne fundamental. Vários estudos têm revelado os fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil; os principais fatores são: a dificuldade de crédito, a falta de suporte técnico, de gerenciamento adequado e de capital humano. Assim sendo, a contabilidade gerencial poderia contribuir para uma melhor gestão de recursos dessas empresas e auxiliá-las no processo administrativo ao suprir as necessidades informativas dos gestores. Diante do exposto, o objetivo deste artigo é evidenciar as principais dificuldades de gestão encontradas em pequenas empresas, realizar um estudo de caso com o intuito de verificar se estas dificuldades estão presentes na empresa objeto de estudo e propor um modelo de controle fundamentado na contabilidade gerencial. Verificou-se que, nesta empresa, vários dos fatores citados estão presentes, assim sendo, procurou-se explicar detalhadamente esse modelo para que possa ser facilmente aplicado, além de avaliar como ele poderia contribuir para o gerenciamento, desenvolvimento e continuidade da empresa em análise.

Área temática: *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas

Tatiana Albanez (FEARP/USP) – tatiana.albanez@usp.br

Roni Cleber Bonízio (FEARP/USP) – rbonizio@usp.br

Resumo

Com a redução do crescimento econômico do país na década de 80 e conseqüente aumento do desemprego, as micro e pequenas empresas passaram a ser uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente, fazendo surgir os primeiros incentivos a essas organizações. A grande importância econômica e social destas empresas faz com que o estudo da forma como estão sendo administradas e como a contabilidade poderia contribuir para uma melhor gestão de recursos se torne fundamental. Vários estudos têm revelado os fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil; os principais fatores são: a dificuldade de crédito, a falta de suporte técnico, de gerenciamento adequado e de capital humano. Assim sendo, a contabilidade gerencial poderia contribuir para uma melhor gestão de recursos dessas empresas e auxiliá-las no processo administrativo ao suprir as necessidades informativas dos gestores. Diante do exposto, o objetivo deste artigo é evidenciar as principais dificuldades de gestão encontradas em pequenas empresas, realizar um estudo de caso com o intuito de verificar se estas dificuldades estão presentes na empresa objeto de estudo e propor um modelo de controle fundamentado na contabilidade gerencial. Verificou-se que, nesta empresa, vários dos fatores citados estão presentes, assim sendo, procurou-se explicar detalhadamente esse modelo para que possa ser facilmente aplicado, além de avaliar como ele poderia contribuir para o gerenciamento, desenvolvimento e continuidade da empresa em análise.

Palavras-chave: Controladoria. Contabilidade gerencial. Micro e pequena empresa.

Área Temática: Gestão de custos para micros, pequenas e médias empresas.

1 Introdução

A crise do endividamento externo, manifestada na economia brasileira na década de oitenta, reflete-se em desequilíbrios internos que impactaram desfavoravelmente na situação econômica da população principalmente por meio da aceleração da inflação verificada mais nitidamente nos seus anos finais e na queda dos níveis de emprego observada nos anos iniciais da década. É nesse cenário que surge o papel das micro e pequenas empresas como uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente, fazendo aparecer os primeiros incentivos a essas organizações, como a criação de linhas especiais de crédito no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES], Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil; a Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; dentre outros.

Segundo estudo realizado pelo Cadastro Central de Empresas [CEMPRE] – do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%. O número total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos. Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002.

No entanto, mesmo possuindo tamanha importância econômica e social, identifica-se que, na maioria das vezes, as micro e pequenas empresas não utilizam a contabilidade de forma que possa suprir as necessidades informativas de seus gestores e auxiliar satisfatoriamente no processo administrativo, fornecendo dados da real situação econômico-financeira da empresa, o que permitiria maior controle de suas operações e tomada de melhores decisões.

Um estudo realizado pelo IBGE (2001) demonstra outras características gerais das micro e pequenas empresas, que colaboram para a vulnerabilidade dessas organizações, como: baixa intensidade de capital; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; registros contábeis pouco adequados, não abrangendo a totalidade das operações realizadas pela empresa; dentre outros. Esse estudo torna evidente um grande problema existente nas micro e pequenas empresas: falta de um modelo de controle gerencial adequado e, conseqüentemente, falta de controle sobre todas as atividades exercidas pela empresa, o que, por sua vez, acaba ocasionando decisões errôneas, prejuízos e até o fechamento num futuro próximo.

Assim sendo, surge a preocupação com a qualidade da administração aplicada a essas empresas por seus proprietários, que normalmente não possuem conhecimentos técnicos e específicos para gerirem seu negócio. Conforme KASSAI, S. (1997), esses administradores normalmente possuem conhecimento somente sobre a área em que pretendem atuar, muitas vezes já foram funcionários de uma grande organização, mas nem sempre sabem conduzir problemas administrativos gerais ligados à produção, pessoal, compras, capital de giro, dentre outros.

Nesse contexto, torna-se evidente a necessidade de se analisar quais as dificuldades existentes e mecanismos de gestão que estão sendo utilizados pelos administradores, sem conhecimento contábil, em micro e pequenas empresas. Mais importante ainda é propor um modelo de controle gerencial, explicando detalhadamente como os gestores poderiam utilizá-lo, esperando que possa contribuir para a otimização do resultado por meio de uma melhor gestão de recursos.

É nesse cenário que surge o problema abordado neste artigo: **quais as principais dificuldades encontradas no processo de gestão de micro e pequenas empresas e como seria um modelo de controle gerencial adequado para uma pequena empresa de comércio e serviços, segundo os conceitos da contabilidade gerencial?**

2 Objetivo

Diante do exposto, neste artigo evidencia-se as principais dificuldades de gestão existentes em micro e pequenas empresas no Brasil e propõe-se o desenvolvimento de um Modelo de Controle, embasado na Contabilidade Gerencial, que apóie os administradores no processo de gestão, por meio do fornecimento de informações de avaliação e controle de desempenho das diversas áreas da empresa, fundamentando o processo decisório, o que poderia levar a otimização de resultados e conseqüente continuidade.

