Revisão
rsa.fcetm.br
ISSN (versão impressa): 2177-7381
ISSN (versão on-line): 2526-9666

A controladoria como meio de uma melhor gestão em micro e pequenas empresas*

Controlling as a means of better management in micro and small companies

Rhanielly Menezes Alonso[1]

Submetido: 02/07/2019. Aceito: 21/07/2019.

As micro e pequenas empresas são responsáveis pela maior parcela de geração de riqueza no Brasil, preenchendo cerca de 52% dos empregos formais. Porém, em muitos casos, seus líderes não estão habilitados a enfrentar os obstáculos cotidiano na área administrativa e também operacional. As estatísticas divulgadas pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio ás Micro e Pequenas Empresas) sobre as taxas de mortalidade desse tipo de organizações são alarmantes e favorecem a conclusão de que elas necessitam de auxílio técnico para administrar seus empreendimentos de maneira mais eficaz. O objetivo deste trabalho foi verificar qual a relevância da Contabilidade Gerencial especificamente para as micro e pequenas empresas no Brasil.
Palavras chave: Controladoria; Micro e Pequenas Empresas; Contabilidade gerencial.

Micro and small enterprises account for the largest share of wealth generation in Brazil, accounting for about 52% of formal jobs. However, in many cases, their leaders are not able to face the daily administrative and operational obstacles. The statistics released by SEBRAE on mortality rates of these types of organizations are alarming and favor the conclusion that they need technical assistance to manage their enterprises more effectively. The objective of this work is to verify the relevance of Management Accounting specifically for micro and small companies in Brazil.
Keywords: Controllership; Micro and Small Companies; Managerial accounting.

Autor correspondente: Rhanielly Menezes Alonso – E-mail: rhani_rma@hotmail.com

* Extraído do Trabalho de Conclusão de Curso pós graduação em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria da Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro, Uberaba/MG.

[1] Valmont Industria e Comercio Ltda (VALLEY), Uberaba/MG, Brasil. http://orcid.org/0000-0001-8556-2392

Introdução

As micro e pequenas empresas são responsáveis pela maior parcela de geração de riqueza no Brasil, preenchendo cerca de 52% dos empregos formais. Porém, em muitos casos, seus líderes não estão habilitados a enfrentar os obstáculos cotidiano na área administrativa e também operacional.

As estatísticas divulgadas pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio ás Micro e Pequenas Empresas) sobre as taxas de mortalidade desse tipo de organizações são alarmantes e favorecem a conclusão de que elas necessitam de auxílio técnico para administrar seus empreendimentos de maneira mais eficaz. O objetivo deste trabalho foi verificar qual a relevância da Contabilidade Gerencial especificamente para as micro e pequenas empresas do Brasil.

Revisão da Literatura

Conceito de Empresa

Empresa pode ser definida de acordo com Fulgêncio (2006, p. 251):

[...]como uma atividade particular, pública ou de economia mista que produz combinando fatores da produção e oferecendo bens/ e ou serviços, com o objetivo de obter lucros. As empresas de titularidade do Poder Público têm a finalidade de obter rentabilidade social. As empresas podem ser individuais ou coletivas dependendo do número de sócios que as compõe. A empresa pode ser ainda categorizada de acordo com o seu tamanho que pode ser identificado de acordo com uma série de critérios, como o número de trabalhadores, volume de negócios, etc. e ainda pelo setor econômico que dependendo do tipo de prestação da empresa, tem as seguintes categorias: a) Setor primário, correspondendo a agricultura; b) Setor secundário, correspondendo a indústria; c) Setor terciário, correspondendo ao setor de serviços.

Silva e Rodrigues (2015, p.56 *apud* CHIAVENATO, 2006) compartilham uma visão bem interessante sobre o conceito de empresa:

Por definição, uma empresa é o conjunto de pessoas que trabalham juntas na busca por objetivos comuns, por meio da gestão de recursos humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia, principalmente. Geralmente são compostas por várias pessoas, embora existam empresas individuais, formadas por um só indivíduo. O objetivo maior é a busca por objetivos que jamais conseguiriam sozinhos.

Como essa pesquisa mostra, as empresas podem ter várias classificações, pelo seu porte, pelo seu faturamento ou ainda de acordo com sua atividade. Essa pesquisa é focada nas micro empresas e empresas de pequeno porte.

