



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: INÁCIO ALVES TORRES

A CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SHEILA ROCKENBACH
MATRÍCULA nº 20888077

PROFESSOR ORIENTADOR:
INÁCIO ALVES TORRES

Brasília/DF, junho de 2010

SHEILA ROCKENBACH

A CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, no curso de Administração como requisito parcial para a aprovação da disciplina Monografia do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Professor Orientador: Inácio Alves Torres

Brasília/DF, junho de 2010.

SHEILA ROCKENBACH

A CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, no curso de Administração como requisito parcial para a aprovação da disciplina Monografia do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Professor Orientador: Inácio Alves Torres

Banca examinadora:

Inácio Alves Torres

José Antonio Rodrigues do Nascimento

Kleuton Izídio Brandão e Silva

Brasília/DF, junho de 2010

Dedico a Deus primeiramente, pela minha vida e força que concedeu para percorrer toda essa caminhada e aos meus pais, Luis e Mari, que sempre acreditaram no meu potencial.

Agradeço: Aos meus pais, que por toda minha vida estiveram ao meu lado;

Aos colegas e amigos, pelo incentivo e apoio;

Ao professor orientador, pela seriedade e responsabilidade com que me conduziu durante todo o processo.

“O segredo não é correr atrás das borboletas... É cuidar do jardim para que elas venham até você.”

Mário Quintana

RESUMO

O presente estudo corresponde ao desenvolvimento de uma pesquisa que explora o uso da contabilidade gerencial no universo da micro e pequena empresa, já que por meio desta ferramenta as decisões podem ser tomadas com mais segurança. Diante da fragilidade administrativa e da carência de informações gerenciais das pequenas empresas, será apresentada algumas ferramentas contábeis com enfoque gerencial, como balanço patrimonial, demonstração de resultados, capital de giro, fluxo de caixa e estoque, adaptadas de maneira a auxiliar a gestão da micro e pequena empresa. Ainda neste trabalho, será feito um estudo de caso na empresa FDK Editora, onde se pretende identificar e mostrar a importância da contabilidade gerencial, uma empresa de pequeno porte, uma vez que essa ferramenta bem utilizada possibilitará um melhor acompanhamento do desempenho do negócio e aumentará significativamente suas chances de sobreviver no mercado.

Palavras-chave: Contabilidade, contabilidade financeira, contabilidade gerencial, micro empresa e empresa de pequeno porte e demonstrativos contábeis básicos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. DESENVOLVIMENTO	14
2.1 Referencial Teórico.....	14
3. METODOLOGIA	30
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.1 Análise dos dados.....	33
5. CONCLUSÃO	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As MPMEs na Economia Brasileira	15
Quadro 2 – Contabilidade financeira e Contabilidade Gerencial	18
Quadro 3 – Modelo de Balanço Patrimonial	20
Quadro 4 – Formula do capital de giro	26
Quadro 5 – Formula do índice de liquidez geral	26
Quadro 6 – Fórmula do índice de liquidez corrente	27
Quadro 7 – Fórmula do índice de liquidez seca	27
Quadro 8 – Fórmula do índice de endividamento	28
Quadro 9 – Fórmula para calcular o estoque	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de empresas no Brasil – Faturamento bruto anual	16
Tabela 2 – Classificação de empresas no Brasil – Número de empregados.....	16
Tabela 3 – Modelo de DRE.....	22
Tabela 4 – Modelo de DFCi	24
Tabela 5 – Modelo de DFCd	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP – Balanço patrimonial

CG – Capital de Giro

CGL – Capital de Giro Líquido

DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa

DFCi – Demonstração de Fluxo de Caixa Indireto

DFCd - Demonstração de Fluxo de Caixa Direto

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

MPMEs – Micro, Pequenas e Médias empresas

PL – Patrimônio Líquido

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são consideradas um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, porém apesar do seu grau de importância ainda há uma alta taxa de mortalidade dessas empresas antes de completarem dois anos de vida, por isso varias entidades se dedicam ao estudo dessa problemática. (RAZA, 2008)