3 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho é necessária a pesquisa bibliográfica, que Fachin (1980, p. 102) retrata como um:

“conjunto de conhecimentos reunidos nas obras tendo como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.”

A pesquisa bibliográfica realizada procura demonstrar os principais aspectos ligados

as pequenas empresas e a contabilidade e como suas diversas ferramentas poderiam auxiliar no processo de gestão das organizações.

Além da pesquisa bibliográfica é utilizado o método de estudo de caso. De acordo com Martins e Lintz (2000), o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real e reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coletas de dados, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

O Estudo de Caso é realizado em uma pequena empresa de assistência técnica e vendas de fax, telefones sem fio, aparelhos celulares e acessórios, localizada na região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo.

Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas com os gestores e funcionários, além de observação direta do funcionamento da empresa. Após a coleta dos dados, são realizadas análises e interpretações da atual forma de gestão, bem como do sistema de informações da empresa. A partir desta análise, elabora-se um modelo de controle gerencial para a organização, esperando-se que esse modelo possa dar suporte à sua gestão operacional.

4 Revisão bibliográfica

4.1 Micro e pequenas empresas no Brasil

O Quadro 1 sintetiza os critérios adotados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil.

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte	até 244 mil reais de 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
SEBRAE Microempresas Empresas de pequeno porte		até 9 de 10 a 49
BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte	até 400 mil dólares de 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares	

Fonte: Brasil (1999 apud SEBRAE, 2004).

Quadro 1 - Definição de micro e pequenas empresas

De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (2004), as principais dificuldades encontradas na gestão de micro e pequenas empresas no Brasil são:

- normalmente, a contabilidade é realizada para atender as exigências fiscais e não como um instrumento útil para assessorar o pequeno empresário nas suas decisões;
- nem sempre a contabilidade reflete a realidade econômico-financeira da empresa, o que não é diferente na empresa objeto de estudo neste trabalho;
- em geral, o pequeno empresário conhece bem a parte industrial (produção) da sua empresa, mas possui pequeno conhecimento de Administração Financeira. Dificilmente possui assessores para auxiliá-lo na administração e tem muita dificuldade em interpretar os relatórios contábeis apresentados pelos escritórios de contabilidade;
- geralmente não há uma política de Estoque; desconhece-se a verdadeira situação econômico-financeira da empresa; não se sabe qual é o seu capital de giro líquido, o seu grau de endividamento, os principais fatores que contribuem para a queda da

rentabilidade, o seu nível de imobilização, a composição de suas dívidas (curto ou longo prazo), as fontes de financiamento menos onerosas, as melhores alternativas de investimentos etc.;

- os escritórios de contabilidade são vistos, na maioria das vezes, como um “mal necessário”, não havendo, dessa forma, disposição em remunerar melhor esses escritórios, visto que os benefícios gerados à empresa são considerados pequenos ou até mesmo inexistentes.

O relatório SEBRAE, Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (2004), realizado nas Juntas Comerciais de 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal, apurou, em pesquisa de campo realizada no início de 2004, a taxa de mortalidade das empresas de pequeno porte constituídas em 2000, 2001 e 2002.

Por meio desta pesquisa constatou-se que, na opinião dos empresários que encerraram as atividades, encontram-se em primeiro lugar entre as causas do fracasso questões relacionadas às falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial na escolha da localização) e falta de conhecimentos gerenciais.

Em segundo lugar, predominam as causas econômicas conjunturais, como falta de clientes, inadimplência e recessão econômica no País, sendo que o fator “falta de clientes” pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa. Outra causa indicada, com 14% de citações, refere-se à falta de crédito bancário.

Este tipo de pesquisa evidencia os graves problemas enfrentados pelas pequenas empresas e torna cada vez mais necessário o estudo dessas organizações e de ferramentas que possam contribuir para modificar este quadro.

4.2 Relatórios exigidos pela legislação societária

De acordo com a Lei 6.404, Lei das Sociedades por Ações, de 15 de dezembro de 1976, em seu art. 176, ao fim de cada exercício social, as empresas devem elaborar e publicar, com base na escrituração contábil, as seguintes demonstrações financeiras: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e/ou de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) e Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).

Além destas demonstrações, também são exigidas notas explicativas, quadros analíticos ou outras demonstrações contábeis necessárias à total avaliação da situação patrimonial da empresa.

4.3 Relatórios contábeis gerenciais

Segundo Crepaldi (1998, p. 18):

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

Assim sendo, torna-se evidente que apenas os relatórios contábeis elaborados pelas empresas para fins de atender ao fisco são insuficientes para suprir as necessidades informativas dos gestores, assim como proporcionar um efetivo controle do processo operacional e utilização adequada dos recursos econômicos da empresa.

Esse controle seria possível utilizando-se um Sistema de Informação Gerencial capaz de auxiliar o processo decisório ao identificar informações relevantes para o processo de

gestão, o que, por sua vez, poderia levar a otimização de resultados.

Para Oliveira (2001, p. 40), o “Sistema de Informação Gerencial (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizados na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Essas informações fornecidas pelo Sistema de Informação Gerencial são apresentadas em forma de relatórios contábeis que orientam os gestores sobre a situação econômico-financeira da empresa em dado momento.

Existem inúmeros relatórios gerenciais que podem ser elaborados pelos contadores da empresa com o uso do sistema de informações, e são utilizados por diversos gestores da organização. Dentre esses relatórios destacam-se: Fluxo de Caixa, Relatórios de Custos, Análise dos Indicadores Econômico-Financeiros, Controle de Estoques, Análise Horizontal e Vertical.

Dessa forma, neste tópico busca-se destacar as principais ferramentas de gestão oferecidas pela Contabilidade, as quais são abordadas e aplicadas na empresa em análise.

