

# **A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA GERENCIAL NA GESTÃO FINANCEIRA DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs): NECESSIDADE E APLICABILIDADE.**

*Joabe Barbosa Lacerda<sup>1</sup>*

## **RESUMO**

O presente estudo explora inicialmente o universo da pequena empresa tratando da questão de sua definição e classificação sob uma perspectiva global. Evidencia sua importância econômica e social através da exposição de dados estatísticos abrangendo as principais regiões do país e alguns dados do exterior. A seguir, investiga o desafio de sobrevivência dessas pequenas organizações no Brasil e busca identificar os principais fatores internos e externos que exercem influência sobre o seu sucesso e insucesso. Diante de tais fatores, objetiva contribuir especificamente a problemática da discutível capacidade gerencial da pequena empresa, de sua fragilidade administrativa e de sua carência de informações gerenciais. Como resultado do estudo, apresenta ferramentas construídas à luz da Ciência Contábil sob seu enfoque gerencial, adaptada de maneira a atender a gestão financeira das pequenas empresas. No desenvolver do trabalho, verifica-se que a Contabilidade Gerencial pode contribuir positivamente para o sucesso da pequena empresa, contudo para viabilizar sua implantação e compreensão por parte dos empresários de pequena empresa é necessária a adaptação de alguns instrumentos contábeis como: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Plano de Contas, Centro de Custos, e Fluxo de Caixa.

Palavras-chave: Adaptação. Controle. Análise. Resultado. Desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> Formado em 2003- Faculdade de Ciências Contábeis de Caratinga/MG. E-mail: [joabe.lacerda@sumeria.com.br](mailto:joabe.lacerda@sumeria.com.br) - (027)3314-3770. Premiada pela Fundação Brasileira de Contabilidade – FBC/DF

## 1 INTRODUÇÃO

Nos séculos IX e XX o poder econômico das grandes potências se caracterizou pelo domínio da grande empresa onde os Estados viam nelas a oportunidade de crescimento e desenvolvimento econômico (SOLOMOM, 1986). A gerência científica, o controle do tempo e movimentos (taylorismo), a produção em série e a massificação do produto (fordismo) mostram o esforço empreendido em favor das grandes organizações.

Contudo, segundo ACS (apud PINHEIRO, 1996) uma visão alternativa sobre a economia, tem sugerido que as pequenas empresas estão cumprindo um papel muito mais importante do que se pensava anteriormente. Esta visão é fruto do reconhecimento da capacidade da pequena empresa de contribuir, mais eficazmente, ao desempenho da política do Estado, ao fortalecimento econômico e a um desenvolvimento social verdadeiro.

Atualmente, a discussão sobre a importância da pequena empresa é longa e aponta o seu incentivo como solução para o desenvolvimento do país e solução de problemas diversos de natureza social. Neste sentido, BARROS (1978, p. 61), comenta que a pequena e média empresa “ ... *tem uma substancial importância [para o país] em seu processo evolutivo, contribuindo significadamente, quer seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista social e inclusive político*”.

Devido ao seu grau de importância e a baixa taxa de sobrevivência identificada nas empresas desse porte, diversas entidades públicas e privadas dedicam-se ao estudo da problemática dessas empresa. Segundo MORAES (Apud PINHEIRO,1996) , identificar os fatores que exercem influência sobre o sucesso e o insucesso das empresas tem sido um dos objetivos mais almejados por pesquisadores.

Entre os vários fatores que contribuem para alta taxa de rotatividade das pequenas empresas, destaca-se aqui, o de aspecto gerencial, denunciando o problema da discutível capacidade gerencial dessas pequenas empresas (PINHEIRO, 1996), da fragilidade administrativa e organizacional (CAVALCANTI apud PINHEIRO, 1996) e de práticas e costumes comuns nestas empresas consideradas como forças restritivas ao seu desenvolvimento (BARROS, 1978).

O presente trabalho orienta-se pelo estudo e identificação de ferramentas gerenciais que possam ser aplicadas à pequena empresa como meio de orientar às decisões dos empresários. Verifica-se que, em muitas vezes, nessas empresas as decisões são tomadas com base no sentimento (KASSAI, 1997) ou na maioria dos casos, por improvisação (PINHEIRO, 1996). Em seu trabalho BARROS (1978, p.24) observa que “... a grande maioria dos pequenos empresários adquiriu, em forma empírica e na direção diária de seu estabelecimento, a capacitação exigidas para as funções diretivas”.

A relevância do presente estudo confunde-se com a importância da pequena empresa conforme BORTOLI (1980, p.4) faz questão de destacar:

*“Todo trabalho embasado numa pesquisa que tenha como objetivo conhecer a realidade das pequenas e médias empresas, justifica-se por si só, pois a carência de informação nesta área é inversamente proporcional à sua importância na economia nacional e regional”.*

Contribuir para o aumento da taxa de sobrevivência das MPE's atacando seus problemas relacionados à falta de informação gerencial configura-se como objetivo principal deste trabalho.

Segundo ATKINSON et al (2003, p. 37) a contabilidade gerencial, através de suas ferramentas permite uma interpretação dos números da empresa. Assim, a contabilidade gerencial “*poderá executar o seu papel de gerar informações ao empresário para que este tome decisões mais acertadas e em tempo hábil.*”

Quanto à adaptação de ferramentas contábeis gerenciais como Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa, Plano de Contas e outras, POMPERMAIER (1999) confirma tal possibilidade e ALMEIDA (apud KASSAI, 1997) observa que o conhecimento profundo de técnicas administrativas não é fundamental para as pequenas empresas, dada a simplicidade de seu funcionamento.

## 2 Definição de Micro, Pequena e Média Empresa

Existem vários critérios utilizados para a definição das MPME's. Vemos 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). Segundo FILION (apud PINHEIRO, 1996, p. 21-22), os EUA foram os primeiros a definir a pequena empresa em determinação oficial do *Selective Service Act*, de 1948 estabelecendo os seguintes critérios:

- a. sua posição no comércio ou indústria da qual faz parte não seja dominante;
- b. o número de empregados não seja superior a 500;
- c. seja possuída e operada independentemente.

Considerando a multiplicidade dos critérios de definição das MPE's, VIDAL (1990, p. 21) classifica-os e exemplifica em:

- 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.

Contribuindo a esta questão, PINHEIRO (1996, p. 21-22) 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*”

Criticando os critérios existentes, BRASIL & FLEURIET (1979, p.13) dizem que tais parâmetros de classificação são inadequados “*pois estão contaminados pelos objetivos que se quer atingir a partir da definição*”. Ainda explica que “*não representa a empresa toda no seu encaixe real no mundo dos negócios, pois é difuso, e ora abrange uma faixa de firmas, ora outra, sem que venha a traduzir um universo representativo de características comuns*”.

Considerando as definições que se baseiam em aspectos qualitativo e/ou quantitativo das empresas um pouco mecanicistas, BRASIL & FLEURIET (1979) partem de um enfoque sociológico e assumem uma definição da pequena empresa considerando a posição desta diante do governo, sindicatos, demais empresas e da sociedade.

*“... definiríamos as PME como todas aquelas empresas que sofrem a influência das decisões tomadas pelo poder econômico da Nação, pouco podendo fazer para influir nelas. São muito mais objeto do que agentes, ou participantes dessas decisões”. BRASIL & FLEURIET (1979, p. 14)*

Diante dos critérios apresentados e classificados pelos autores como quantitativo, qualitativo, misto e de posição social, na prática o que observamos 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;
- e. São de uso corrente nos setores institucionais públicos e privados.

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, conclui-se que, 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 MPES pois utilizam os critérios que melhor lhe conduzem a seus objetivos. (BRASIL & FREURIET, 1979). Possivelmente, o maior avanço que temos 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 MPME's visando padronizar sua classificação nos países participantes do bloco como pode ser percebido no quadro a seguir.

MERCOSUL	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviço	Indústria	Comércio e Serviço	Indústria	Comércio e Serviço
Nº de Empregados	1 – 10	1 – 5	11 – 40	6 – 30	41 – 200	31 – 80
Faturamento Annual	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 1,5 milhões	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

Quadro 1: Critérios de Classificação de empresas no Mercosul

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 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 MPes, variam os limites máximos de ocupações entre o setor de comércio, indústria e serviço. Esta multiplicidade de critérios para classificação de MPes, no Brasil, é demonstrada na tabela a seguir. Para efeito deste trabalho, o critério para definição de MPE's adotados aqui será o mesmo estabelecido pelo SEBRAE.