Identificar os fatores que contribuem para o sucesso e insucesso das micro e pequenas empresas é um dos maiores desafios dos pesquisadores. Entre os vários fatores identificados, destaca-se o aspecto gerencial, denunciando o problema que as micro e pequenas empresas enfrentam ao gerir seus negócios de forma eficiente. (ATKINSON *et al.* 2003)

Dessa forma, a contabilidade gerencial, por meio de suas ferramentas, poderá executar o seu papel de gerar informações ao empresário para que este tome decisões certas e em tempo hábil. (ATKINSON *et al.* 2003)

Por isso, este trabalho delimita-se a mostrar a importância das ferramentas da contabilidade gerencial como instrumento eficaz de apoio as micro e pequenas empresas a partir de estudo de caso.

O problema do estudo em questão é: Quais são estes instrumentos da contabilidade gerencial e como devem ser utilizados no processo de gestão das micro e pequenas empresas para torná-las mais competitivas?

Para podermos encontrar a solução do problema o nosso objetivo geral é analisar as ferramentas da contabilidade gerencial como instrumentos eficaz de gestão para melhora da performance destas empresas no mercado. E para atingirmos o objetivo geral da pesquisa, estabelecemos uma série de objetivos específicos que ao alcance deles alcançaremos o objetivo geral e, por conseguinte a solução do nosso problema, são eles:

- a) Realizar uma breve pesquisa sobre contabilidade gerencial, suas definições e características.
- b) Identificar as ferramentas de contabilidade gerencial.
- c) Explanar sobre o papel da pequena e média empresa no Brasil.
- d) Mostrar exemplos de ferramentas gerenciais adaptados a gestão das pequenas e médias empresas.
- e) Apresentar estudo de caso relevante à pesquisa.

A relevância desta pesquisa é proporcionar um maior conhecimento da realidade das micro e pequenas empresas, pois a carência de informação nesta área é inversamente proporcional a sua importância na economia nacional, procurando apresentar os benefícios alcançados com a utilização da contabilidade gerencial pelas empresas de pequeno e médio porte.

Ainda que a função da contabilidade gerencial seja produzir e/ou gerenciar informações úteis que auxiliarão os gestores na gestão de sua empresa, não é utilizada pela maioria dos pequenos empresários que tomam suas decisões baseados apenas na experiência e no feeling que não são mais fatores decisivos no quadro atual. Varias empresas, principalmente pequenas, tem falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência, pois a maioria dos contadores tem se dedicado unicamente a tender as exigências fiscais e as rotinas trabalhistas e esquecem-se da principal finalidade da contabilidade gerencial. (KASSAI, 1997)

A contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável na tomada de decisão, pois fornece informações que são vitais para o sucesso do negócio e deveria ser utilizada na gestão das pequenas empresas.

A primeira parte do trabalho apresenta uma introdução com o tema, delimitação, objetivos e relevância do estudo.

A segunda parte apresenta o referencial teórico, onde constam conceitos de empresa, micro e pequena empresa, contabilidade, contabilidade financeira e contabilidade gerencial, além de mostrar as ferramentas gerenciais adaptadas às microempresas e as de pequeno porte, como balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, de fluxo de caixa, capital de giro e estoque.

A terceira parte apresenta os procedimentos utilizados na elaboração desse estudo, como a tipologia de pesquisa e técnicas de coletas de informações.

A quarta e ultima parte do estudo apresenta as considerações finais e os resultados alcançados e na seqüência às referencias bibliográficas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1.Referencial Teórico

Na sociedade quase tudo é realizado por meio de organizações. O Homem passa a maior parte da sua vida em organizações, das quais depende para nascer, aprender, trabalhar, viver, produzir e uma série de outras coisas.

Segundo Robbins (2000) uma organização ou mesmo uma empresa é definida como "conjunto de recursos humano, capital e tecnológico em prol de atividade econômica organizada de produção de bens ou serviços como o objetivo de gerar lucro".

Para Padoveze (2009), o objetivo de uma empresa deve ser a criação de valor para seus acionistas. Portanto, a criação de valor para o acionista é refletida no lucro que o investidor espera (valor que a contabilidade apresenta em seu patrimônio líquido).