4.4 Sistema de informação contábil

O Sistema de Informação Contábil é o meio que o contador gerencial ou o *controller* utiliza para efetivar a Contabilidade e a informação contábil dentro da empresa.

Em relação ao objetivo do sistema de informação contábil ou controladoria, a FIPECAFI (2000, p. 42) diz que:

“A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. Compreende-se por sistema de informação um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios (...).”

As informações que devem constar no Sistema de Informação Contábil são definidas pela alta administração da empresa num processo interativo de fixação de objetivos, buscando a otimização da utilização de informações existentes nos demais sistemas de informações operacionais, integrando e adaptando esses sistemas aos módulos do Sistema Integrado de Gestão Empresarial - SIGE.

4.5 Avaliação de desempenho e resultado

O Desempenho pode ser definido como a medida de atuação desejada em termos dos objetivos esperados. Avaliar o desempenho é o ato de atribuir valor tanto no sentido qualitativo (importância) como no sentido quantitativo (mensuração). Assim, ao avaliar o desempenho, os gestores podem tomar decisões adequadas.

Um método clássico para a avaliação de desempenho é a Análise Financeira ou Análise de Balanço da empresa, que é um modelo de avaliação global da organização, não evidenciando as partes que a compõem, além de ser um modelo estritamente financeiro e impessoal, que avalia a empresa como um todo, não atribuindo de forma explícita os resultados obtidos a algum gestor responsável dentro da companhia.

Assim sendo, faz-se necessário a utilização de um instrumental de Controladoria que avalie os resultados de produtos e atividades da empresa (partes que a compõem) e dos responsáveis por essas atividades. Esse instrumental é chamado de Contabilidade Divisional ou Contabilidade por Responsabilidade e atribui os resultados das diversas partes da empresa (atividades, divisões e departamentos) aos responsáveis por essas partes, avaliando resultados e desempenho dos gestores; exatamente o que é feito no estudo de caso.

Padoveze (2005, p. 290) afirma que “a avaliação de desempenho inclui a avaliação e o controle dos resultados das atividades, requerendo a mensuração ou a quantificação de um desempenho planejado e do realizado”. Assim sendo, tem por finalidade detectar pontos fortes

e fracos do processo operacional e financeiro da empresa; além de ser uma atividade com requisitos para integrar-se ao processo de gestão, nas fases de planejamento, execução e controle.

Para Catelli (2001), a avaliação de desempenho deve verificar se os gestores têm feito uso da autoridade para gerir atividades por meio de um conjunto de recursos limitados e que está à sua disposição para atender as expectativas de seu trabalho.

Em resumo, por meio da pesquisa bibliográfica feita nesta etapa do trabalho, pode-se observar que a Contabilidade oferece muitas ferramentas gerenciais capazes de auxiliar o gestor na administração de seus negócios, evidenciando-se assim o seu potencial de contribuição para a melhoria do processo de gestão de pequenas e médias empresas e, conseqüentemente, contribuindo para a redução do índice de “mortalidade” dessas empresas.

5 Estudo de caso

5.1 Apresentação da empresa

O trabalho é realizado em uma pequena empresa fundada em 1988, que dedica-se à assistência técnica e comercialização de produtos como fax, telefones sem fio, aparelhos celulares, acessórios e outros, e está localizada na região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo.

A empresa é constituída por 2 sócios e composta por três departamentos bem definidos: Assistência Técnica, Vendas e Compras e Estoque, sendo todos eles subordinados aos dois gestores e proprietários.

O Gestor 1 administra toda parte comercial, buscando novos conhecimentos sobre os produtos e serviços a oferecer aos clientes da empresa, atualizando-se constantemente. O Gestor 2 atua em toda a parte administrativa e financeira, como contas a pagar, contas a receber, salários, despesas fixas e variáveis etc. Porém, a administração pode ser considerada compartilhada e as decisões a serem tomadas são analisadas e discutidas pelos dois gestores.

O patrimônio total da empresa é estimado em aproximadamente R\$30.000 (trinta mil reais) em móveis e instalações e R\$70.000 (setenta mil reais) em estoques de produtos e peças utilizados em sua atividade operacional. O quadro de funcionários é composto por 2 gestores, 3 atendentes, 3 técnicos, 1 controle de estoque, 1 ajudante geral e 1 entregador. A empresa possui, aproximadamente, 25 fornecedores de peças, acessórios e aparelhos (telefones sem fio, celulares e fax) e 23.000 clientes ativos cadastrados.

O faturamento do exercício de 2005 pode ser observado a seguir:

Faturamento - 2005				
Faturamento de Vendas - (Vendas aproximadas em R\$)				
	\$ Diário	\$ Mensal	\$ Anual	Faturamento (%)
Faturamento	558,00	13.950,00	167.400,00	62%
Faturamento de Assistência Técnica				
Assistência Técnica (em quantidade de ordens de serviços - OS)				
	Qt. Diária	Qt. Mensal	Qt. Anual	
O.S (em média)	15	375	4500	
O.S reprovadas(em média)	3	75	900	
O.S aprovadas (em média)	12	300	3600	
Valor médio das O.S	28,50			
Faturamento (em R\$)	342,00	8.550,00	102.600,00	38%
Faturamento Total	900,00	22.500,00	270.000,00	100%

Quadro 2 - Faturamento do último exercício

Ressalta-se que inicialmente o foco da empresa estava voltado apenas para a atividade de assistência técnica. Devido às adaptações necessárias para se tornar competitiva no mercado, seu departamento de vendas ultrapassou o faturamento do departamento de assistência técnica. Porém, devido à inexistência de controles operacionais mais detalhados, não é possível afirmar se este departamento é o que mais contribui para formar o resultado global da empresa, assim como apurar a margem de contribuição de vendas e serviços, visto que a empresa não é subdividida em centros de responsabilidades e não possui informações relativas a gastos variáveis e fixos identificados a cada departamento.