<b>ORGÃO/INSTITUIÇÃO</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequena Empresa</b>	<b>Média Empresa</b>
ESTATUTO MPES Receita bruta anual	até R\$ 244.000,00	até R\$ 1.200.000,00	--
SIMPLES FEDERAL Receita bruta anual	até R\$ 120.000,00	até R\$ 1.200.000,00	--
SIMPLES PAULISTA Receita Bruta anual	até R\$ 83.700,00	até R\$ 720.000,00	--
SEF/MG Receita Bruta anual	Até R\$ 180.000,00	--	--
RAIS/MTE Nº de empregados	0 – 19	20 – 99	100 – 499
SEBRAE Indústria	0 – 19	20 – 99	100 – 499
SEBRAE Comércio e serviços	0 – 9	10 – 49	50 – 99
IBGE Nº de empregados	0 – 19	20 – 99	100 – 499
BNDES Receita op. líquida.	--	até R\$ 4.000.000,00	até R\$ 15.000.000,00

Quadro 2 : Critérios de classificação de empresas no Brasil.

Fonte: RAIS/TEM - Lei nº 9.317/96(Simples) e IN SRF nº 034/01 - Lei nº 9.841/99 - PUGA, Fernando Pimentel. Experiências de Apoio às MPE's nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. DEPEC/BNDES. Textos para Discussão nº 75. RJ, fev/2000.

### 3 O Interesse despertado pelas MPMEs.

A discussão sobre a importância das MPMEs 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. (QUEIROZ, 2002). Sua importância para o desenvolvimento do país é comentada por BARROS (1978, p. 60) ao dizer que a pequena e média empresa contribuem significadamente, “*quer seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista social e inclusive político*”.

BARROS (1978, p. 61), revela as funções que a pequena empresa exerce como contribuição ao processo evolutivo do país como sendo:

- a) A significativa contribuição na geração do Produto Nacional;
- b) A excelência na absorção de grande contingente da mão-de-obra a baixo custo;

- c) A sua alta flexibilidade locacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento;
- d) A capacidade de gerar uma classe empresarial nacional, através da absorção de uma tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente;
- e) A possibilidade de atuação no comércio exterior, proporcionando uma salutar diversificação na pauta de exportações;
- f) A sua condição de ação complementar aos grandes empreendimentos.

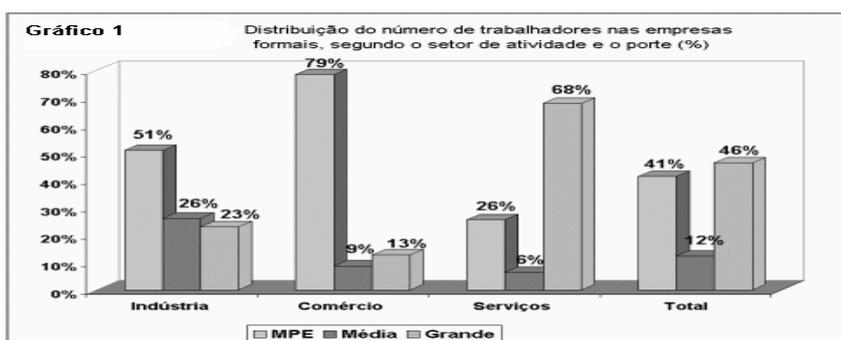
As MPEs, constituem-se de fato, na maioria dos agentes econômicos como demonstram as estatísticas. Segundo dados da RAIS 2001 (Relação Anual de Informações Sociais), existem no país cerca de 5,6 milhões de empresas das quais 99% são micro e pequenas empresas. No setor de indústria as MPE's correspondem a 98,8% do total das empresas formais do país. No setor de comércio 99,6 são MPE's. No setor de serviços as MPE's representam 98,4% do total das empresas do país.

Tabela 1: Participação das empresas segundo o porte e setor econômico.

Porte	Indústria		Comércio		Serviços		Total	
	N.º de Empresas	%	N.º de Empresas	%	N.º de Empresas	%	N.º de Empresas	%
Micro	939.267	17,8	2.414.652	45,8	1.923.389	36,4	5.277.308	100
Pequena	48.314	19,7	88.941	36,2	108.203	44,1	245.458	100
Média	9.856	33,3	5.724	19,4	13.999	47,3	29.579	100
Grande	1.580	7,0	2.955	13,2	17.899	79,8	22.434	100
<b>Total</b>	<b>999.017</b>	<b>17,9</b>	<b>2.512.272</b>	<b>45,1</b>	<b>2.063.490</b>	<b>37,0</b>	<b>5.574.779</b>	<b>100</b>

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais - RAIS 2001 - MTE

Analisando os dados do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (2001), dos vinte e sete milhões de trabalhadores existentes nas empresas formais, 28% estavam na indústria, 16% no comércio e 56% nos serviços. Ao identificarmos estes trabalhadores distribuídos segundo o setor de atividade e o porte das empresas verificamos que as MPE's são responsáveis por 41,4% dos postos de trabalho.



Fonte: Relação Anual de Informações Sociais - RAIS 2001 - MTE

Não somente pela quantidade, mas também pela qualidade peculiar, as MPE's vêm sendo alvo de atenção de analistas econômicos. Mesmo no pós-fordismo, a atenção as empresas deste porte se intensificaram à medida em que os atributos flexibilidade, rapidez e de adaptação as demandas do mercado, características de muitas MPE's, são valorizadas (LA ROVERI, 1999).

No Brasil BARROS (1978) já dizia que a micro e pequena empresa “*constitui matriz geradora da capacidade empresarial, condição 'sine qua non' para a existência e funcionamento de uma economia de mercado eficiente*”.

É por tamanha importância que atualmente têm surgido alguns trabalhos abordando temas sobre MPE's. No meio acadêmico, o reflexo desse contexto tem-se sentido no aumento do número de trabalhos voltados à análise da problemática das pequenas empresas (KASSAI, 1996). Identificar os fatores que exercem influência sobre o sucesso e o insucesso das empresas tem sido um dos objetivos mais almejados por pesquisadores. (MORAES , apud PINHEIRO,1996)

#### 4 Dificuldades e desafios enfrentados pelas MPMEs

Apesar dos esforços no sentido da manutenção e desenvolvimento MPE's ainda é baixa a taxa de sobrevivência dessas organizações. Segundo estudo realizado por NAJBERG<sup>2</sup> & PUGA<sup>3</sup> (2002) existe uma forte heterogeneidade nas taxas de sobrevivência das empresas que variam de setor da economia (indústria, comércio, serviços e construção) e do tamanho do estabelecimento.

Através de uma amostra de trezentos e trinta e cinco mil e duzentas firmas brasileiras formais (firmas nascidas em 1996) com dados obtidos através do Ministério do Trabalho e Emprego, MTE, e a RAIS (1996) (Relação Anual de Informações Sociais, 1996), NAJBERG & PUGA (2002) observaram que ao final de 2000, 51,8% continuaram a existir (RAIS 2000).

Na tabela a seguir, a taxa de sobrevivência das firmas nascidas em 1996 é analisada por porte e setor.

---

<sup>2</sup> NAJBERG (2002) é .PhD em Enonomia – Califórnia, USA. Gerente de Assuntos Fiscais e Emprego do BNDS.

Tabela 2: Firms Sobreviventes em 2000 dentre as nascidas em 1996

Porte (Número deTrab.)	S e t o r e s							
	Indústria		Construção		Comércio		Serviços	
	Nasc.	(%)	Nasc.	(%)	Nasc.	(%)	Nasc.	(%)
0 a 4	24.496	48.2	15.057	22.8	108.666	47.9	98.395	53.7
5 a 19	5.935	60.4	4.366	33.4	13.469	60.1	16.321	67.9
20 a 99	1.537	59.6	873	41.8	1.945	59.2	3.630	68.6
100 a 499	392	63.3	127	44.1	163	58.3	549	69.8
500+	40	75.0	17	64.7	7	85.7	117	87.2
<b>Total</b>	<b>32.400</b>	<b>51.2</b>	<b>20.440</b>	<b>26.1</b>	<b>124.250</b>	<b>49.4</b>	<b>119.012</b>	<b>56.2</b>

Fonte: NAJBERG & PUGA(2002). Rev. Sebrae nº 6, set/out 2002

Analisando por setor observamos que a taxa maior foi no setor de serviços (56,2%), menor na construção civil (26,1%), enquanto que na industria ficou em 51,2%. A análise por porte, independente do tamanho do estabelecimento a taxa de sobrevivência também é maior no setor de serviços e menor na construção civil.