Uma vez que a empresa tenha como o objetivo final o lucro, torna-se necessário o uso de ferramentas que maximizem o sucesso da empresa e assim obtenha o lucro esperado, ou pelo menos o retorno do investimento no negócio. Para isso a gerência da empresa deve organizar suas estratégias, ou seja, planejar qual a melhor alocação de seus recursos que possibilitem que os resultados esperados sejam finalmente alcançados.

Segundo o Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE), o segmento das pequenas empresas é um dos principais pilares de sustentação da economia nacional, tanto pela diminuição da pobreza e da marginalidade, quanto pela sua capacidade de gerar empregos e diminuir as desigualdades sociais.

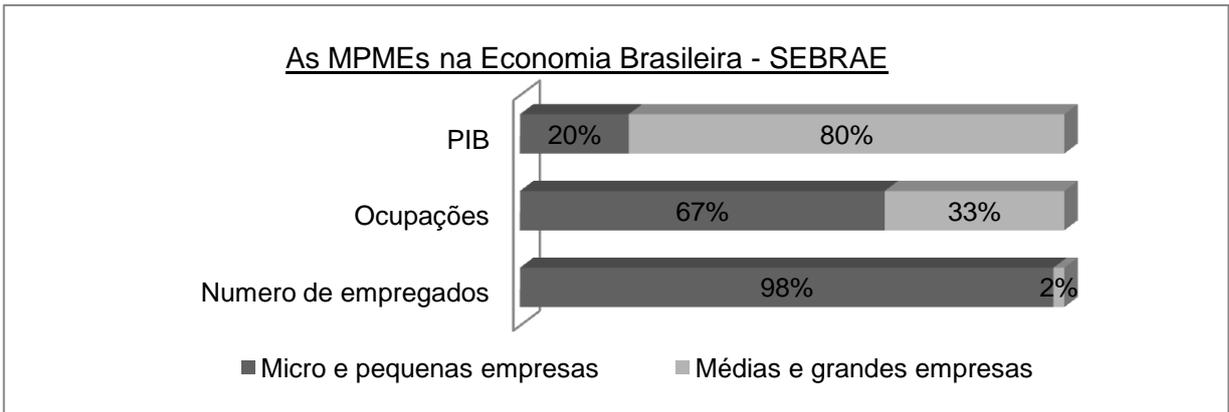
Barros (1978) revela as funções que a pequena empresa exerce como contribuição ao processo evolutivo do país como sendo:

- a) A significativa contribuição na geração do produto nacional;
- b) A excelência na absorção de mão de obra a baixo custo;
- c) A sua alta flexibilidade locacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento;
- d) A possibilidade de atuação no comércio exterior, proporcionando uma diversificação na pauta de exportações;

- e) A capacidade de gerar uma classe empresarial nacional, através da absorção de uma tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente;
- f) A sua condição de ação complementar aos grandes empreendimentos.

Segundo Apud Pinheiro (1996) ainda que reconhecida sua importância socioeconômica, o setor encontra sérios obstáculos ao seu crescimento, sustentabilidade e competitividade, pois há baixa taxa de sobrevivência identificada nas empresas desse porte, é o que desperta o interesse das diversas entidades públicas e privadas ao estudo da problemática dessas empresas.

Ainda segundo o SEBRAE, no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, as micro e pequenas empresas representam 98% do número de empresas no Brasil, 67% das ocupações e contribui com 20% do PIB na economia brasileira.



Quadro 1 – As MPMEs na Economia Brasileira

Fonte: www.Sebraesp.com.br

Existem vários critérios para a definição das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), mas segundo o SEBRAE podem ser classificadas de acordo com o faturamento anual e com o número de empregados.

São múltiplas as definições atualmente no Brasil para os conceitos de pequena empresa. A Lei do Simples Federal, por exemplo, define que a microempresa é aquela que possui uma receita anual menor ou igual a R\$ 240mil/ano e a empresa de pequeno porte de acordo com os limites máximos da receita anual de R\$ 240 mil/ano e R\$ 2.4 milhão/ano, respectivamente.

Já segundo o SEBRAE, as microempresas de comércio e serviço possui até 9 empregados e as industriais até 19 empregados, as pequenas empresas de comércio e serviço entre 20 e 99 empregados e as industriais entre 10 e 49 empregados.