Definição de microempresa e empresa de pequeno porte

Podemos encontrar uma definição para microempresa e empresa de pequeno porte na Lei Complementar n°123, de 14 de dezembro de 2006, capítulo II, art. 3°:

Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: I - no caso da microempresa, aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e II - no caso da empresa de pequeno porte, aufira, 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) (BRASIL, 2002).

De acordo com essa lei, no Brasil, as empresas são qualificadas como microempresas ou empresas de pequeno porte, de acordo com seu faturamento bruto anual. Se a receita bruta for inferior a R$ 360.000,00 se classifica como microempresa. No caso da receita bruta ser superior a R$ 360.000,00 e inferior a R$ 3.600.000,00 se classifica como empresa de pequeno porte.

Conforme Rodrigues e Silva (2015, p. 59 e 60) apresentam "segundo dados do IBGE (2009), existem 5,1 milhões de empresas no território brasileiro. Dessas 98% são micro e pequenas empresas.

"Portanto, essas empresas são muito importantes para a economia brasileira, pois proporcionam empregos, gerando riqueza para o país. Além disso, "são importantes fontes absorvedoras de mão de obra, sendo consideradas um dos pilares de sustentação da economia nacional devido ao seu grande número e também à sua abrangência e capilaridade" (RODRIGUES; SILVA, 2015, p. 16).

Infelizmente de acordo com Rodrigues e Silva "ainda é alto o número de empresas que encerram suas atividades nos primeiros seis anos de vida" (2015, p.18). Para que isso não ocorra, os empresários necessitam utilizar da contabilidade para a tomada de decisões. Conforme apurado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio ás Micro e Pequenas Empresas), a razão principal do encerramento das empresas é a ausência e planejamento e conhecimento por parte dos fundadores (RODRIGUES; SILVA, 2015).

Variantes da contabilidade

Na Contabilidade, aparentemente há uma peculiaridade em relação às demais ciências: tem a característica de adaptar-se de acordo com seu usuário. De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004), o tipo de informação contábil demandada difere de usuário para usuário, ou seja, cada usuário vai necessitar de uma informação específica

para seu uso. Estes usuários é que irão influenciar a Contabilidade para gerar informações cada vez mais exclusivas, assim forçando a diversificação da Contabilidade.

Contabilidade geral ou financeira

A Contabilidade Financeira é uma vertente da Contabilidade Geral, tendo esta nomenclatura em função de um dos seus principais propósitos: elaborar e fornecer relatórios e demonstrativos financeiros ao público externo. De acordo com Atkinson *et al*. (2008, p.37), a Contabilidade Financeira:

É o processo de geração de demonstrativos financeiros para públicos externos, como acionistas, credores e autoridades governamentais. Esse processo é fortemente limitado por autoridades governamentais que definem padrões, regulamentações e impostos, além de exigir o parecer de auditores independentes [...].

Segundo a COSIF, a Contabilidade Financeira tem por objetivo: "coletar dados das transações econômico-financeiras que afetam o patrimônio da entidade, classificá-los e registrá-los, fornecendo informações condensadas em forma de relatórios". Já para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.4), a Contabilidade Financeira "refere-se à informação contábil desenvolvida para usuários externos, como acionistas, fornecedores, bancos e agências regulatórias governamentais". Ambos os autores e instituição supramencionados acordam entre a finalidade da Contabilidade Financeira, que, em resumo às ideias expostas, visa demonstrar por meio de relatórios e demonstrativos econômico-financeiros a situação da empresa ao público externo (acionistas, governo, fornecedores, bancos, dentre outros).

Para a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, na Deliberação CVM nº 29/86, o conceito/objetivo da Contabilidade Financeira é:

Permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentindo estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Para a consecução desse objetivo, é preciso que as empresas deem ênfase à evidenciação de todas as informações que permitam não só a avaliação de sua situação patrimonial e das mutações desse patrimônio, mas, além disso, que possibilitem a realização de inferências sobre seu futuro.

Traçando um paralelo entre os conceitos vistos anteriormente e a Deliberação da CVM, pode-se notar que os conceitos em relação a função da Contabilidade Financeira são concernentes, porém, a CVM além de mencionar que a Contabilidade Financeira evidencia a situação econômico-financeira e patrimonial por meio de relatórios e demonstrativos, a mesma possibilita que, ao analisar os dados já ocorridos, possa prever situações futuras, entretanto, esta visão da Contabilidade se enquadra mais na definição da Contabilidade Gerencial.