Segundo NAJBERG & PUGA (2002) a taxa de sobrevivência cai mais nos primeiros anos de existência por serem enfrentadas as maiores dificuldades. A conclusão do estudo realizado apontou para a existência de três grupos de taxas após os quatro anos de atividade: 50% de sobrevivência para as microfirms (até quatro trabalhadores); 62% para micro (com cinco até dezenove empregados), pequenas e médias firmas; e 83% para as grandes unidades.

BARROS (1978, p. 24–28), comenta sobre os fatores básicos limitantes do crescimento da pequena e média empresa e classifica-os em:

- a. Forças restritivas de natureza Intrínseca: quando os fatores inibidores são internos à empresa e portanto estão sob seu controle.
- b. Forças restritivas de natureza Extrínsecas: quando os fatores inibidores do crescimento são externos à empresa e esta nada pode fazer para modifica-los.

As forças de natureza intrínsecas podem ser resumidas em duas componentes básicas: a administrativo-gerencial e a tecnológica. No que se concerne a questão administrativo-gerencial BARROS (1978, p.24) observa que “ a grande maioria dos pequenos empresários

<sup>3</sup> PUGA (2002) é Mestre em economia pela PUC/RJ e economista do BNDES

*adquiriu, em forma empírica e na direção diária de seu estabelecimento, a capacitação exigidas para as funções diretivas”.*

Como fator de restrição intrínseca ao crescimento da empresa, também aponta-se o comportamento empresarial, ou seja, a cultura dos empresários de Micro e Pequenas Empresas detalhada no quadro abaixo e comentada por ARRUDA<sup>4</sup> (2002, p. 69):

*“Na realidade, os obstáculos ou dificuldades encontrados pelas micro e pequenas empresas são função do padrão de comportamento dos empresários em relação à competitividade que, por sua vez, resulta da educação que tiveram e do ambiente em que vivem”.* ARRUDA (2002, p. 69)

Baixo interesse em cooperar com os concorrentes	O Padrão de comportamento dos empresários das MPEs é de aversão à cooperação. Existe um distanciamento entre as micro e pequenas empresas concorrentes que dificultam a concretização dos programas ou projetos de parcerias
Não sabem comercializar	Um dos grandes problemas das MPEs é a falta de capacitação na comercialização. É comum ouvir falar que as MPES não sabem vender seus produtos e que, por este motivo, não são vendidos, são comprados. Em parte, a explicação é de que enfrentam alguns problemas estruturais, tais como a falta de escala de produção ou de faturamento insuficiente para amortizar os elevados custos de comercialização, sobretudo nas exportações. Por outro lado, seus empresários não se dispõem a buscar formas alternativas para contornar esses problemas estruturais, como a cooperação para viabilizar esquemas de comercialização externa. Os consórcios de exportação podem ser uma saída, mas é necessário mexer no padrão de comportamento dos grupos de empresários que o comporão para se ter um efeito desejável.
Desconhecimento da clientela	De um maneira geral, as MPE's desconhecem o perfil da clientela, no país e no exterior e não investem em pesquisas de mercado, para saber o que a mesma deseja. Falta de conhecimento sobre a estratégia da concorrência. O conhecimento da concorrência pode ter duas finalidades: uma ativa, que é o aprendizado com a experiência do seu concorrentes; outra, mais defensiva, buscar a defesa de seus interesses ou a escolha de boas estratégias em função da ação de seus concorrentes.
Passividade em relação à conquista de vantagens competitivas	As MPEs são pouco agressivas, por exemplo, no desenvolvimento de tecnologias de produto e de processo, o que faz com que o desenvolvimento de tecnologia não esteja entre as suas vantagens competitivas.
Nenhuma compreensão sobre a importância dos Intangíveis nos Negócios	Os empresários das MPEs não dão a devida importância ao quanto uma boa marca para seu produto ou serviço pode ser útil na conquista de mercado

Quadro 3: Comportamento predominante dos empresários de MPE,s no Brasil

Fonte: Adaptado da Rev. Sebrae nº 6, set/out 2002, p. 69-70. “A inserção de produtos no mercado” por ARRUDA (2002)

<sup>4</sup> Mauro Arruda (2002) é assessor da presidência do Sebrae Nacional, pesquisador de MPE's.

A componente tecnológica refere-se principalmente aos processos de produção que demandam inovações tecnológicas como máquinas e equipamentos. Relaciona-se também com o uso da Tecnologia de Informação (T.I) com objetivos voltados para a tomada de decisão. Essa tecnologia pode ser em forma de automação de operações que envolvem softwares diversos e computadores. Para as MPE,s, este componente tem uma relação muito estreita com uma força restritiva extrínseca à empresa que é o acesso ao crédito que permitiria a obtenção de novos equipamentos desfazendo-se de outros já obsoletos.

Como desafios ou restrições de naturezas extrínsecas a MPE depara-se com a dificuldade de acesso ao crédito, elevada carga tributária, burocracia excessiva, falta de mão-de-obra especializada, instabilidade econômica, etc.

Outro desafio que merece destaque é a posição em que a MPE se encontra no mercado. A essa posição MATTAR (apud CABIDO, 1996, p. 36) denomina “*efeito sanduíche*”. Ocorre que a pequena empresa se posiciona no mercado entre grandes fornecedores e grandes clientes. Os grandes fornecedores impõem o custo dos produtos, enquanto que os grandes clientes impõem o preço de venda. Com pouco espaço para negociação a MPE se vê literalmente exprimida diante da imposição de seus fornecedores e clientes.

Entre os desafios de natureza extrínsecas às MPE’s detalharemos a dificuldade de acesso ao crédito e a excessiva carga tributaria e burocrática:

#### 4.1 Dificuldade de acesso ao crédito:

Segundo KASSAI (2001), as dificuldades que as MPES encontram para “levantar” dinheiro junto às instituições financeiras giram em torno das elevadas taxas de juros praticadas na economia brasileira e da inexistência de uma contabilidade devidamente estruturada para gerar as informações necessárias para facilitar o processo de captação de recursos financeiros. Quanto ao benefício das informações contábeis KASSAI (2001,p.1) complementa: “... *obviamente, também [servirá] para minimizar o custo desse capital, pois é diretamente proporcional ao nível de risco identificado nas análises.*”

Segundo CABIDO (1996), BARROS (1978), as instituições financeiras adotam políticas que dificultam a disponibilidade de crédito para as MPE's tornando-se meros repassadores de capital às empresas de melhor situação econômica e que podem, conseqüentemente, oferecer melhores garantias sobre o dinheiro emprestado.

Segundo SEBRAE (2002), Os grandes bancos relutam em administrar créditos pulverizados destinados aos empreendedores de MPE, alegando alto custos administrativos. No Brasil, o volume de crédito aos pequenos empreendimentos alcança apenas 52% do PIB, valor excessivamente baixo quando se compara ao de países como Estados Unidos ,161%, e mesmo o Chile, 75%. (SEBRAE, 2002).

#### 4.2 Excessiva Burocracia e a elevada carga tributária:

De acordo com o Art. 1º, da Lei 9.841, de 05/10/1999, nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe aquela Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

Para retratar na prática a política tributaria aplicadas as MPE's NO Brasil faremos uso das palavras de QUEIROZ<sup>1</sup>(2002, p. 130):

*“Na prática da realidade factual, constata-se que o tratamento diferenciado colocado pelo legislador constitucional sofre várias distorções estruturais que terminam por desfavorecer a MPE (...). Para as grandes empresas existem mecanismos que permitem amenizar tal problemática, para as MPE's, enquanto optantes do SIMPLES, é vedado tal possibilidade.”*

---

<sup>5</sup> QUEIROZ é Doutora (PUC/SP) e Mestre em Direito Tributário (UFPE). Presidente do Instituto Pernambucano de Estatutos Tributários – IPET. Consultora Tributária do Sebrae Nacional.

O quadro a seguir identifica as distorções as distorções apontadas por QUEIROZ (2002) tanto em relação às vedações legais que estabelecem desigualdade de tratamento entre as pequenas empresas e demais pessoas jurídicas, como no tocante à excessiva burocracia.