Classificação de empresas no Brasil - Faturamento bruto anual		
Órgão/ Instituição	Microempresa	Pequena empresa
Simplex Federal	Até R\$ 240.000/ ano	Acima de R\$ 240 mil até R\$ 2.4 milhões

Tabela 1 – Classificação de empresas no Brasil – Faturamento bruto anual

Fonte: Simplex Nacional: Lei Complementar Federal 123 de 14/12/06. www.sebraesp.com.br

Classificação de empresas no Brasil - número de empregados			
Órgão/ Instituição	Microempr esa	Pequena empresa	Média empresa
SEBRAE - Indústria	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE - Comércio e serviço	0 - 9	out/49	50 - 99

Tabela 2 – Classificação de empresas no Brasil – Número de empregados

Fonte: RAIS/TEM - Lei n°9.317/96(Simplex) e IN SRF n° 034/01 e Lei n° 9.841/99 - PUGA, Fernando Pimentel. Revista Brasileira de contabilidade. V35. N160. P41. Jul /ago de 2006.

Para Longenecker *et al* (1997) existem vários critérios para definir o tamanho das empresas, isso mostra que nenhuma definição será algo absoluta, mas apenas limitada a alguns pontos de vista ou órgãos aos quais essas definições estão vinculadas. Porém, para fornecer uma imagem mais clara das MPMEs o autor sugere os seguintes critérios para defini-las:

- a) O financiamento é fornecido por um indivíduo geralmente o proprietário ou grupo pequeno.
- b) A estrutura formal da empresa é pequena.
- c) O número de empregados é menor que varia de 10 a 99.

Geralmente essas empresas de micro e pequeno porte são administradas pelo proprietário e eles nem sempre possuem formação profissional contábil e nem noções de gestão de negócios, dificultando assim a administração e o controle de seu empreendimento, podendo levar-lo a falência.

Varias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou dificuldades em sobreviver no mercado. Para Raza (2008), a falta de informações é o grande vilão nessas empresas, pois se constatou que o problema está na má gerencia e nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis.

Ainda segundo Raza (2008) o empreendedor deve tornar a sua contabilidade uma fonte de informações para que possa tomar decisões seguras e coerentes com seu negócio. Assim, a contabilidade passa a ocupar a posição de ferramenta de apoio ao empresário, deixa de se prender as normas e regulamentos fiscais para uma posição de apoio gerencial.

A contabilidade é grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões, por isso, há uma necessidade de dados, informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão.

Segundo Ludícibus e Marion (2002), a contabilidade é: “... o método de identificar, mensurar e comunicar informação econômica, financeira, física e social, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação.”

Ainda segundo Ludícibus e Marion (2002), a contabilidade possui três finalidades, são elas:

- a) Finalidade de planejamento: Planejamento é o processo de decidir que curso de ação deverá ser tomado para o futuro. Normalmente o processo de planejamento consiste em considerar varias alternativas de ação e decidir qual o melhor caminho. A informação contábil é de grande utilidade no planejamento empresarial.
- b) Finalidade de controle: Controle é o processo pelo qual a alta administração se certifica de que a organização está indo de acordo com o planejado. A informação contábil é útil ao processo de controle, pois serve como meio de comunicação – os relatórios contábeis informam a organização os planos e políticas da administração, serve como meio de motivação – a informação contábil deixa claro aos funcionários as expectativas e o que esperam dele, e serve como meio de verificação – os registros contábeis servem para analisar os serviços executados pelos empregados.

c) Finalidade de auxílio no processo decisório: O processo decisório é o conjunto de ações que faz com que se consiga a obtenção dos objetivos, definidos pelo planejamento. O processo decisório ocorre pelas tomadas de decisões já planejadas e pelas tomadas de decisões corretivas quando o controle evidencia que o caminho sendo seguido não era planejado.

Segundo Padoveze (2009) a informação contábil é dividida em duas áreas:

- a) A contabilidade financeira está relacionada com o fornecimento de informações aos acionistas, credores e outros externos a organização.
- b) A contabilidade gerencial é utilizada pelos administradores, ou seja, dentro da organização, como uma ferramenta de auxílio à administração e em todas as facetas operacionais.