A falta de controle e informações gerenciais relevantes também impossibilita a avaliação de desempenho de cada área assim como a orientação das decisões para a obtenção de resultados econômicos, e visto que a empresa não é subdividida em centros de responsabilidades, não existem metas e responsabilidades atribuídas aos departamentos, o que, por sua vez, não traz motivação e incentivo aos funcionários, que mantêm-se distantes dos objetivos e metas da empresa.

A empresa é considerada familiar, de pequeno porte e é tributada pelo SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte), em 5,8% sobre seu faturamento mensal.

5.2 O Processo decisório da empresa

A empresa é dirigida pelos proprietários e a contabilidade é realizada por um escritório de contabilidade. Segundo os gestores, o escritório elabora apenas demonstrações para fins de atendimento ao fisco.

A gestão dos negócios é desenvolvida com base em um planejamento operacional, com estimativas de vendas, gastos com fornecedores, despesas fixas e variáveis etc., o qual é o principal relatório para tomada de decisões utilizado pelos gestores. Porém, esse planejamento é feito manualmente, utilizando dados do sistema e dados operacionais anotados. Assim, os gestores projetam o valor total de receitas (com vendas e assistência técnica) necessárias para cobrir todas as despesas e custos, fixos e variáveis, e obter lucro. Os dados relativos a custos e despesas são obtidos no próprio sistema de informação utilizado.

As decisões tomadas são provenientes de reuniões realizadas apenas entre os gestores e auxiliam mais na implementação de ações corretivas do que em ações de caráter preditivo, as quais poderiam diminuir prejuízos ou solucionar questões antes que problemas tenham surgido e prejudicado o desempenho da empresa.

5.3 O Sistema de informações da empresa

A empresa utiliza sistema próprio, ou seja, desenvolvido exclusivamente para atender as necessidades de seus usuários. Porém, o sistema foi projetado especificamente para o departamento de assistência técnica, assim sendo, é um programa que tem como função principal a geração e controle de ordens de serviços e fornece poucas opções relativas ao departamento de vendas.

Um fator crítico à gestão operacional é o fato de o sistema não ser integrado a todos os departamentos da empresa, não permitindo o controle total de estoques, receitas, custos e despesas de cada área, dentre outros dados, visto que está voltado principalmente à assistência técnica e não possui todas as informações necessárias ao desenvolvimento de relatórios gerenciais de análise das atividades de vendas, assim como dos resultados alcançados por cada departamento.

5.4 Descrição e análise das principais dificuldades encontradas na gestão da empresa

Por meio de entrevistas com gestores e funcionários, e observação direta do seu

funcionamento, identificou-se as seguintes falhas na administração e possíveis dificuldades para a implantação do modelo proposto:

- Método de trabalho: não existe departamentalização, assim sendo, os funcionários realizam várias funções, tanto de vendas como assistência técnica, o que prejudica sua eficiência;
- Demonstrativos contábeis: inexistência de demonstrativos contábeis básicos, como Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados, bem como suas análises;
- Avaliação de estoques: a empresa não possui controle de estoque, o que pode ser considerado um dos principais problemas encontrados. O controle de estoque é feito, em grande parte, visualmente;
- Processo decisório: os gestores realizam reuniões apenas para discutir um problema já existente, ou seja, como uma ação corretiva. Não existem reuniões que ajudem a prever ou antecipar problemas internos ou externos antes que eles ocorram;
- Marketing: a empresa ainda não encontrou uma forma eficiente de divulgar seus produtos e serviços, não sabendo como investir em propaganda adequadamente, visto que os investimentos feitos anteriormente não alcançaram retornos satisfatórios;
- Sistema de informações: o programa utilizado pela empresa não foi projetado para vendas, assim, ele atende totalmente apenas a atividade de assistência técnica;
- Avaliação de desempenho: a empresa não realiza avaliação de desempenho, os funcionários não têm metas formais a cumprir e os gestores também não utilizam o orçamento para fazer comparações entre valores orçados e realizados.

Analisando as principais dificuldades encontradas na empresa, conclui-se que estão presentes várias dificuldades citadas no levantamento bibliográfico feito anteriormente e que a sua subdivisão em Centros de Responsabilidades (CR), poderia trazer melhor controle operacional, estabelecimento de objetivos e metas e a busca de melhores resultados. Também seria fator de motivação e incentivo para os funcionários alcançarem metas estabelecidas.

O sistema de informação utilizado pela empresa também é fator importante ao se analisar seu processo operacional. O sistema poderia ser melhorado com o intuito de integrar todas as operações realizadas pela empresa e seus respectivos departamentos.

Outra crítica feita à gestão da empresa é a inexistência de demonstrativos contábeis básicos, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados, os quais são propostos no próximo tópico, assim como a Demonstração de Fluxos de Caixa. Esses demonstrativos, aliados ao planejamento orçamentário e a relatórios gerenciais (como de faturamento, vendas, gastos, margens de contribuição etc.), poderiam trazer maior controle operacional, assim como embasar decisões tomadas pelos gestores, ao considerarem-se análises comparativas entre períodos distintos ou ao se fazer comparações entre valores orçados e realizados.

Devido à falta de demonstrativos e controles contábeis relevantes, o processo decisório da empresa é muito incipiente e tem como fundamento as opiniões dos gestores em relação às decisões a serem tomadas. As informações apresentadas e a análise do processo de gestão da empresa foram fundamentais para o desenvolvimento da proposta de configuração do modelo de controle.

6 Modelo de controle proposto

Um modelo de controle gerencial adequado para a empresa em análise deveria abranger alguns aspectos importantes, que atendam as necessidades prioritárias da empresa,

os quais são descritos a seguir.