1	Vedação à possibilidade de que as empresas do SIMPLES parcelam quaisquer dos seus débitos em atraso, direito esse concedido às empresas em geral.
2	A não inclusão das MPE, inicialmente, no parcelamento e na anistia fiscal concedida pela Medida Provisória 38, de 14/05/2002, que deu o perdão de multas e juros incidentes sobre débitos tributários e estabeleceu novo prazo para parcelamento para quem tinha ajuizado ações.
3	A falta de correção das faixas e limites do SIMPLES, pelo menos aos índices do IPC, no mínimo em 36,8%. A não-atualização dos respectivos valores implica que empresas isentas passem, ao longo do tempo, com os efeitos da inflação, às faixas mais altas de contribuintes, sem que haja um efetivo incremento real do respectivo faturamento.
4	A falta de adequação da Lei do SIMPLES federal ao Estatuto da Micro e Pequena Empresa, com relação aos respectivos valores, torna conflitante as regras que disciplinam a previsão constitucional.
5	A impossibilidade de que empresas que comprem de pessoas jurídicas optantes do SIMPLES possam creditar-se dos impostos, afeta a competitividade das MPEs em relação às demais.
6	A cumulatividade de impostos e a impossibilidade de que as MPEs possam creditar-se dos tributos pagos na cadeia produtiva, contrariamente ao que acontece com as demais pessoas jurídicas.
7	A vedação a que determinadas categorias de atividades, especialmente as prestadoras de serviços, possam ingressar no SIMPLES.
8	A falta de incentivos fiscais à exportação efetuada pelas MPEs.
9	As obrigações burocráticas e tributárias com custo fixo, que se tornam proporcionalmente mais pesadas para a pequena empresa em relação às grandes empresas.
10	A grande dificuldade que as MPEs encontram para se cadastrar nos registros oficiais dos diversos órgãos a que estão obrigadas para iniciar as suas atividades. São exigências repetidas e simultâneas que independem do porte.
11	A baixa nos registros oficiais, o que implica milhares de empresas sem movimento a permanecerem com a obrigação de apresentar declarações e pagar pesadas multas para poderem encerrar as suas atividades, fazendo com que seja utilizado o expediente de abrir empresas por meio de interpostas pessoas (os "laranjas").
12	A exclusão em massa das MPEs do Refis, as quais ficaram impossibilitadas de pagar, concomitantemente, o parcelamento e também os tributos devidos em cada período, devendo ser ressaltado que hoje permanecem no Refis apenas 29% das empresas que nele ingressaram, tendo sido excluídas mais de 84 mil.

Quadro 4: Distorções, vedações legais e excessiva burocracia aplicadas as MPE,s optantes pelo SIMPLES

Fonte: Adaptado da Rev. Sebrae nº 6, 2002, set/out, p. 131-133. Artigo: "As micro e pequenas empresas em busca de Justiça Fiscal." QUEIROZ (2002)

## 5 Necessidade de informações gerenciais na gestão das MPE's

PINHEIRO (1996) ao considerar depoimentos que tomam o aspecto gerencial das MPME's como fator importante para eficácia de seu desempenho sugere um questionamento quanto à real contribuição de certas ações governamentais e, também, de iniciativas privadas, que se julgam pretensamente direcionadas ao desenvolvimento das empresas do setor.

O artigo publicado por El-Namaki (1990) sobre o mito e realidade das pequenas empresas relata que em muitos países as políticas contemporâneas aplicadas as pequenas empresas carregam uma má interpretação de elementos críticos do processo de desenvolvimento resultando, em muitos casos, em um desempenho restrito do setor. Para EL- Namaki (apud PINHEIRO, 1996, p.13) “ *a prática de gerenciamento dessas empresas revela uma barreira estrutural que pode contribuir para este desempenho restrito* ”. Segundo o autor essa barreira expressa-se como um conjunto tangível de práticas gerenciais imperfeitas observadas em todos os países considerados em seu estudo (Holanda. Irlanda. Grécia. Japão. Hong Kong e Singapura).

Considerando a baixa taxa de sobrevivência das pequenas empresas, pergunta-se: Até que ponto a aplicação de ferramentas gerenciais nas MPMEs estaria contribuindo para o aumento de sua produtividade e desempenho? Sabe-se que entre os fatores limitantes do crescimento das pequenas empresas, a falta de capacidade gerencial é um fator altamente influente. PINHEIRO (1996, p. 9), em sua tese de doutoramento, salienta que: “*há de se considerar a discutível capacidade gerencial dessas empresas como um fator altamente influente, até mesmo, impeditivo ao seu crescimento e desenvolvimento*”

O não uso de ferramentas gerenciais nas empresas de pequeno porte está relacionado ao fato em que, muita das vezes, a decisão é tomada com base no sentimento (KASSAI, 1997) ou na maioria dos casos, por improvisação (PINHEIRO, 1996). Entre outros fatores, CAVALCANTI (1986, p. 201) associa a falta de informações gerenciais ao estado de fragilidade administrativa e organizacional dessas empresas.

*“A fragilidade administrativa e organizacional das MPME's revela-se com toda a sua inteireza na pequena interligação entre aspectos tecnológicos,*

*administrativos, de percepção ambiental, referentes ao sistema de informações gerenciais adotados ou à estratégia desenvolvida” .*

## **6 Práticas e costumes em empresas de pequeno porte que inibem seu sucesso e desenvolvimento**

Considerando a classificação de BARROS (1978), quando as forças que restringem o desenvolvimento da empresa são causadas por fatores internos, essas estão sob seu controle e portanto, são passíveis de mudanças. Estas forças expressam-se como um conjunto de práticas e costumes que, em muitas das vezes, são passados de pais para filhos e influenciam o crescimento da empresa. Algumas dessas práticas, comuns as pequenas empresas e que influenciam negativamente são destacadas por BARROS (1978, p. 185-186) em sua obra *“Pequena e média empresa e política econômica”* como sendo:

- a) Uso da contabilidade com objetivo precípuo de atender apenas a uma exigência fiscal;
- b) Pouco se aplica a finalidade básica da contabilidade que é a de orientar o administrador em suas decisões;
- c) Comumente, as decisões de capital importância para empresa são tomadas com base na intuição do empresário;
- d) Decisões sem segurança de estudos técnicos-administrativos fundamentados em informações ou dados estatísticos pertencentes ao acervo de experiência da própria empresa;
- e) No caso de pequenas indústrias, há falta de controle das matérias-primas, produtos em elaboração, produtos acabados, resíduos, etc.
- f) Raramente é feito o controle das horas trabalhadas pelos operários, o mesmo se repetindo no tocante ao rendimento das máquinas e equipamentos e matérias-primas empregadas

## **7 Contabilidade Gerencial como ferramenta para gestão financeira das MPEs.**

Não importa o porte da empresa. Seja ela uma micro, pequena, média ou grande empresa, a Ciência Contábil sempre terá a mesma definição. FRANCO (1997, p. 21) 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”*

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 as dificuldades para se desenvolver um trabalho gerencial voltado para as Pequenas Empresas?

POMPERMAIER (1999.p.89) afirma que todas as teorias e práticas conhecidas, desenvolvidas e executadas nas grandes instituições, podem ser aplicadas nas pequenas e medias 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, 2000.p.27) 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”.*

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

Para ABRANTES<sup>5</sup> (1998) a contabilidade não foi criada por contabilista e não existe para atender as necessidades do profissional, e sim as dos usuários. Este pensamento de Abrante questiona quanto ao real papel do contabilista e reacende a discussão sobre o novo perfil do contabilista, o contador gerencial, capaz de suprir as necessidades de informações dos empresários e não apenas as necessidades de informação dos vários níveis do governo.

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, 1997), não é fundamental que o empresário de MPE's tenha um conhecimento profundo de técnicas administrativas e contábeis para garantir uma boa gestão, dada a simplicidade de funcionamento de uma MPE. Importa é adaptar as teorias e práticas conhecidas, desenvolvidas e executadas nas grandes empresas à realidade, necessidade e capacidade das pequenas empresas. POMPERMAIER (1999) confirma tal possibilidade e ainda comenta que as dificuldades dependem, fundamentalmente, da vontade dos diretores e da capacidade técnica dos profissionais da área contábil.