A tabela com as principais diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial encontra-se logo abaixo:

Contabilidade		
	Financeira	Gerencial
Objetivo do relatório	Facilitar a análise financeira para necessidades de usuários externos, acionistas ou credores.	Objetivo de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Frequência de relatórios	Trimestral ou anual	Quando necessário pela administração
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva, verificável, relevante e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Implicações comportamentais	Preocupação em mensurar e comunicar fenômenos econômicos, tendo as considerações comportamentais dos executivos.	Preocupação com a influência que as mensurações e os relatórios exercerão sobre o comportamento cotidiano dos gestores.

Quadro 2 – Contabilidade financeira e Contabilidade Gerencial

Fonte: Contabilidade Gerencial. Padoveze. 2009.

A contabilidade gerencial tem fundamental importância para as empresas, pois é utilizada para a tomada de decisão, aprendizagem, planejamento e investimentos, envolvendo medidas da situação econômica da empresa.

Para Ludícibus e Marion (2002), um contador gerencial, deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos. Esse contador gerencial será o responsável em transformar números em informações para a tomada de decisão.

Tendo reconhecido a importância que a informação gerencial tem para o processo de tomada de decisão, alguns pesquisadores verificaram que todas as teorias e práticas conhecidas, desenvolvidas e executadas nas grandes instituições podem ser aplicadas nas micro e pequenas empresas desde que com algumas adaptações.

A utilização da informação contábil permite ao pequeno empresário, maior segurança na hora das tomadas de decisões, maximizando suas chances de acertos em suas decisões.

Segundo Djalma (2001) o sistema de informações gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperado.

As informações produzidas atendem as necessidades estratégicas e operacionais da organização, fornecendo rápido de *feedback* sobre seus desempenhos, aprender sobre o passado e melhorar o futuro, o que possibilita correções e ajustes em todo processo organizacional.

Para Longenecker *et al* (1997) as ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial que adaptadas assegurarão a compreensão e o entendimento das necessidades dos gestores das micros, pequenas empresas foram: Balanço patrimonial (BP), Demonstração do resultado do exercício (DRE), capital de giro (CG), fluxo de caixa (DFC) e estoque.

Examinaremos individualmente cada uma destes demonstrativos:

a) Balanço Patrimonial

Para Longenecker *et al* (1997), enquanto a DRE apresenta o resultado das operações da empresa durante um determinado período, geralmente um ano, o BP fornece uma fotografia da posição financeira da empresa num ponto específico do tempo.

Segundo Iudícibus (2010) o Balanço patrimonial é uma demonstração contábil onde se é canalizada a posição patrimonial e financeira da empresa em determinado período. Ele é constituído pelo:

- i. Ativo: São os bens, direitos e aplicações de recursos da organização expressos em moeda; caixa, bancos, imóveis, veículos, equipamentos, mercadorias, contas a receber são alguns dos bens e direitos que uma empresa possui. O ativo se encontra no lado esquerdo do BP.
- ii. Passivo: São as origens dos recursos representados pelas obrigações a pagar com o estado, os empregados e com outras empresas; contas a pagar, fornecedores, salários, impostos, financiamentos são algumas das obrigações assumidas por uma empresa. O passivo se encontra no lado direito do BP.
- iii. Patrimônio Líquido (PL): São os recursos próprios da empresa, capital próprio e lucro. O valor do PL é calculado pela diferença positiva o ativo e o passivo.

A importância do BP reside na visão que ele dá das aplicações de recursos feitas pela empresa (Ativos) e quantos desses recursos são devidos a terceiros (Passivos). Isso evidencia o nível de endividamento, liquidez da empresa, capital próprio (Patrimônio Líquido).