Para Horngreen, Datar e Foster (2004, p.2), a Contabilidade Financeira: "concentra-se em demonstrativos para grupos externos, medindo, registrando transações de negócios

e fornecendo demonstrativos financeiros baseados em princípios contábeis geralmente aceitos (PCGA)".

Vale fazer um parêntese que, no Brasil, as normas que regem a Contabilidade são os Princípios Fundamentais de Contabilidade – PFC (balizados na Resolução nº 774/94), ao contrário de países como os Estados Unidos da América, onde a Contabilidade é regida pelos PCGA.

Segundo Atkinson *et al*. (2008, p.37):

O processo contábil-financeiro está restrito às exigências obrigatórias de elaboração de relatórios por parte de autoridades regulamentadoras externas [...] Como consequência, a contabilidade financeira tende a ser orientada por normas [...].

De maneira geral, nota-se que o objetivo da Contabilidade Financeira se confunde com o objetivo das demonstrações contábeis que, para fins de publicação externa, necessitam atender aos Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Em resumo ao exposto, a Contabilidade Financeira tem por objetivo demonstrar por meio de relatórios a situação econômico-financeira e patrimonial da empresa, sempre com base em informações históricas, ou seja, dando ênfase ao desempenho passado. É normativa, devendo atender os parâmetros expressos na legislação vigente, e em consonância aos PFC (no caso do Brasil).

Contabilidade Societária

A Contabilidade Societária é uma das diversas ramificações que a Contabilidade Geral pode assumir. De acordo com a COSIF:

A dita Contabilidade Societária, como em outras denominações (Financeira, Gerencial, Fiscal e Tributária, Criativa), é apenas um jargão mercadológico utilizado como forma de chamar a atenção para o estudo, neste caso, das particularidades contidas na Legislação Societária agora resumida no Código Civil Brasileiro e ainda a Lei das Sociedades por Ações (Sociedades Anônimas).

Ainda segundo a COSIF, com a Contabilidade Societária pode-se verificar a legislação de constituição das sociedades, envolvendo os agrupamentos ou conglomerados empresariais, com o estudo da função das controladoras (holding) e das controladas e coligadas na estrutura organizacional dos grupos de empresas, assim como verificar a Equivalência Patrimonial e Avaliação e Reavaliação de Bens (ex.: ativos permanentes, fundo de comércio).

A ssim, Contabilidade Societária pode ser conceituada como sendo a vertente da Contabilidade que visa ofertar informações societárias da empresa, estudar as estruturas organizacionais (controladoras, controladas e coligadas), assim como verificação das transações e registros entre tais entidades.

Contabilidade Fiscal ou Tributária

A Contabilidade Fiscal, ou também conhecida como Contabilidade Tributária, trata da parte da Contabilidade que se encarrega de analisar profundamente a legislação tributária e fazê-la refletir nos registros contábeis.

Segundo Fabretti (1996, p.25), Contabilidade Tributária:

É o ramo da contabilidade que tem por objetivo aplicar na prática conceitos, princípios e normas básicas da contabilidade e da legislação tributária, de forma simultânea e adequada [...].

Como ramo da contabilidade, deve demonstrar a situação do patrimônio e o resultado do exercício, de forma clara e precisa, rigorosamente de acordo com os conceitos, princípios e normas básicas de contabilidade. O resultado apurado deve ser economicamente exato.

Entretanto, a legislação tributária frequentemente atropela os resultados econômicos para, por imposição legal, adaptá-los a suas exigências e dar-lhe outro valor (resultado fiscal), que nada tem a ver com o resultado contábil.

[...] é comum que empresa com prejuízo econômico, ao qual o fisco manda acrescentar despesas que considera indedutíveis, chega a apresentar um lucro fiscal que recebe o nome de 'lucro real'!.

De acordo com o referido autor acima, o objeto da Contabilidade Fiscal ou Tributária é:

"Apurar com exatidão o resultado econômico do exercício social, demonstrando-o de forma clara e sintética [...], atender de forma extracontábil as exigências das legislações [...]" (FABRETTI, 1996, p.27).

Desta forma, entende-se que a Contabilidade Fiscal ou Tributária é encarregada da análise das contas de resultado da empresa, a qual deverá ser examinada de acordo com a legislação vigente, para que se apure corretamente os impostos.

Contabilidade de custos

Outra subdivisão que da Contabilidade é a chamada Contabilidade de Custos. Segundo Horngren, Datar e Foster (2004), a Contabilidade de Custos: fornece informações tanto para a contabilidade gerencial quanto para a financeira. Mede e relata informações financeiras e não-financeiras relacionadas ao custo de aquisição ou à utilização de recursos em uma organização; inclui aquelas partes, tanto da contabilidade gerencial quanto da financeira, em que as informações de custos são coletadas e analisadas.