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 (2003, p. 37) reconhece o valor que a informação gerada pela contabilidade gerencial tem para a empresa e assim comenta:

---

<sup>5</sup> José Serafim Abrantes é contabilista e empresário contábil de sucesso, empossado na presidência do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em 1998.

*“A informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho 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.”*

A Contabilidade Gerencial é ferramenta para administração das finanças. Para GITMAN (1997), as atividades-chaves do administrador financeiro são realizar análises e planejamento financeiro; 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. Pois, 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 as dificuldades e desafios já comentados em capítulo anterior. Por isso, é necessário adaptar as ferramentas contábeis utilizadas pelas grandes empresas, como o Balanço Patrimonial (BP), Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), Plano de Contas, Centro de Custos, Fluxo de Caixa e Indicadores econômico-financeiros, para que seja possível o seu uso pelo pequeno empresário.

## **8 Ferramentas adaptadas para gestão financeiras das MPMEs**

Considerando características básicas como simplicidade e facilidade de obtenção dos dados, introduz-se ferramentas adaptadas que assegurem a compressão e o atendimento das necessidades dos gestores de pequenas empresas.

### **8.1 O Balanço Patrimonial e sua adaptação**

Para ROSS et. all (2000, p.56), o balanço patrimonial pode ser descrito como o retrato da empresa, através dele pode-se registrar o que a empresa possui, seus ativos, e o que a empresa deve, seus exigíveis. *“Balanço patrimonial, é a demonstração financeira que mostra os valores contábeis da empresa em um determinado momento”*.

Devido a dificuldade de aplicação dessa ferramenta na pequena empresa, KASSAI (1997), em seu artigo publicado sugere como adaptação um relatório que seja de fácil compreensão e de elaboração: A Posição Patrimonial.

Semelhante ao balanço patrimonial, este relatório representa efetivamente o quanto a empresa teria num determinado momento, contudo, em valores arredondados e desprezando-se as cifras não relevantes. Os valores de caixa, bancos, duplicatas a receber e a pagar seriam obtidos diretamente de controles específicos como fichas e programas de computador já utilizados pela empresa. Os estoques e ativos fixos (móveis, máquinas, veículos, etc) seriam determinados através de inventários, valorizados a preços de mercados. O patrimônio líquido seria apurado por equivalência contábil, e os lucros em relação com o capital investido até o momento:

POSIÇÃO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
Caixa	Contas a Pagar
Bancos	Empréstimos Bancários
Dólares	Impostos a pagar
A receber	
Estoques	
Imobilizado	Capital
Outros	Lucros
Total	Total

Quadro 5 - Modelo de Posição Patrimonial  
Fonte: KASSAI (1997, p. 70)

## 8.2 O Plano de Contas e sua adaptação

Segundo PADOVEZE (2002), o patrimônio de uma empresa deve ser discriminado por espécie. É através dos registros contábeis que é feita esta discriminação da qual podemos separar os bens direitos e obrigações de uma empresa. A conta contábil é o meio que possibilita os registros dos elementos do patrimônio e é a forma de representar tais elementos.

Portanto o plano de contas compõe-se de um conjunto de contas estruturadas e pode ser definido segundo PADOVEZE (2002, p. 185) como: “[Uma] técnica tradicional da contabilidade de ordenação das contas, de forma lógica e estruturada, para melhor compreensão do conjunto patrimonial sistematização do trabalho contábil”.

Como adaptação ao plano de contas, adotaremos a proposta de KASSAI (1997), que sugere um plano de contas de forma simplificada onde o numero de contas deve ser o mínimo possível e a nomenclatura simples e compreensível. É denominado por ela como Plano de Gasto. Para criar esse plano, Kassai informa que o mais importante é ter conhecimento da empresa em toda sua extensão, para identificar suas metas, e as operações envolvidas.

100 – MATÉRIAS-PRIMAS
200 – MAO-DE-OBRA E ENCARGOS
300 – TRANSPORTES
700 – ALUGUÉIS
910 – ESTOQUES
920 – CONTRATOS PAGOS ANTECIPADAMENTE
930 – ATIVOS FIXOS

Quadro 6 - Plano de Gastos  
Fonte: KASSAI (1997, p. 70)

### 8.3 Centro de Custo e sua adaptação

Alguns Planos de Contas incorporam a visão de departamentalização, por meio do conceito de centro de custo. Para PADOVEZE (2002, p. 172) “os centro de custos representam todos os

*setores da empresa (diretorias, departamentos, chefias)*”. Comenta ainda que é extremamente útil e deve necessariamente fazer parte da estrutura da conta contábil.

Na conta contabilidade de custos, MARTINS (2003) comenta que na maioria das vezes um Departamento é um Centro de Custos. O Departamento de Produção e o Departamento de Serviços, por exemplo, são considerados Centro de Custos distintos. Porém, comenta que em outras situações podem existir diversos Centros de Custos dentro de um mesmo Departamento,

Como adaptação ao centro de custo, KASSAI (1997), propõe a criação de um plano de responsabilidade. Este plano consiste na identificação das principais partes da empresa e que têm autonomia ou condição de provocar dispêndios, ou gerar resultados e sua associação com códigos para acumulação de gastos/resultados.

1000 – EMPRESA GERAL
1001 – DIRETORIA E SÓCIOS
1100 – ÁREA DE PRODUÇÃO
1200 – ÁREA COMERCIAL
1300 – ÁREA ADMINISTRATIVA

Quadro 7 - Plano de Responsabilidade  
Fonte: KASSAI (1997, p. 70)

#### 8.4 A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e sua adaptação

Para BRIGHAM & HOUSTON (1999, p.33), a DRE consistem em uma “*Demonstração que resume as receitas e despesas da empresa durante um período contábil, geralmente de um trimestre ou de um ano*”.

Para MATARAZZO (1998, p. 470), “*é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa*”. Quando a empresa tem dinheiro a receber de suas transações, duplicatas a receber, possuem então receitas que fazem

parte do ativo, do outro lado tem as despesas que representam o Passivo, enquanto o ativo aumenta o patrimônio líquido, passivo reduz.

Para GITMAN (1997), a demonstração do resultado fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico.

Como adaptação a DRE, KASSAI (1997) propõe um outro modelo mais simplificado adotando o conceito de margem de contribuição e comenta:

*“Em sua elaboração [modelo proposto], o empreendedor de pequenos negócios compreende e avalia todas as variáveis que influenciam o resultado, tais como: política de preços, volumes de produção e de vendas, impostos devidos, custos variáveis e custos fixos, imposto de renda e a magnitude do lucro final em relação ao lucro desejado” KASSAI (1997, p. 71).*

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
	Mensal		Acumulado no Ano	
	\$	%	\$	%
Unidades Vendidas:				
Preço médio de venda:				
<b>Faturamento</b>	<b>30.000</b>	<b>100%</b>	<b>330.000</b>	<b>100%</b>
(-) Impostos	950	3,2	10.450	3,2
(-) Descontos	300	1,0	3.300	1,0
(-) Comissões	1.250	4,2	13.750	4,2
<b>= Faturamento Líquido</b>	<b>27.500</b>	<b>91,7</b>	<b>302.500</b>	<b>91,7</b>
(-) Custos Variáveis	17.857	59,5	196.427	59,5
<b>= Margem</b>	<b>9.643</b>	<b>32,1</b>	<b>106.073</b>	<b>32,1</b>
(-) Custos Fixos	3.500	11,7	38.500	11,7
<b>= Lucro antes do IR</b>	<b>6.143</b>	<b>20,5</b>	<b>67.573</b>	<b>20,5</b>
(-) Imposto de Renda	-	0,0	-	0,0
<b>= Lucro Final</b>	<b>6.143</b>	<b>20,5</b>	<b>67.573</b>	<b>20,5</b>

Quadro 8 - Modelo de Estrutura de Resultado e preços de Venda:

Adaptado pelo autor da monografia

Fonte: KASSAI (1997, p. 71)

## 8.5 Fluxo de Caixa para Pequenas Empresas

Segundo GITMAN (1997), MATARAZZO (1998), BANGS JR. (1999), ROSS et. al., (2000), o fluxo de caixa é onde se obtém as entradas e saídas de caixa. Através dele a empresa será capaz de verificar a capacidade de pagamento por determinado período, se há possibilidade de investimentos, em qual data será melhor para se programar determinada compra, enfim é o orientador da empresa para suas tomadas de decisão. Através o fluxo de caixa a empresa poderá saber sobre sua saúde financeira. Pois identifica as compras desnecessárias, as contratações mal feitas, doações em data errada. Portanto, se a empresa tiver um fluxo de caixa bem elaborado fica fácil de se conduzir à empresa de modo rentável.