Balanço Patrimonial		
ATIVO	PASSIVO	
Ativo circulante	Passivo circulante	} Obrigações
Ativo não circulante:	Passivo não circulante	
- Realizável e LP		} Patrimônio Líquido
- Investimentos	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
- Ativo imobilizado	Capital social	
- Ativo intangível	Reservas de capital	
	Lucros (ou prejuízos) acumulados	

Quadro 3 – Modelo de Balanço Patrimonial

Fonte: Contabilidade Introdutória. Iudícibus. 2010.

b) Demonstração do Resultado do Exercício

Para Ludícibus e Marion (2002) a DRE tem por finalidade apresentar de forma resumida o resultado das operações da empresa num determinado período de tempo, geralmente um ano. Na DRE sobressai uma das informações mais importantes à alta administração, o resultado líquido do período, lucro ou prejuízo.

Com os dois relatórios, o BP e a DRE, um complementando o outro, qualquer pessoa interessada nos negócios da empresa tem condições de obter informações e fazer análises.

Na DRE apresenta-se:

- i. Receita operacional bruta: é a receita bruta de vendas e serviços do período.
- ii. Deduções da receita bruta: São as devoluções de Vendas, os abatimentos e os impostos e contribuições incidentes sobre vendas.
- iii. Receita operacional líquida: É a diferença da receita operacional bruta menos as deduções da receita bruta.
- iv. Custos das vendas: São os custos dos produtos vendidos, custo das mercadorias e custo dos serviços prestados.
- v. Resultado operacional bruto: É a diferença da Receita operacional líquida menos os custos de vendas.
- vi. Despesas operacionais: São as despesas com vendas e despesas administrativas.
- vii. Despesas financeiras líquidas: São as despesas financeiras e as variações monetárias e cambiais passivas.
- viii. Resultado operacional antes do imposto de renda e da contribuição social: É o que a empresa ganhou no exercício atual, porém ainda não foi descontado o imposto de renda e a contribuição social.
- ix. Lucro líquido antes das participações: É o que a empresa ganhou no exercício atual já descontado o imposto de renda e a contribuição social.
- x. Resultado líquido do exercício: É o mesmo que lucro líquido, ou seja, é o saldo que resulta depois de tirado todas as deduções, despesas, impostos, contribuição social entre outros. É o que realmente a empresa lucrou com seu investimento.

Para Iudícibus e Marion (2002) as demonstrações contábeis servem para atender as necessidades de obter informações úteis para a tomada de decisão. Porém os usuários têm maior interesse pelo conhecimento dos fluxos de caixas da entidade, esse interesse é atribuído a maior facilidade de entendimento das informações que enfocam o caixa e a sua objetividade.

Demonstração Do Resultado Do Exercício		
	Ano 1	Ano 2
Receita operacional bruta/ vendas		
(-) Deduções da receita bruta		
= Receita operacional líquida		
(-) Custos das vendas/ de produção		
= Resultado operacional bruto		
(-) Despesas operacionais		
(-) Despesas financeiras líquidas		
= Resultado operacional antes do IR e contribuição social		
(-) Imposto de renda e contribuição social		
= Resultado líquido do exercício		

Tabela 3 – Modelo de DRE

Fonte: Contabilidade Introdutória. Iudícibus. 2010.

c) Demonstração do fluxo de caixa

Segundo Iudícibus e Marion (2002), as demonstrações de fluxo de caixa constituem de fluxos financeiros, pois refletem as movimentações de dinheiro ocorridas nas entidades.

Segundo Padoveze (2009), como o fluxo de caixa apresenta as movimentações financeiras de uma entidade, apesar uma ferramenta da contabilidade, raramente ele será elaborado pelo setor da contabilidade, pois é de competência da administração financeira. As demonstrações de fluxo de caixa costumam vir apresentadas em três áreas:

- i. Caixa das atividades operacionais: Esse segmento é composto dos gastos e receitas das atividades de industrialização e comercialização dos produtos/serviços da empresa.
- ii. Caixa das atividades de investimentos: Esse segmento leva dados do ativo, registra os valores de saída para novos investimentos, bem como os valores de entrada por venda de bens ativos.
- iii. Caixa das atividades de financiamentos: Esse segmento leva dados do passivo e patrimônio líquido, considera os dados de novos investimentos resultantes de empréstimos e financiamentos contidos no passivo circulante. Como valores de entrada deve-se considerar os novos investimentos, os valores de saídas são resultantes das amortizações dos empréstimos e os valores de pagamentos de remuneração aos acionistas e sócios, a títulos de dividendos, lucros distribuídos e participações nos lucros.