Já para a COSIF, a Contabilidade de Custos visa: fornecer informações sobre a utilização de bens e serviços na produção de outros bens ou serviços no ambiente onde são gerados, direcionados para o fornecimento de subsídios para análise e avaliação do desempenho e da produtividade. Ambos referenciais supracitados discorrem que a Contabilidade de Custos fornece informação, tanto gerencialmente quanto financeiramente, sobre a utilização dos recursos (materiais, mão-de-obra, entre outros) na produção de bens e serviços de uma organização. Segundas tais informações, o gestor/administrador terá como analisar o desempenho produtivo da empresa.

De acordo com Neves e Viceconti (1998): A Contabilidade de Custos, nos seus primórdios, teve como principal função a avaliação de estoques em empresas industriais, uma vez que envolve muito mais que a simples compra e revenda de mercadorias, são feitos pagamentos a fatores de produção, tais como salários, aquisições e utilização de matérias-primas etc.

Ademais, estes gastos devem ser incorporados ao valor dos estoques das empresas no processo produtivo. Complementando: a Contabilidade de Custos, cuja função inicial era de fornecer elementos para avaliação dos estoques e apuração do resultado, passou, nas últimas décadas, a prestar duas funções muito importantes na Contabilidade Gerencial: a utilização dos dados de custos para auxílio ao controle e para tomada de decisões (NEVES e VICECONTI, 1998). Conforme mencionado, a Contabilidade de Custos fornece informações referentes à utilização de recursos no processo produtivo, proporcionando informações à Contabilidade Gerencial, auxiliando assim na tomada de decisão dos gestores.

Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial, para muitos, é apenas mais um mero relatório gerado pela Contabilidade. Entretanto esta vertente vem ganhando mais evidencia e utilidade em todo porte de empresa, nas grandes empresas é muito comum, principalmente multinacionais, porém não parecem ser muito utilizada pelas Micro e Pequenas Empresas. A contabilidade gerencial em suma e num sentido mais direto está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, e possui o objetivo de gerar informações precisas e gerar subsídios consistentes para apresentar a alta direção, conselho, presidência ou gerencia a melhor opção de caminho em uma tomada de decisão.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido as várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira de Balanços etc. Colocados numa perspectiva [...] e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 2008, p.21).

A Contabilidade Gerencial não se restringe apenas nas informações produzidas, pré-definidas e formatadas, desenvolvidas dentro da Contabilidade financeira e controladoria, mas também se utiliza de outros campos e recursos do conhecimento não vinculados e específicos diretamente da área contábil, como exemplo a administração financeira, estatística, análise financeira, dentre outros. De forma geral a contabilidade gerencial cria seus próprios relatórios personalizados e necessários de acordo com seus projetos atuais,

extraindo as informações pertinentes de outros relatórios gerados pelos departamentos da empresa.

A Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

O objetivo da contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas

É obrigação das micro e pequenas empresas manterem a contabilidade de forma regular, conforme o Código Civil Brasileiro, Lei 10.406 de 10 de Janeiro de 2002 Art. 1.179:

"O empresário e a Sociedade empresária são obrigados a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o Balanço patrimonial e o de resultado econômico" (BRASIL, 2002).

As microempresas e pequenas empresas também têm as suas obrigações burocráticas e tributárias a cumprir, o problema é que os empresários, na sua maioria, enxergam a contabilidade como forma de cumprir essas exigibilidades impostas por lei e veem seu contador apenas como pessoa que calcula seus impostos.

A contabilidade, quando aplicada, traz muitos benefícios para empresa, não apenas calcula os impostos a serem arrecadados. Ela é a ferramenta que os empresários e administradores deveriam usar para a tomada de decisões no seu dia a dia. Ela serve como guia, é a partir dela, que se decidem os caminhos que a empresa deve seguir para atingir seus objetivos e metas. Esses são alguns motivos para que as microempresas e empresas de pequeno porte mantenham sua contabilidade de forma regular:

[...] 1) Possibilita a prática de economia tributária na distribuição de lucro para os sócios da empresa, com substancial redução dos impostos pagos na pessoa física; 2) É imprescindível diante da necessidade de solicitação de recuperação judicial; 3) Facilita a relação com as instituições financeiras no acesso a linhas de créditos; 4) Representa a verdadeira situação patrimonial da empresa. Serve de prova para o sócio que quer sair da sociedade para fins de apuração de haveres ou venda de participação; 5) Prova, em juízo, a situação patrimonial nas disputas que possam existir entre herdeiros e sucessores de sócio falecido; 6) Comprova em juízo fatos cujas provas dependam de perícia contábil; 7) Auxilia na defesa de reclamações trabalhistas quando as provas a serem apresentadas dependam de perícia contábil; 8) Serve para afastar da empresa o risco de autuações fiscais relacionadas a tributos federais, estaduais e municipais ou como suporte nas defesas contra auto de infração" (ROCHA, 2013).

Portanto, em várias situações serão necessários os registros e levantamento de demonstrações contábeis e para que seja possível levantar as demonstrações contábeis necessárias, a contabilidade deve estar escriturada e em dia. Além disso, a contabilidade regular é indispensável para uma gestão de sucesso, pois deve ser a base para orientar os

empresários e administradores nas tomadas de decisões e imprescindível para a vitalidade das micro e pequenas empresas.

Segundo SEBRAE/ SP (2016) em tempos de crise econômica a população reduz o consumo e por conta disso as empresas lucram menos, algumas não conseguem se manter no mercado. Em vista desse cenário negativo muitos que tinham o sonho de ter seu próprio negócio desistem, e os que já tem não ampliam e nem diversificam seus projetos, tornando o cenário um limitador de boas ideias.

Independente do seu porte, toda empresa precisa tomar decisões importantes diariamente, para tal buscam extrair informações da contabilidade. A Contabilidade Gerencial pode ser uma ferramenta muito útil para auxiliar os gestores e empresários nesse aspecto.

Importante destacar o conceito de Contabilidade Gerencial segundo Padoveze (2012, p.11):

Caracteriza-se Contabilidade Gerencial o segmento da ciência contábil que congrega o conjunto de informações necessárias à administração que complementam as informações já existentes na Contabilidade Financeira. A Contabilidade Financeira é o nome mais comum para designar a Contabilidade Tradicional, a contabilidade estruturada em cima das práticas contábeis geralmente aceitas e regulamentada pela legislação comercial e tributária. A Contabilidade Gerencial é necessária para qualquer entidade. O foco são os usuários internos em quaisquer níveis da administração que necessitam de informações contábeis para o processo de planejamento e controle das operações e a tomada de decisão.

A Contabilidade Financeira produz relatórios, que muitas vezes um gestor/empresário que não possui instrução em contabilidade não consegue utilizar. A Contabilidade Gerencial facilita entendimento aos seus usuários através de controles, orçamentos, etc. elaborados com informações extraídas, tanto da Contabilidade Financeira e Contabilidade de Custos.

Conforme Kiellander (2015) explica "relatórios de contabilidade gerencial, muitas vezes, incluem relatos detalhados de recursos financeiros disponíveis, a recente geração de receita de vendas, o estado atual das contas da organização a pagar e receber etc".

Aplicações da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas

A crise econômica que atinge o país pressiona as empresas de todas as idades e tamanhos indiscriminadamente como já citado, criar mecanismos de defesa para suportar os reflexos da crise, sem perder alguns aspectos importantes e de qualidade. Isso se aplica diretamente as micro e pequenas empresas inseridas na cadeia produtiva, que sofrem por consequência, os reflexos da dificuldade das grandes. Em suma a alta do dólar, inflação e impostos e não menos importante, mas menos perceptível o consumidor, com menor poder de compra.

Para driblar a crise, não basta o empresário conhecer bem o produto que quer vender, ou como prestar um serviço de qualidade, ele necessita saber como administrar bem seu negócio. Para uma administração bem-sucedida, é imprescindível a utilização das informações da contabilidade gerencial.

A vantagem da Contabilidade Gerencial é que não está presa a padrões e princípios, ela é flexível para inserir dados relevantes aos relatórios e modelos de decisão. Estes podem e devem ser levantados sempre que houver necessidade ou vontade dos gestores/empresários de utilizá-los (PADOVEZE, 2012).

Visto que os micro e pequenos empresários não fazem a contabilidade da sua empresa internamente, mas buscam esse serviço em escritórios de contabilidade, eles necessitam contatar seu contador, para que lhes forneça as informações da contabilidade gerencial, antes de tomar as decisões. Os contadores podem fornecer os relatórios de acordo com as necessidades da empresa.