6.1 Aspectos importantes a considerar

Alguns desses aspectos são descritos a seguir:

1. Identificação dos Centros de Responsabilidade existentes: na empresa analisada, foram identificados três Centros de Responsabilidades: Departamento comercial (Vendas), Departamento de assistência técnica e Diversos;
2. Controle de estoques: a empresa não possuiu total controle de estoques. Portanto, sugere-se que a empresa adote um sistema de informações mais adequado às suas necessidades, para que tenha informações precisas sobre os itens disponíveis para venda ou utilização em assistências técnicas, avaliados a preços de reposição;
3. Determinação de gastos fixos e variáveis: propõe-se que a empresa faça a identificação dos gastos (custos e despesas) fixos e variáveis de cada departamento para que se possa calcular as suas margens de contribuição e proceder a avaliação de desempenho por centro de responsabilidade;
4. Determinação do plano de contas: para melhor controle dos itens patrimoniais que compõem a empresa, propõe-se que seja elaborado um plano de contas, visando evitar que pessoas ligadas ao setor contábil registrem o mesmo fato contábil com nomenclaturas diferentes;
5. Controle de Ativos Fixos: é importante que a empresa faça um Controle de Ativos Fixos, para que possa organizar e controlar contabilmente todos os seus bens.

6.2 Controles contábeis propostos

Neste trabalho são propostos alguns demonstrativos contábeis básicos que buscam auxiliar os gestores no controle das operações da empresa, assim como servir de apoio ao processo decisório. Ressalta-se que os valores foram utilizados apenas para melhor entendimento e explicação dos modelos, não representando valores reais extraídos da empresa.

6.2.1 Balanço patrimonial

O Balanço Patrimonial proposto busca demonstrar a posição econômica e financeira da empresa em determinado momento, assim como de cada departamento individualmente, de forma simplificada, identificando os principais itens patrimoniais que a compõem.

BALANÇO PATRIMONIAL	VENDAS		ASSISTÊNCIA TÉCNICA		DIVERSOS		TOTAL	
	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2006
ATIVO	9.649	13.832	4.145	6.216	15.706	20.252	29.500	40.300
ATIVO CIRCULANTE	4.991	5.905	2.281	2.953	428	1.042	7.700	9.900
Disponível	1.491	2.505	681	1.253	128	442	2.300	4.200
Contas a Receber	2.000	2.700	1.000	1.500	200	400	3.200	4.600
Estoques	1.500	700	600	200	100	200	2.200	1.100
ATIVO PERMANENTE	4.658	7.926	1.863	3.264	15.279	19.210	21.800	30.400
Imobilizado	4.658	7.926	2.000	3.500	16.400	20.600	23.058	32.026
Depreciação Acumulada	(342)	(574)	(137)	(236)	(1.121)	(1.390)	(1.600)	(2.200)
PASSIVO	9.649	13.832	4.145	6.216	15.706	20.252	29.500	40.300
PASSIVO CIRCULANTE	973	2.750	1.062	2.538	265	212	2.300	5.500
Salários	300	200	400	350	100	50	800	600
Fornecedores	250	1.750	200	1.450	50	100	500	3.300
Outros							-	-
Empréstimos bancários	423	800	462	738	115	62	1.000	1.600
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	1.800	3.200	1.000	1.200	200	1.000	3.000	5.400
Empréstimos e Financiamentos	1.800	3.200	1.000	1.200	200	1.000	3.000	5.400
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	6.876	7.882	2.083	2.478	15.241	19.040	24.200	29.400

Quadro 3 - Balanço patrimonial

Para os itens do ativo permanente sugere-se que a empresa utilize valores estimados com base no custo de reposição (líquido da depreciação).

6.2.2 Demonstração de resultados

A demonstração de resultados proposta tem como característica principal a evidenciação de seqüências de margem de contribuição por departamento. Esse método de apuração de resultado auxilia os gestores a tomar decisões importantes, como manter ou não a comercialização de algum produto específico.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO de 31/12/2006												
Departamentos	APARELHOS		AV%	ACESSÓRIOS		AV%	ASSISTÊNCIA		AV%	DIVERSOS		AV%
Quantidade vendida	1000			500			2000			300		
	\$ médio unit	Total		\$ médio unit	Total		\$ médio unit	Total		\$ médio unit	Total	
Receita de venda	13,50	13.500	50,9	2,20	1.100	4,2	5,50	11.000	41,5	3,00	900	3,4
(-) Gastos variáveis	5,05	(5.050)	(56,1)	1,00	(500)	(5,6)	1,50	(3.000)	(33,3)	1,50	(450)	(5,0)
(=) Mg Contribuição 1	8,45	8.450	48,3	1,20	600	3,4	4,00	8.000	45,7	1,50	450	2,6
(-) Gastos fixos identificados		(4.200)	(42,0)		(500)	(5,0)		(5.000)	(50,0)		(300)	(3,0)
(=) Mg Contribuição 2		4.250	56,7		100	1,3		3.000	40,0		150	2,0
(-) Gastos fixos comuns												
(=) Resultado Operacional												
(-) Despesas Financeiras												
LUCRO LÍQUIDO												
PEC - Unid.		497			417			1.250			200	
PEC - \$		4.200			500			5.000			300	

Quadro 4 - Demonstração de resultados do exercício

A análise vertical (AV%) da DRE propicia a avaliação da lucratividade da empresa ao evidenciar os gastos em relação ao total das receitas. A partir desse modelo de apuração de resultado também é possível realizar a análise custo/volume/lucro, que é uma técnica eficiente de análise de custos e pode ser transformada em um importante instrumento de apoio ao processo de gestão.

Nessa análise, o primeiro passo é calcular a margem média ponderada de contribuição para a empresa. Esse cálculo pode ser feito de várias formas. Uma delas é dividir a margem de contribuição total (\$17.500 por ano) pelo total de vendas em quantidade (3.800 unidades por ano), o que resulta na margem média de contribuição da empresa (\$4,61 por unidade).