Já KASSAI (apud KASSAI, 1996, p. 208), elege como questão fundamental a consideração do aspecto temporal ao fluxo de caixa: “... *O fluxo de caixa deve retratar eventos econômicos ocorridos no PASSADO ou FUTURO?*.” Vários modelos de Demonstração de Fluxo de Caixa já foram desenvolvidos com o objetivo de auxiliar o processo decisório. Autores como ASSAF NETO & SILVA (1997), SILVA, SANTOS & OGAWA (1993), IUDÍCIBUS & MARION (1990), apresentaram modelos, porém todos relacionam os resultados com operações e eventos passados.

Neste trabalho buscou-se um modelo em que o enfoque mais importante seria o futuro. Portanto, o Modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo desenvolvido por KASSAI (1996), que trouxe um avanço considerável no desenvolvimento de relatórios contábeis-financeiros para as MPE's, e a contra-proposta e comentários de OLIVEIRA (2001), juntos compõem a base fundamental para o desenvolvimento da proposta de adaptação.

O modelo proposto por KASSAI (1996) é disposto de forma dedutiva, ou seja, partindo-se dos dados operacionais relevantes que integram o cenário da pequena empresa. Então, estima-se os montantes das entradas de caixa, que são diminuídos dos respectivos montantes das saídas, até chegar-se ao saldo final, conforme será demonstrado:

MODELO DEDUTIVO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTIVO		
1 – Dados Operacionais Relevantes	Obs.	“n” PERÍODOS
2 – ENTRADAS		
3 – SAÍDAS		
4 – VARIAÇÃO	(2-3)	
5 – Retiradas		
6 – Novos Investimentos		
7 – Depreciação		
8 – Custo ou Remuneração do Dinheiro		
9 – SALDO ACUMULADO	(4-5-6-7-8)	
10 – Empréstimos/Aplicações de Recursos		
11 – SALDO FINAL	(9+/-10)	

Quadro 9 – Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo

Fonte: KASSAI (1997, p. 72)

Nas colunas colocam-se os períodos, meses por exemplo, sendo que o período corrente está acompanhado de valores orçados e realizado, possibilitando a análise horizontal. Assim, o empreendedor pode comparar orçamento com o ocorrido e efetuar as correções.

A proposta de OLIVEIRA (2001) segue o modelo de fluxo de caixa voltado para o futuro, como propõe KASSAI (1996), porém suprime alguns dados considerados por ele como de difícil entendimento por parte do usuário.

Em sua Dissertação de Mestrado intitulada *“Informações contábeis-financeiras para empreendedores de empresas de pequeno porte”*, OLIVEIRA (2001) faz longos comentários a KASSAI (1996), inclusive utilizando varias de suas citações em todo seu trabalho: “[A proposta de Kassai] Trata-se de um instrumento gerencial de grande poder informativo.” (OLIVEIRA, 2001, p. 84). E destaca ainda que *“O Modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo desenvolvido por KASSAI(1996) representou um avanço considerável no desenvolvimento de relatórios contábeis-financeiros para empresários de EPP’s...”* OLIVEIRA (2001, p. 82)

Contudo OLIVEIRA (2001) considera que algumas informações contidas no modelo de fluxo de caixa propostas por KASSAI (1996) seriam de difícil entendimento por parte dos eventuais

usuários e comenta que “*Neste sentido, alguns itens poderiam ser suprimidos do modelo desenvolvido por Kassai, com vistas a simplificar as informações a serem colocadas à disposição dos empresários*” OLIVEIRA (2001,p.84).

O modelo de fluxo de caixa que apresentado a seguir, considera as características do modelo apresentado por KASSAI (1996), porém, levando em conta os comentários de OLIVEIRA (2001), sobre alguns itens considerados por ele como de difícil entendimento por parte do usuário.

MODELO ADAPTADO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTIVO								
FLUXO	Obs.	Ago/02			Set/02	Out/02	Nov/02	Dez/02
		Realizado	Orçado	Var. %	Orçado			
<b>1. FATURAMENTO</b>		10.000						
1.2 Markup médio	3,0							
<b>2 ENTRADAS</b>		13.300						
2.1 Vendas à Vista		8.800						
2.2 Cheques pré-datados		2.300						
2.3 Cartão		300						
2.4 Recebimento de Clientes		1.900						
<b>3 SAÍDAS</b>		11.751						
<b>Gastos Variáveis</b>		4.449						
3.1 Compras		3.333,0						
3.2 Comissões	5%	500						
3.3 ICMS a Recolher	FIXO	36						
3.4 PIS,COFINS.C.S e IRLP, SIMPLES	6%	580,00						
<b>Gastos Fixos</b>		1.426						
3.5 Folha de Pagamento		540						
3.6 INSS e FGTS	16%	86						
3.7 13º Salário		-						
3.8 Aluguéis e Condomínios		250						
3.9 Água e Luz		55						
3.10 Telefone		85						
3.11 Materiais de Escritório		25						
3.12 Serviços Contábeis		240						
3.13 Gastos com Veículos		145						
3.14 Juros		-						
3.15 Outros		-						
<b>4 VARIAÇÃO</b>	2-3	1.549						
<b>5 RETIRADAS</b>		1.200						
<b>6 NOVOS INVESTIMENTOS</b>		-						
<b>9 SALDO ACUMULADO</b>	(4-5-6)	349						
10 Empréstimos/Aplic. de Recursos		-						
<b>11 SALDO FINAL</b>		349						
<b>12 OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES</b>								
Saldo Bancário								
Saldo de Contas a Receber								
Saldo de Contas a Pagar								

Quadro 10 - Proposta de fluxo de caixa prospectivo para pequena empresa  
 Fonte: Adaptado pelo autor do artigo: KASSAI,1996;OLIVEIRA,2001

A utilização do modelo demonstrado é de fácil compreensão podendo ser confeccionada numa simples planilha de Excel (Software Microsoft). O item “Entradas” representam as entradas de dinheiro na empresa a partir de seu faturamento. As entradas podem classificadas por natureza sendo dinheiro, cheques, cartão, etc. Dependendo do tipo de empresa pode-se optar pela classificação da receita. Uma revendedora de veículos novos e usados poderia, então, classificar suas entradas como: Venda de Veículos Próprios, Comissão s/ Vda. de Veículos Consignados, Retorno s/ Financiamento, etc. O item *markup* está relacionada com a margem de lucro pretendida e será usado para composição do orçamento. KASSAI (1996) explica que este item significa o coeficiente multiplicador que se aplica sobre o montante das compras, para obtenção do montante das vendas. Ex: Ao comprar um lote de R\$ 10.000,00 e o *markup* médio adotar for de 2,5, então o faturamento total deverá ser R\$ 25.000,00. Já o orçamento dos gastos variáveis será feito a proporção da receita estimada porque estes variam de acordo com a variação do faturamento.

Conforme o modelo demonstrado, as saídas foram classificadas como gastos variáveis e fixos segundo modelo proposto por KASSAI(1996). Esta distinção levará o empresário de pequena empresa a compreender o conceito de margem de contribuição e irá prepara-lo melhor para entender outras ferramentas gerenciais como Ponto de Equilíbrio, Formação do Preço de Venda, já que ambas utilizam o conceito de gastos fixos e variáveis.

Sugere-se que o empresário utilize este modelo para registros diários de suas entradas e saídas. Para isso, basta criar uma nova planilha no modelo desta proposta substituindo-se as colunas que representam os meses por outras representado os dias. Assim uma pessoa responsável fará o lançamento diário e ao finalizar o mês transportaria o total acumulado para a planilha mensal, como no modelo demonstrado anteriormente.