Alguns exemplos de ferramentas que a contabilidade gerencial disponibiliza:

a) Orçamento empresarial e controle orçamentário que são utilizados para demonstrar a importância de planejar os resultados futuros;
b) O custo estratégico influencia no valor final da mercadoria, pois evidencia a busca pelo menor custo, para que a empresa decida qual será o valor do produto no mercado;
c) A margem de lucro mostra o retorno que as empresas terão de cada produto, possibilitando estratégias para competir com a concorrência.
d) O ponto de equilíbrio que evidencia o ponto de igualdade entre as receitas e despesas, demonstrando o valor mínimo para não incorrer em prejuízo e a partir daí conseguir obter lucro;
e) As análises das demonstrações contábeis demonstram através de índices qual a rentabilidade, liquidez e endividamento da empresa (CORRÊA, 2010).

Com esses relatórios em mãos, personalizados e adequados de acordo com as necessidades da empresa e do usuário, os empresários e gestores podem fazer reuniões, para identificarem os problemas da empresa, por exemplo, se há desperdícios de recursos, qual departamento está com maior gasto. Talvez seja necessário fazer reunião com os colabores também, apresentar esses dados e verificar como evitar os desperdícios. Os empresários e gestores poderão identificar se os prazos para pagamento aos fornecedores estão curtos, talvez esteja havendo problemas em negociar os prazos e então poderiam analisar estratégias para ter mais capital circulante disponível. Com esses relatórios, um diagnóstico da empresa é levantado, a partir daí o empresário poderá visualizar qual o "tratamento" adequado para sua empresa.

Segue alguns benefícios que a contabilidade Gerencial oferece às empresas conforme citado por Kiellander (2015):

a) Ajuda a aumentar a eficiência de todas as funções de gestão;
b) Ajuda na fixação de alvo, tomada de decisão, a fixação de preços e assim por diante;
c) Ajuda a fazer a previsão financeira;
d) É útil no controle de desperdícios;
e) Ajuda na comunicação completa entre todos os níveis de gestão;
f) Ajuda a controlar o custo de produção, assim, aumentar a percentagem de lucro;
g) Ajuda na tomada de decisões estratégicas.

Com esse leque de ferramentas disponíveis, o empresário ou gestor será capaz de identificar estratégias para guiar seu negócio, sendo capaz de identificar onde precisam melhorar, quais custos poderia cortar, entre outras decisões importantes a tomar, para que consiga cumprir a missão da sua empresa, garantindo a qualidade, conquistando seu lugar no mercado, fidelizando o cliente e superando obstáculos presentes. Dessa forma, vai conseguir alcançar suas projeções e prosperar, mesmo em tempos de crise.

Dentre as possibilidades e medidas que devem ser revistas e tomadas em tempos de crise, quatro deles merecem ser analisados prioritariamente, são eles: Despesas e custos, lucratividade, controle, transparência, inovação, Diferenciação e mercado e a Gestão do empreendimento, essa última é vista como a mais relevante e que dará suporte e direção consistente ou não, as demais medidas e decisões que serão adotadas para melhorar processos e reflexos negativos da crise de acordo com o SEBRAE e seus estudos direcionados ao Micro e Pequeno empresário no período de 2012 e 2015.

"O brasileiro já saiu de uma crise em 2009. Se não fossem as pequenas empresas a sustentar o mercado interno, provavelmente a economia teria entrado em colapso há anos", diz o gerente de negócios competitivos do Sebrae (AGNALDO CASTANHARO)."

Observa-se na literatura que as micro e pequenas empresas têm como característica a quase total ausência de instrumentos gerenciais, baseando a tomada de decisão na experiência, intuição e improvisação dos gestores (LACERDA, 2006). Leone (1999, p. 93) afirma que "durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas". Entretanto, o autor salienta que estas empresas necessitam de enfoque distinto, pois têm seus próprios problemas e são caracterizadas por extrema heterogeneidade.

Os proprietários das pequenas empresas atribuem à contabilidade o excesso de burocracia e a arrecadação de tributos. Justifica-se este pensamento em função de que os gestores dos escritórios de contabilidade procuram especializar-se nos aspectos fiscais e oferecer auxílio nessa área, deixando de fornecer informações relativas à gestão da empresa. As prestadoras de serviços contábeis disponibilizam informações que dão suporte à tomada de decisão, especificamente no que concerne à parte fiscal do negócio. Queiroz (2005) constatou que as informações contábeis oferecidas pelas prestadoras de serviços contábeis são de cunho fiscal e trabalhista.