Segundo Iudícibus e Marion (2002), existem dois métodos de elaboração da DFC, o indireto e o direto. O método indireto consiste em estender a análise dos itens não circulantes e as alterações ocorridas nos itens circulantes (passivo e ativo circulante), excluindo as disponibilidades cuja variação se está procurando.

Assim, são efetuados ajustes ao lucro líquido pelo valor das operações consideradas como receitas ou despesas, mas que, então, não afetaram as disponibilidades, de forma que se possa demonstrar a sua variação no período. Apesar de evidenciar a variação ocorrida nas disponibilidades, o fluxo estruturado não demonstra as diversas entradas e saídas de dinheiro de caixa pelos seus valores efetivos.

Demonstração De Fluxos De Caixa Indireto (DFCi)

	Período 1	Período 2
<i>I - Das atividades operacionais</i>		
Lucro líquido antes da distribuição dos resultados		
Ajustes para reconciliar o LL para o FCL oriundo das operações		
(-) Depreciações e amortizações		
(-) Variações no ativo circulante		
Aumento em clientes		
Aumento nos estoques		
Variações no passivo circulante		
Aumento de fornecedores		
Aumento de Salários		
Aumento de contas a pagar		
Total dos ajustes		
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES		
<i>II - Das atividades de investimentos</i>		
(-) Investimentos no permanente		
Resultados não operacionais		
(-) Investimentos no Realizável a LP		
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO DOS INVESTIMENTOS		
<i>III - Das atividades de financiamentos</i>		
Novos empréstimos		
Integralizações de capital		
(-) Amortizações de empréstimos		
(-) Pagamento de dividendos		
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO DOS FINANCIAMENTOS		
Aumento/diminuição de caixa e equivalentes de caixa no período		
Caixa e equivalentes de caixa - Início do período		
Caixa e equivalentes de caixa - Fim do período		

Tabela 4 – Modelo de DFCi

Fonte: Contabilidade Gerencial. Padoveze. 2009.

O método direto ao contrário do modelo anterior é demonstrado todos os recebimentos e pagamentos que efetivamente concorreram para a variação das disponibilidades do período. As entradas e saídas do caixa são evidenciadas a começar pelas vendas, pelos seus valores efetivamente realizados, em vez do lucro líquido, como no método anterior.

Demonstração De Fluxos De Caixa Direto (DFCd)

	Período 1	Período 2
<i>I - DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</i>		
<u>ENTRADAS</u>		
Recebimento das vendas		
<u>SAÍDAS</u>		
(-) pagamentos de compras		
(-) pagamento de despesas		
(-) Impostos		
SALDO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
<i>II - DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS</i>		
<u>ENTRADAS</u>		
Valor de venda de permanente		
<u>SAÍDAS</u>		
(-) Investimentos no permanente		
(-) Investimentos no Realizável a LP		
SALDO DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		
<i>III - DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS</i>		
<u>ENTRADAS</u>		
Novos empréstimos		
Integralizações de capital		
<u>SAÍDAS</u>		
(-) amortizações de empréstimos		
(-) pagamento de dividendos		
SALDO DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
SALDO DO PERÍODO		
+ Saldo inicial caixa/banco/ aplic. Financeiras		
= Saldo final de caixa/bancos/aplic. Financeiras em __/__/__		

Tabela 5 – Modelo de DFCd

Fonte: Contabilidade Gerencial. Padoveze. 2009.

Ainda segundo Longenecker *et al* (1997), após somar os fluxos de caixa das atividades operacionais e de suas atividades de investimento e financiamento, obteremos a variação líquida no fluxo de caixa do período.

d) Capital de giro

A má de gerência do capital de giro líquido pode ocasionar uma tragédia no fluxo de caixa da empresa. Para Assaf Neto (2003) o tamanho de capital de giro utilizado por uma empresa depende de seu volume de vendas, de sua política de crédito comercial e do nível de estoques que ela precisa manter.