A partir disso, calcula-se o Ponto de Equilíbrio Contábil – PEC – da empresa em unidades dividindo-se os gastos fixos totais (\$10.600 por ano) pela margem de contribuição encontrada (\$4,61 por unidade), resultando em um ponto de equilíbrio de 2.302 unidades por ano. O ponto de equilíbrio representa o total a ser vendido para que a margem de contribuição total seja suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixos; é o ponto em que contabilmente não haveria nem lucro nem prejuízo, ou seja, é o limite entre lucro e prejuízo (supondo a produção igual à venda) (MARTINS, 2003, p. 261).

Assim, à medida que a mistura ou *mix* de produção muda, mudará o ponto de equilíbrio para a empresa e, por meio desta análise, é possível conhecer quanto a empresa deve produzir e vender em unidades para cada *mix* de produção.

Vale lembrar que todas essas configurações partem da premissa de que os três departamentos atuarão de forma conjunta ao mesmo tempo. Assim, existe uma limitação para o uso do ponto de equilíbrio que é a análise apenas para um produto, mas pode ser feita uma simplificação utilizando-se um *mix* de produtos, onde, assume-se que para cada produto A vendido, é vendida, também, certa quantidade de produto B e assim por diante. Apesar das limitações existentes, por meio desta análise os gestores podem conhecer o nível de faturamento mínimo ou o mínimo de quantidades a serem vendidas para que os custos e despesas fixos sejam cobertos, dado certo nível de margem de contribuição e *mix* de produtos.

6.2.3 Demonstração dos fluxos de caixa

Os demonstrativos contábeis básicos, exigidos pelo fisco, seguem o regime de competência, o que, muitas vezes, não possibilita aos gestores conhecer os verdadeiros fatores que aumentaram ou diminuíram o caixa gerado pela empresa no período, visto que o reconhecimento da receita é feito quando ocorre a venda, com entrega da mercadoria ou prestação do serviço, e da despesa quando incorrida, independente de terem sido pagos ou não.

Pelo regime de caixa, são as datas de vencimentos e pagamentos que determinam os registros, fornecendo aos gestores números que possibilitam melhor gestão dos fluxos financeiros da empresa. Esta gestão é de importância fundamental para qualquer tipo de organização, visto que uma empresa pode apresentar, ao mesmo tempo, redução de caixa e altos lucros, situação que pode levá-la à falência quando os gestores desconhecem os fatores que geraram essa aparente contradição e o real nível de recursos disponíveis para fazer frente às suas obrigações.

O Fluxo de Caixa proposto evidencia as entradas e saídas, relativas à atividade operacional, geradas por cada departamento, o que permite a visualização de quais deles geraram ou consumiram mais recursos de caixa no período analisado.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA de 31/12/2006				
Atividades Operacionais	TOTAL	Vendas	Assistência	Diversos
Entradas	25.100	13.900	10.500	700
Recebimento Efetivo de Vendas	25.100	13.900	10.500	700
Vendas de aparelhos	13.000	13.000	-	-
Vendas de acessórios	900	900	-	-
Assistência técnica	10.500	-	10.500	-
Diversos	700	-	-	700
Saídas	(15.600)	(8.220)	(6.493)	(888)
Pagamentos de Fornecedores	(5.100)	(3.250)	(1.350)	(500)
Aparelhos e acessórios	(3.250)	(3.250)		
Peças	(1.350)		(1.350)	
Diversos	(500)			(500)
Pagamentos de Salários e Encargos	(200)	(100)	(50)	(50)
Vendas de aparelhos e acessórios	(100)	(100)		
Assistência técnica	(50)		(50)	
Diversos	(50)			(50)
Pagamentos de desp. c/ vendas e adm.	(10.000)	(4.700)	(5.000)	(300)
Pagamento de Encargos Financeiros	(300)	(170)	(93)	(38)
Outros Pagamentos	-	-	-	-
Fluxo de caixa operacional líquido	9.500	5.680	4.007	(188)
Atividades de Investimentos				
Entradas				
Recebimento de vendas de permanente	-	-	-	-
Saídas				
Aquisição de Imobilizado	(9.200)	(3.500)	(1.500)	(4.200)
Total de Investimentos	(9.200)	(3.500)	(1.500)	(4.200)
Atividades de Financiamentos				
Entradas				
Novas captações a longo prazo	2.400	1.400	200	800
Novas captações a curto prazo	600	377	277	
Recursos próprios				
Saídas				
Amortizações de empréstimos				(54)
Pagamento de Dividendos	(1.400)	(2.943)	(2.413)	3.956
Total de Financiamentos	1.600	(1.166)	(1.936)	4.702
Caixa Líquido do Período	1.900	1.014	571	314
Saldo inicial das disponibilidades	2.300	1.491	681	128
Saldo final das disponibilidades	4.200	2.505	1.253	442

Quadro 5 - Fluxo de caixa proposto

Sugere-se que a empresa elabore Fluxos de Caixa por departamentos e um consolidado, para que possa identificar quais departamentos estão gerando ou consumindo mais recursos de caixa e possa tomar decisões ou ações corretivas com embasamento em informações extraídas desse demonstrativo.

Assim sendo, o fluxo de caixa fornece informações importantes ao gestor que deseja conhecer quais despesas necessitam de redução, ou quais departamentos poderiam contribuir com uma maior geração de receitas para que o fluxo de caixa apresente variação positiva, além de explicar as variações ocorridas nas disponibilidades da empresa por meio da utilização de valores efetivamente realizados, visto que o fluxo de caixa é um fluxo financeiro por excelência, pois só mostra as entradas e saídas de dinheiro. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 130).