Bernardes e Miranda (2011) também constataram em seu estudo que as prestadoras de serviços contábeis oferecem serviços relacionados apenas aos trâmites legais e burocráticos, e que o contador só é procurado para atender esses tipos de serviços. Segundo esses autores, o gestor não percebe o contador como profissional capaz de ajudá-lo a administrar o seu negócio.

Por outro lado, não se percebe interesse dos profissionais contábeis em atualizar-se e colocar em prática um posicionamento além dos assuntos fiscais da empresa. Para Caneca *et al*. (2009), os *controllers* que oferecem serviços relacionados à contabilidade gerencial têm mais chances de satisfazer seus clientes e obter vantagem competitiva.

A contabilidade gerencial tem importância na gestão do empreendimento, logo precisa receber a atenção correspondente. Souza (2008) apresenta duas razões para a contabilidade gerencial não receber a devida atenção. A primeira, é que a informação se destina aos proprietários, e muitas vezes estes não se dispõem a criar uma estrutura que

permita gerar informações gerenciais. A segunda razão, é que a maioria dos sistemas de informações gerenciais costuma ser mantida em funcionamento por um longo período de tempo, não permitindo que a implantação de um novo sistema proporcione melhores condições de gestão.

Ekanem (2005) investigou como as decisões de investimento são realizadas em oito pequenas empresas e o argumento central foi que estas empresas usam técnicas *bootstrapping* em detrimento de métodos formais sugeridos na literatura de gestão financeira. *Bootstrapping* representa uma abordagem à tomada de decisões que se baseia na experiência anterior dos tomadores de decisão. *Bootstrapping* é uma forma de comportamento de aprendizagem que engloba conhecimentos, habilidades, valores e atitudes e fornece aos proprietários-gerentes uma oportunidade para avaliar os resultados com base na experiência anterior. Observou que nenhuma das empresas do estudo multicasos utilizou quaisquer métodos convencionais de processo de tomada de decisão de investimentos e que os proprietários-gerentes encontravam sua própria solução para um problema, conceituada como *bootstrapping*.

Perera e Baker (2007) examinaram o uso de medidas de desempenho financeiras e não financeiras em pequenas e médias empresas industriais (PMEs) da Austrália. Os resultados apontaram que as PMEs atribuem maior ênfase às medidas financeiras, mas com aumento no tamanho há uma tendência de uso de medidas não financeiras. Além disso, as PMEs com gestores não proprietários utilizam mais medidas de desempenho não financeiras do que aquelas que possuem o proprietário como gestor. Ainda foi observado que para fins de planejamento e controle, as PMEs utilizam informações geradas a partir de sistemas de medição de desempenho em graus variados.

Ruengdet e Wongsurawat (2010) investigaram as características predominantes que diferenciam as micro e pequenas empresas bem-sucedidas e as consideradas sem êxito, sendo consideradas de sucesso pelo governo da Tailândia e sem êxito. Os resultados mostraram que as empresas bem-sucedidas são mais propensas a ter uma divisão clara e sistemática do trabalho. Constataram ainda que manter o controle de informações por meio de registros contábeis regulares é crucial para o sucesso do negócio, principalmente no que envolve transações de custos e despesas. Foram também considerados como determinantes a elaboração de planos de marketing e a obtenção de certificado de qualidade.

Lohr (2012) realizou um estudo de caso em cinco pequenas e médias empresas industriais alemãs e constatou que as atividades da contabilidade gerencial são limitadas nestas empresas por dois motivos principais: (1) os benefícios não compensam os custos associados; e (2) a posição de mercado da empresa tem sido historicamente forte, sem contabilidade gerencial. No entanto, os estudos de caso também revelaram tendências de que algumas dessas empresas poderão implementar a contabilidade gerencial no futuro.

Švárová e Vrchota (2013) relacionaram a gestão estratégica com o sucesso financeiro de pequenas e médias empresas da República Checa. Os dados foram coletados em uma amostra de 176 empresas. Os resultados da pesquisa revelaram que as PMEs com uma estratégia claramente definida apresentaram melhores resultados de saúde financeira comparativamente com empresas sem uma estratégia definida.

Silva *et al*. (2010) identificaram a forma como a informação contábil é utilizada pelas micro e pequenas empresas. Os resultados mostraram que, independentemente do tamanho, quase a totalidade das empresas conta com serviços de um profissional de contabilidade e que as demonstrações mais frequentemente disponibilizadas pelos profissionais são as mais conhecidas e menos sofisticadas.