## 9 Ferramentas para avaliação do desempenho da empresa

A Avaliação do desempenho da empresa pode ser medido e acompanhado por índices. MATARAZZO (1992) defini os índices com a relação entre contas ou grupos de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. *“Assim como um médico usa certos indicadores, como pressão e temperatura , para elaborar o quadro clínico do paciente, os índices financeiros permitem construir um quadro de avaliação da empresa”*. MATARAZZO (1992, p. 154)

Existe uma variedade de índices mas o importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto que permita conhecer a situação da empresa, segundo os objetivos e desejos do usuário. Em resumo os índices revelam informações econômicas, financeiras e de atividades da empresa. (MATARAZZO, 1992)

Para BANGS JR (1999), PROVAR (1996), MATARAZZO (1998), GITMAN (1997), SANVICENTE (1987), os índices orientam a empresa na identificação de alguma variável que esteja em desequilíbrio, portanto é de suma importância que se saiba analisar e compará-los com empresas do mesmo setor para não julgar através de números errados. Os índices têm como função apresentar as situações econômicas ou financeiras da empresa, auxiliando no sentido de alertar para futuros problemas.

Para GROPELLI & NIKBAKHT (1999, p. 408), *“a administração responsável por uma empresa exige constante monitoramento das operações”*. A maneira pela qual pode-se monitorar a empresa é através de seus índices, que serve de base para um bom planejamento e desempenho financeiro.

A seguir serão apresentados os Índices necessários para um diagnóstico preciso da situação econômico-financeira de uma empresa. No entanto, a avaliação através de índices exige obrigatoriamente a comparação com padrões e a fixação da importância relativa de cada índice. MATARAZZO (1992, p. 189) explica que há três tipos básicos de avaliações de um índice:

- a) pelo significado intrínseco, ou seja, de forma grosseira levando em conto somente a interpretação do cálculo matemático;
- b) pela comparação ao longo do tempo de vários exercícios;
- c) pela comparação com índices de outras empresas, denominado: Índices-padrão.

## 9.1 Índice de Liquidez

Para GITMAN (1997), os índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos, no curto prazo. São índices que a partir do confronto dos ativos circulantes com as dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa.

<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Corrente	$= \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Seca	$= \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Geral	$= \frac{\text{A. Circulante} + \text{R.L.P}}{\text{P. Circulante} + \text{E.L.P}}$

Quadro 11 – Índices de Liquidez  
 Fonte: MATARAZZO (1998, p. 170-179)

## 9.2 Índice de Endividamento

Segundo IUDICIBUS & MARION (1992), são índices que mostram a relação de dependência da empresa com relação a capital de terceiros. Ainda reforçado por SANVICENTE (1993), “São medidas de uso de capital de terceiros pela empresa”. Informa a estrutura patrimonial escolhida pelos proprietários para o funcionamento da empresa, ou seja, o modo como

acontece o endividamento da empresa indica o total de dinheiro de terceiros usado na experiência de gerar lucros.

Perfil do Endividamento (PE): Indica a proporção de obrigações de curto prazo em relação às obrigações Totais.

$$PE = \frac{\text{Passivo Circulante} \times 100}{\text{Exigível Total}}$$

Participação de Capital de Terceiros (PCT): Representa quanto a empresa tomou emprestado de capital de terceiros para cada real de capital próprio.

$$PCT = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Grau de Imobilização (GI): Indica quantos reais foram aplicados no Ativo Permanente comparados com os recursos que compõem o Patrimônio Líquido.

$$GI = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Quadro12: Índices de Endividamento  
Fonte: MATARAZZO (1998, p. 159-165)

### 9.3 Índice de Lucratividade

Os índices de lucratividade medem o ganho que a empresa está tendo em relação a sua receita realizada. MATARAZZO (1998) explica que a lucratividade pode ser medida em três etapas: Lucratividade Bruta, Lucratividade Operacional e Lucratividade Líquida ou Margem Bruta, Margem Operacional e Margem Líquida. Segundo SILVA (2001), MATARAZZO (1998) a margem representa a “sobra” ou excesso de receita sobre os custos e pode ser obtida dividindo-se o resultado de seus três estágios de resultados pelo faturamento líquido da empresa.

<b>Índices de Lucratividade</b>	
Margem Bruta	= $\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Operacional Bruta/Líquida}}$
Margem Operacional	= $\frac{\text{Lucro antes do Juros e do IR - LAJIR}}{\text{Receita Operacional Bruta/Líquida}}$
Margem Líquida	= $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Operacional Bruta/Líquida}}$

Quadro 13: Índices de Lucratividade  
 Fonte: MATARAZZO (1998, p. 183)

#### 9.4 Índices de Rentabilidade

Rentabilidade do Patrimônio Líquido (RPL):

Também conhecido como índice de Retorno sobre o capital próprio. Representa a lucratividade obtida, servindo inclusive, para comparativos com outros tipos de investimentos, como os obtidos em bolsa de valores, caderneta de poupança, etc. COELHO NETO, et. al (1998)

$$\text{RPL} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Giro do Ativo (GA):

Indica o comportamento do faturamento da empresa em comparação ao crescimento do ativo e, quanto maior se apresentar, melhor traduzirá o retorno sobre o capital investido.

$$\text{GA} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Total do Ativo}}$$

Rentabilidade do Ativo Total (RAT):

Mede a rentabilidade do ativo total, indicando quantos centavos foram obtidos de lucro em relação a cada Real aplicado no Ativo. O RAT é o resultado da multiplicação da margem líquida pelo giro do ativo ou pode ser obtido diretamente pela divisão do lucro líquido pelo ativo total (SILVA, 2001):

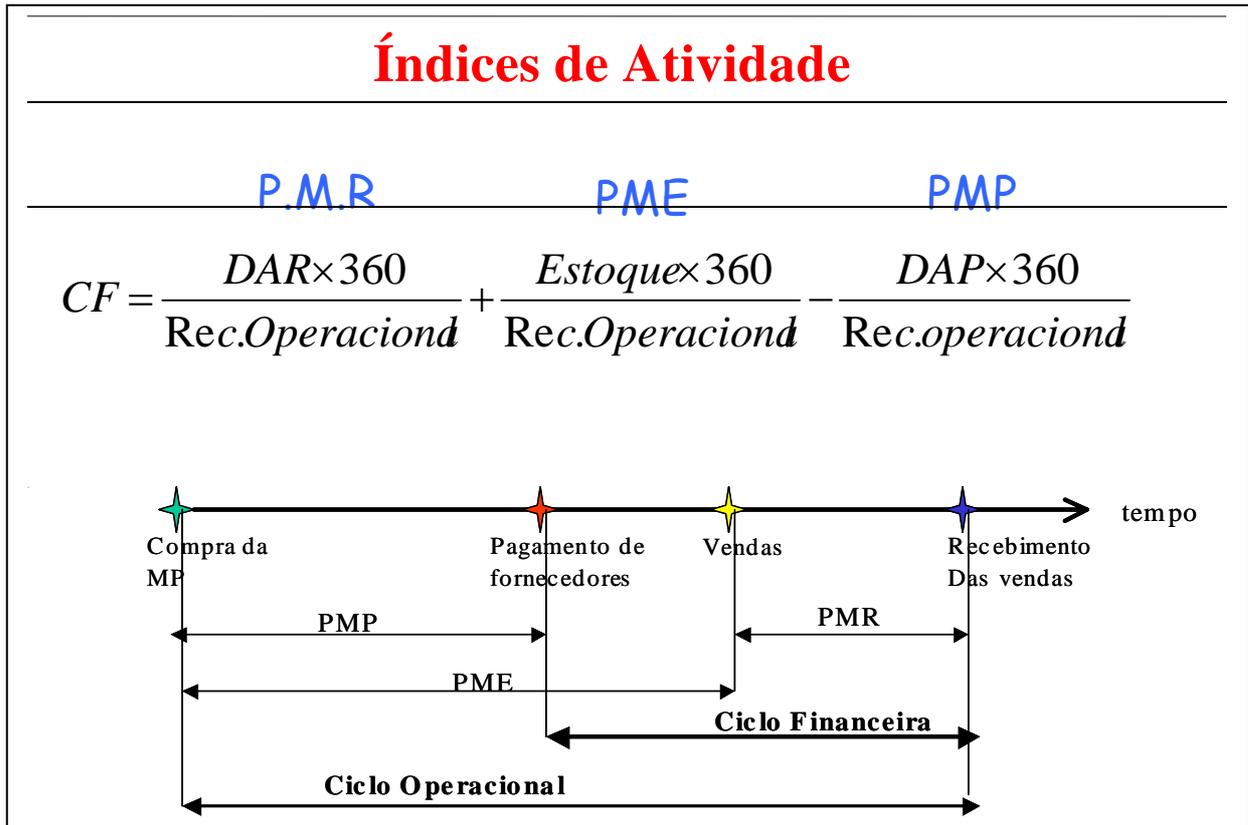
$$\text{RAT} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$$

## 9.5 Ferramentas para Análise da Gestão de Caixa

Os índices de atividades estão diretamente relacionados à análise de gestão de caixa. Com eles é possível argumentar se o caixa esta sendo bem ou mal administrado no que se refere à política de compras e vendas adotadas pela empresa. Através das demonstrações contábeis do balanço patrimonial (BP) e demonstração do resultado do exercício (DRE) podem ser calculados quantos dias, em média, a empresa terá de esperar para receber suas duplicatas (Prazo médio de recebimento – PMR).