6.2.4 Controle de valores a receber

Além dos controles propostos, sugere-se que a empresa faça o controle da carteira de valores a receber, para que possa avaliar seu desempenho e elaborar estratégias de vendas a prazo. O DVR – Dias de Vendas a Receber, indica o montante de contas a receber em número de dias de vendas. É calculado como demonstrado a seguir:

$$\text{DVR} = \text{vendas a receber no período} / (\text{vendas do período} / \text{número de dias do período})$$

No exemplo, as vendas totalizaram \$26.500 no ano, o volume de duplicatas a receber é de \$4.200. Logo, o DVR do período é igual a 62,5 dias $[4.200 / (26.500 / 360)]$. Isto indica que 62,5 dias das vendas efetuadas pela empresa ainda não foram recebidos, estando na carteira de realizáveis, ou seja, o montante de valores a receber equivale a 62,5 dias de vendas. O acompanhamento desse indicador permite ao gestor identificar as causas das variações no volume de recursos investidos na carteira de valores a receber de clientes (se ocorreram pela variação nas vendas ou se ocorreram pela variação na inadimplência).

6.2.5 Indicadores de desempenho

Existem inúmeros indicadores, porém, para a empresa analisada, optou-se por utilizar aqueles que, principalmente, evidenciam a saúde econômica e financeira dos seus produtos e serviços. Esses indicadores, também por centros de responsabilidade, são apresentados nos quadros a seguir.

INDICADORES DE ATIVIDADE (CICLO OPERACIONAL)				
Dados Operacionais	VENDAS	ASSISTÊNCIA	DIVERSOS	TOTAL
Estoques totais médios	1.100	400	150	1.650
Contas a receber média	2.350	1.250	300	3.900
Fornecedores médios	1.000	825	75	1.900
Despesas a pagar médias	250	375	75	700
Despesas incorridas	5.031	5.249	320	10.600
Compras = CMV - EI + EF	4.750	2.600	550	7.900
Consumo de estoques = EI + compras - EF	5.550	3.000	450	9.000
Vendas	14.600	11.000	900	26.500
Indicadores				
PME - Prazo médio de estocagem = (Estoques totais médios / Custo dos produtos vendidos) * 360 dias	71,35	48,00	120,00	66,00
Giro de estoques = 360/PME	5,05	7,50	3,00	5,45
PMC - Prazo médio de cobrança = (Contas a receber média / Vendas) * 360 dias	57,95	40,91	120,00	52,98
Giro do recebimento de vendas = 360/PMC	6,21	8,80	3,00	6,79
PMCP - Prazo Médio de Contas a Pagar = (Fornecedores Médio + Despesas a Pagar Médias / Compras + Despesas Incorridas) * 360	46,01	55,04	62,04	50,59
Giro de contas a pagar = 360/PMCP	7,82	6,54	5,80	7,55
CICLO OPERACIONAL = PMC + PME	129,30	88,91	240,00	118,98
CICLO FINANCEIRO = Ciclo operacional - PMCP	83,29	33,87	177,96	68,39

Quadro 6 - Indicadores de atividade

INDICADORES DE RENTABILIDADE				
Dados Operacionais	VENDAS	ASSISTÊNCIA	DIVERSOS	TOTAL
Vendas	14.600	11.000	900	26.500
Lucro Líquido	3.849	2.658	92	6.600
(+) Despesas financeiras	170	93	38	300
(=) Lucro Operacional	4.019	2.751	129	6.900
Ativo total médio	11.740	5.181	17.979	34.900
(-) Passivo de funcionamento médio	1.250	1.200	150	2.600
(=) Investimento médio	10.490	3.981	17.829	32.300
Passivo oneroso médio	3.112	1.700	688	5.500
Patrimônio líquido médio	7.379	2.281	17.141	26.800
Indicadores				
a. Margem Operacional = Lucro Operacional / Vendas	0,28	0,25	0,14	0,26
b. Giro do Investimento = Vendas / Investimento	1,39	2,76	0,05	0,82
c. ROI (Retorno sobre Investimento) = a x b	38,3%	69,1%	0,7%	21,4%
c. ROI = Lucro Operacional / Investimento	38,3%	69,1%	0,7%	21,4%
d. Margem Líquida = Lucro Líquido / Vendas	0,26	0,24	0,10	0,25
e. Giro dos Recursos Próprios = Vendas / PL	1,98	4,82	0,05	0,99
f. RSPL = Margem Líquida * Giro dos Recursos Próprios	52,2%	116,5%	0,5%	24,6%
f. RSPL = Lucro líquido / PL	52,2%	116,5%	0,5%	24,6%
f. RSPL = ROI + (ROI - Ki) x P/PL	52,2%	116,5%	0,5%	24,6%
g. Ki = Despesas financeiras (líquida de IR) / Passivo oneroso	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%
h. Endividamento = Passivo Oneroso Médio / Patr. LÍq. Médio	42,2%	74,5%	4,0%	20,5%
i. ROA (Retorno sobre Ativo) = Lucro Operacional / (Ativo total - Lucro Líquido)	50,9%	109,0%	0,7%	24,4%

Quadro 7 - Indicadores de rentabilidade

Como pode ser notado, sugere-se que a empresa utilize um relatório em que exista a análise de indicadores da atividade (ou do ciclo operacional) e indicadores de rentabilidade.

A análise da empresa ou avaliação de desempenho por meio de índices é uma das ferramentas de gestão mais acessíveis ao gestor, dando-lhes condições de verificar se a sua administração está sendo eficaz ou identificar onde deveria aplicar medidas corretivas com o objetivo de melhorar o desempenho e a situação econômica e financeira da empresa em geral.

É importante definir a frequência com que esses índices devem ser analisados. Sugere-se que os gestores analisem os índices de rentabilidade (ROI, RSPL, ROA) mensalmente. Em relação aos índices de atividade (giro de estoques, giro do recebimento de vendas, giro de contas a pagar), assim como o índice de dias de valores a receber, considera-se que devam ser analisados semanalmente. Já o fluxo de caixa deveria ser analisado diariamente para que seja possível tomar ações corretivas de maneira pró-ativa.

No quadro a seguir estão presentes as principais contribuições do modelo de controle proposto.