Conclusão

Este trabalho expôs a importância da Contabilidade Gerencial como instrumento de apoio aos Micros e Pequenos Empresários na gestão dos negócios, que em um mercado altamente competitivo, torna-se imprescindível ter conhecimento de sua empresa e administrá-la de maneira eficiente e eficaz.

Cada ferramenta auxiliando num ponto chave da empresa, assim fortalecendo a gestão da empresa, pois utilizando-se de cada ferramenta citada, o gestor do negócio terá um panorama geral de como a empresa se situa em relação aos custos, controlando melhor seus gastos com a utilização do orçamento, analisando o ponto de equilíbrio, sabendo assim se a empresa consegue absorver todos os custos incorridos com o volume de produção ou venda, e utilizando o *balanced scorecard* para uma melhor visualização dos fluxos que a empresa possui.

Em geral, o gestor terá um controle eficaz sobre a empresa como um todo.

Desta forma, com a presente pesquisa pode-se concluir que a Contabilidade Gerencial é de grande importância para as Micro e Pequenas Empresas, pois com a implementação desta a empresa possuirá mais recursos de gestão para continuarem no mercado, sendo assim não interrompendo tão prematuramente sua continuidade. Assim sendo, com a implementação da Contabilidade Gerencial na empresa, os gestores terão que estar aptos a utilizá-la.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A. *et al*. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008

BERNARDES, D. P. G.; MIRANDA, L. C. Quatro histórias da utilização de informação econômico-financeira nas micro e pequenas empresas: lições para futuros empreendedores. **Revista da Micro e Pequenas Empresas**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 3, p. 84-98, 2011.

BRASIL. **Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 21 ago. 2019.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

COSIF ELETRÔNICO. **Portal de contabilidade**. Disponível em: http://www.cosif.com.br. Acesso em: 21 ago. 2019.

EKANEM, I. 'Bootstrapping': the investment decision-making process in small firms. **The British Accounting Review**, [s.l.], v. 37, n. 3, p. 299-318, 2005.

FABRETTI, L. C. **Contabilidade tributária**. São Paulo: Atlas, 1996.

HORNGREEN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos**: uma nova abordagem. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Curso de contabilidade para não contadores**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KIELLANDER, G. **O que é contabilidade gerencial e como utilizá-la como ferramenta estratégica da empresa**. 2015. Disponível em: http://pqcqualidadecontabil.com.br/o-que-e-contabilidade-gerencial-e-como-utiliza-lacomo-ferramenta-estrategica-da-empresa/. Acesso em: 20 ago. 2019.

LACERDA, J. B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 160, p. 39-53, 2006.

LEONE, N. As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, 1999.

LOHR, M. Specificities of managerial accounting at SMEs: case studies from the German industrial sector. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 25, n. 1, p. 35-55, 2012.

NEVES, S.; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade de custos**: um enfoque direto e objetivo. 5.ed. São Paulo: Frase, 1998.

PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica**: contabilidade introdutória e intermediária: texto e exercícios. 8. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

PERERA, S.; BAKER, P. Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. **Small Enterprise Research**, Canadá, v. 15, n. 2, p. 10-30,2007.

RUENGDET, K.; WONGSURAWAT, W. Characteristics of successful small and micro community enterprises in rural Thailand. **Journal of Agricultural Education and Extension**, [s.l.], v. 16, n. 4, p. 385-397, 2010.

SILVA, D. J. C. *et al*. Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas?. **Revista Contemporânea em Contabilidade**, Florianópolis, v. 7, n. 13, 2010, p. 89-106. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76220594005. Acesso em: 20 ago. 2019.

SOUZA, L. E. **Fundamentos de contabilidade gerencial**: um instrumento para agregar valor. Curitiba: Juruá, 2008.

ŠVÁROVÁ, M.; VRCHOTA, J. Strategic Management in Micro, Small and Medium-Sized Businneses in relation to financial success of the enterprise. **Acta Universitatis Agricultura e et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, República Checa, v. LXI, n. 7, p. 2859–2866, 2013.

Como citar esse artigo:

ALONSO, R. M. A controladoria como meio de uma melhor gestão em micro e pequenas empresas. **Rev. Saberes Acad.**, Uberaba/MG, v. 3, n. 1, p. 55-68, 2019.

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da *Creative Commons Attribution License*