Outros índices que podem ser calculados são os de prazo médio de renovação de estoques (PME) e prazo médio de pagamento de compras (PMP). Segundo MATARAZZO (1992) estes índices de prazos médios não devem ser analisados individualmente, mas sempre em conjunto:

*“A conjugação dos três índices de prazos médios leva à análise dos ciclos operacional e de caixa, elementos fundamentais para a determinação de estratégias empresariais (...) vitais para a determinação do fracasso ou sucesso de uma empresa”.*  
MATARAZZO (1992, p. 317)



Quadro 14: Índices de Atividade  
 Fonte: SILVA (2001) – Adaptado pelo autor do artigo.

## 10. Formação de Preço de Venda

Segundo a Teoria Econômica quem faz o preço de venda dos produtos é o próprio mercado, basicamente através da oferta e procura. Se assumirmos esta essa condição, PADOVEZE (2000) comenta que praticamente seria desnecessário o cálculo dos custos e conseqüentemente a formação do preço de venda a partir dele. MARTINS (2003) em sua obra, salienta que para fixar um preço de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto ou serviço, porém, comenta que somente a informação do calculo do preço de venda não seria suficiente para sua aplicação devido às mudanças estruturais no mercado, preço praticado pela concorrência e outros fatores. Diante dessas questões, pergunta-se: Qual seria então, a utilidade ou necessidade em se calcular o preço de venda na MPE se, afinal, é o mercado que decide?

PADOVEZE (2003, p.309) justifica sua necessidade pelo fato de proporcionar condições para análises comparativas e assim se expressa:

*“De qualquer forma, é necessário um cálculo em cima dos custos, tendo em vista que, através dele, podemos pelo menos ter um parâmetro inicial ou padrão de referência para análises comparativas”*

Pelas palavras de PADOVEZE (2003) assume-se que o cálculo do preço de venda para as MPE possui utilidade estratégica quando utilizado para análises comparativas. Como exemplo, PADOVEZE (2003, p. 309-310) cita alguns procedimentos que exigem o cálculo do preço de venda, entre os quais destacamos:

- a) acompanhamento dos preços e custos dos produtos atuais
- b) introdução de novos produtos
- c) análise de preços de produtos de concorrentes, etc.

Aplicando a fórmula para formação do preço de venda chegaremos ao seguinte resultado:

$$PV_{Unit} = \frac{\text{Custo Unitário}}{1 - (\text{impostos} + \text{comissões} + \text{frete} + \text{Gastos fixos} + \text{margem de lucro})}$$

$$PV_{Unit} = \frac{2,6875}{1 - 48,23} = \frac{2,6875}{0,5177} = R\$ 5,1972$$

Quadro 15: Fórmula do cálculo do preço de Venda  
Fonte: MARTINS (2003, p. 218-219)

## 11 Ponto de Equilíbrio

Indica o nível de vendas em que os custos da empresa se igualam às suas receitas, isto é, o ponto em que não há lucro, nem prejuízo. No ponto de equilíbrio, a empresa consegue absorver todos os seus custos fixos e variáveis até aquele ponto. A partir desse nível, o empreendedor começa a gerar lucro, abaixo desse nível a empresa opera com prejuízos. MARTINS (2003) faz a seguinte ilustração:

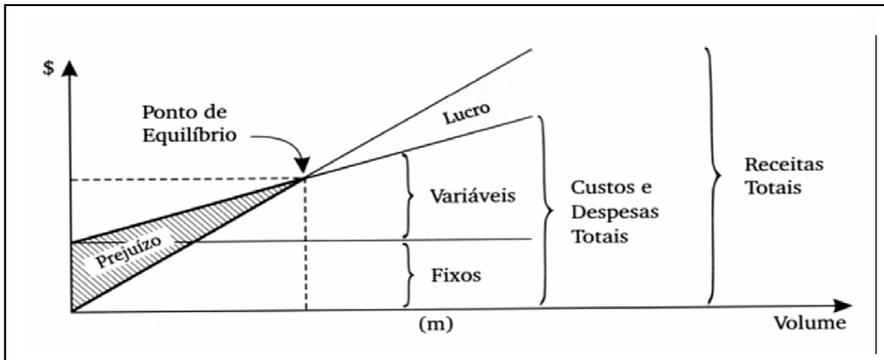


Figura 1 – Ponto de Equilíbrio  
Fonte: MARTINS (2003)

O Ponto de Equilíbrio pode ser desmembrado em pelo menos três fórmulas utilizadas de acordo com o objetivo:

- PEC = Ponto de equilíbrio Contábil (com depreciações)
- PEE = Ponto de equilíbrio Econômico (com lucro desejado já incluído no cálculo)
- PEF = Ponto de equilíbrio Financeiro (sem depreciações)

Segundo MARTINS (2003) o Ponto de Equilíbrio também pode ser obtido em moeda (Receita Necessária) ou em quantidade produzida. Pode-se calcular o Ponto de Equilíbrio de um produto apenas ou agregando vários produtos:

$PECq = \frac{\text{Gastos Fixos}}{MCUnit}$	$PEC\$ = q \times PVunit.$
$PEEq = \frac{\text{Gastos Fixos} + \text{Lucro Desejado}}{MCUnit}$	
$PEF = \frac{\text{Gastos Fixos} - \text{Gastos não desembolsáveis}}{MCUnit}$	

Quadro 16: Fórmulas: Ponto de Equilíbrio por produto:

Fonte: MARTINS (2003, p. 261-264)

$\text{PEC\$} = \frac{\text{Gastos Fixos}}{1 - \frac{\text{Gvtot.}}{\text{RV}}}$
--

Quadro 17: Formula Ponto de Equilíbrio com vários produtos

Fonte: MARTINS (2003, p. 261-264)

Legenda Ponto de Equilíbrio:

CVunit = Custo variável unitário

DVunit = Despesas variáveis unitárias

PVUnit = Preço de Venda Unitário

MCUnit = Margem de Contribuição Unitária = [PVUnit – (CVunit + DVunit)]

Gvtot = Gastos Variáveis Totais

RV = Receita de Vendas

q = quantidade; \$, em reais

PEC = Ponto de equilíbrio Contábil (com depreciações)

PEE = Ponto de equilíbrio Econômico (com lucro desejado)

PEF = Ponto de equilíbrio Financeiro (sem depreciações)

## 12 Recomendações Finais

O Resultado de uma empresa é presumivelmente uma função de vários fatores. No caso das micro, pequenas e médias empresas o impacto de fatores ambientais representam um especial desafio para o seu sucesso.

Conforme já mencionado em capítulos anteriores, a atenção especial as dificuldades dessas empresas são destacadas devido a suas bases limitadas de recursos e pelo padrão de comportamento predominante em grande parte dos empresários de MPME's.

Tendo reconhecido a importância social e econômica das MPME's, este trabalho trata da problemática da pequena empresa e recomenda a implantação e uso das ferramentas gerenciais aqui comentadas com o fim de amenizar as possíveis restrições causadas pela falta de informação gerencial durante o processo decisório. Todavia, lembra que a implantação de tais ferramentas depende, principalmente, da vontade do empresário e da capacitação técnica do profissional contábil que lhe assiste.

A principal características das ferramentas recomendadas é o respeito às limitações das MPME's que se expressa tanto na falta de recursos financeiros para investimento em tecnologia de informação (T.I) quanto na capacidade de compreensão de técnicas administrativas e gerenciais modernas.

Ao explorar o universo da pequena empresa compreende-se que não somente pela sua participação econômica ou pela sua contribuição social, mas sua importância também é real porque elas representam, para muitos, uma oportunidade e realização de sonhos. Como afirma KASSAI (1997), antes do que um tema de estudo a pequena empresa é uma paixão.