Fator	Empresa	Proposta	Benefício
Acompanhamento Financeiro	Utilização de um orçamento com dados do sistema e manuais.	Fluxo de caixa e Relatório de índices.	Permite ao gestor conhecer os períodos que ocorrerão as necessidades e/ou disponibilidades dos recursos financeiros da empresa e avaliar o seu desempenho.
Acompanhamento Econômico	Não há.	Relatórios com análises vertical e horizontal das demonstrações contábeis e Relatório de índices.	Permite ao gestor acompanhar a evolução, o desempenho da empresa e identificar pontos que necessitam de melhorias.
Acompanhamento Patrimonial	Não há.	Relatório de controle de ativos fixos.	Permite ao gestor acompanhar a evolução patrimonial assim como controlar ativos e reduzir perdas.
Avaliação de Desempenho	Não há.	Relatórios por Centro de Responsabilidades e Relatório de índices.	Permite ao gestor atribuir responsabilidades, conhecer quais departamentos estão contribuindo favoravelmente para a geração de resultados e qual a rentabilidade de cada atividade exercida.
Planejamento Estratégico e Operacional	Baseado em informações financeiras com algumas projeções de faturamento e gastos.	Fluxo de Caixa Projetado.	Permite ao gestor comparar valores orçados e realizados e, assim, possibilita a tomada de ações corretivas quando necessário.

Quadro 8 – Quadro comparativo

Nota-se que os relatórios resultantes do modelo proposto podem auxiliar na gestão de vários pontos críticos, como é o caso da gestão financeira baseada na utilização contínua do fluxo de caixa, o controle de estoques de produtos, o controle de ativos fixos, de dias de vendas a receber (DVR) e a avaliação de desempenho por centros de responsabilidade e da empresa em sua totalidade.

7 Análise e considerações finais

Em resposta a proposta estabelecida no trabalho, identificou-se que, na empresa analisada, o processo administrativo é apoiado, principalmente, em um planejamento operacional. Porém, esse planejamento é feito manualmente, utilizando dados do sistema e dados operacionais anotados manualmente.

A falta de controle e informações gerenciais relevantes também impossibilita a avaliação de desempenho de cada área assim como a orientação das decisões para a obtenção de resultados econômicos. Como a empresa não é subdividida em centros de responsabilidades, não existem metas e responsabilidades atribuídas aos departamentos, o que, por sua vez, não traz motivação e incentivo aos funcionários, que mantêm-se distantes dos objetivos e metas da empresa.

As principais dificuldades encontradas no método de gestão da empresa foram: a falta de controles adequados sobre suas atividades operacionais, inexistência de avaliação de desempenho e controle de estoques, pois os dados não estão totalmente organizados e não existe uma única fonte de dados, sendo que o sistema de informação utilizado pela empresa não atende todas as suas necessidades informativas, assim, existem em estoque muitos itens com preços históricos e quantidades irreais.

Nesse contexto, o trabalho objetivou mostrar quais as dificuldades de gestão encontradas e como seria um modelo de controle gerencial para a empresa analisada, levando em consideração todas as suas características e, também, evidenciar como esse modelo poderia ser utilizado pelos gestores para subsidiar o processo administrativo e de tomada de decisão, contribuindo para uma melhor gestão de recursos e, conseqüente, eficiência da empresa.

Em relação ao modelo proposto, procurou-se proporcionar aos gestores maior controle das atividades exercidas pela empresa por meio da utilização da contabilidade gerencial. Para tanto, são propostos demonstrativos contábeis como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados, e a utilização do fluxo de caixa, além de relatórios de índices econômico-financeiros e controles como o de ativos fixos e de Dias de Vendas a Receber (DVR), para que a avaliação de desempenho seja viabilizada.

Além disso, são sugeridas algumas modificações no método atual de gestão, como a divisão da empresa em centros de responsabilidades, para que os gestores possam realizar a avaliação de desempenho, identificando quais atividades contribuem de forma mais efetiva para a formação dos resultados obtidos pela empresa, assim como tomar ações corretivas quando necessário. A elaboração de demonstrativos por centro de responsabilidades é uma característica constante nos demonstrativos contábeis propostos.

Assim sendo, a principal contribuição deste trabalho é o estabelecimento de um modelo de controle gerencial para uma pequena empresa do ramo de comércio e serviços. É possível identificar, por meio dele, que a contabilidade pode ser utilizada de forma simples para fins gerenciais, possibilitando a medição do desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas (como os departamentos), maior controle da atividade operacional da empresa e análise de resultados, indo ao encontro do problema e dos objetivos presentes neste artigo ao auxiliar os gestores a atingirem seus objetivos, como os de geração

de lucros e continuidade da organização.

Vale ressaltar que a Contabilidade Gerencial não possui relevância por si só ou pelo potencial que possui: é necessário que alguém atribua valor a ela. Esse alguém irá atribuir valor na medida em que ela for necessária para a consecução de seus próprios objetivos.

O modelo de controle proposto pressupõe a necessidade de informações para a tomada de decisões, assim, os lucros futuros são dependentes em determinado grau da contabilidade gerencial, ao menos indiretamente, porque essas informações podem levar a diversas decisões, que por sua vez irão impactar os lucros futuros. Essa dependência revela, em parte, a relevância da contabilidade gerencial na entidade como fator condicionante à sua sobrevivência.

Referências

- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL [BNDES]. Sobrevivência das Firms no Brasil: dez.1995/dez.1997. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p. 33-48, jun. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1302.pdf>>. Acesso em 14 mai. 2006.
- CATELLI, A. **Controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS [FIECAFI]. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, 2001.
- IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KASSAI, S. As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v.9, n.15, p. 60-74, jan./jun. 1997.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, G. A.; LINTZ A. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria avançada**. São Paulo: Thomson, 2005.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil: relatório de pesquisa. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas>>. Acesso em: 15 jul. 2006.