Segundo Longenecker *et al* (1997), nenhum tema financeiro é isoladamente mais importante para a pequena empresa do que a administração do capital de giro, isto é, o gerenciamento dos ativos e passivos circulantes da empresa a fim de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para aumentar o valor da empresa.

Ainda segundo o autor, capital de giro é a soma dos ativos circulantes da empresa (dinheiro, contas a receber e estoque) com os passivos circulantes (contas a pagar, despesas e empréstimos em curto prazo) da mesma.

Capital De Giro

Capital De Giro Líquido = A. Circulante – P. Circulante.

Quadro 4 – Formula do capital de giro

Fonte: ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2003.

Segundo Assaf Neto (2003), essa diferença entre ativo circulante e passivo circulante representa a medida da liquidez da empresa, refletindo sua capacidade de gerenciar as relações com fornecedores e clientes. A liquidez refere-se à solvência da situação financeira global da empresa – a facilidade com a qual ela pode pagar suas contas em curto e longo prazo.

Liquidez Geral

Índice De Liquidez Geral = $\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Rlp}}{\text{Passivo Circulante} + \text{ELP}}$

Quadro 5 – Formula do índice de liquidez geral

Fonte: ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2003.

Assaf Neto (2003) ainda afirma que, quando o valor do ativo circulante é maior que o do passivo circulante, significa que a empresa possui CGL positivo. Quando o valor do ativo circulante é menor que o do passivo circulante, significa que a empresa possui CGL negativo. O autor ainda afirma que existem dois índices de liquidez que ajudam nas interpretações dos dados do capital de giro:

- i. Índice de liquidez corrente: Indica a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo, pois envolve apenas os bens e direitos em curto prazo e as obrigações de curto prazo.

Liquidez Corrente

$$\text{Índice De Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Quadro 6 – Fórmula do índice de liquidez corrente

Fonte: ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2003.

- ii. Índice de liquidez seca: Avalia a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo, considerando seus ativos de maior liquidez.

Liquidez Seca

$$\text{Índice De Liquidez Seca} = \frac{(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques})}{\text{Passivo Circulante}}$$

Quadro 7 – Fórmula do índice de liquidez seca

Fonte: ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2003.

Para Assaf Neto (2003) o capital de giro é fortemente influenciado pelas incertezas inerentes a todo tipo de atividade empresarial. Por causa disso, a pequena empresa deve manter uma reserva financeira para se garantir caso surjam eventuais imprevistos.

Junto com a liquidez, considera-se, ainda, a análise do endividamento, para verificar a tendência das projeções. O endividamento considera os investimentos totais na sua determinação (ativo total).

Esse índice de endividamento total procura identificar a proporção do ativo total financiado pelos recursos provenientes de terceiros. Quanto menor esse índice, melhor a situação financeira da empresa em curto e longo prazo.

Os dois indicadores (a liquidez e o endividamento) permitem que se faça a análise do equilíbrio financeiro.

$$\frac{\text{Índice De Endividamento}}{\text{(Passivo circulante + Exigível a longo prazo)}} = \frac{\text{Ativo total}}{\text{Ativo total}}$$

Quadro 8 – Fórmula do índice de endividamento

Fonte: ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2003.

e) Estoque

Segundo Silva (2003) os estoques representam uma aplicação de recursos em mercadorias para uma realização futura. Periodicamente é realizada uma contagem física das mercadorias existentes, a fim de verificar se os saldos nos registros contábeis são idênticos aos fatos estocados (inventários). O controle de estoque é de altíssima importância para a organização, sendo este que controla os desperdícios e os desvios, apurando valores para uso em uma futura análise em geral.

Conforme Silva (2003), os objetivos dos departamentos de compras juntamente com o de produção e o financeiro, devem unir potenciais para se ter uma administração de estoque de qualidade, sem prejudicar o desenvolvimento geral da empresa. Na administração moderna, a responsabilidade dos estoques fica sob uma única pessoa que deve ter o foco principal em planejar, controlar e replanejar o material armazenado na empresa.

Para se organizar as atividades de controle de estoque é preciso ter conhecimento de suas principais funções, citadas por Sticney e Weil (2001):

- i. Determinar o que deve permanecer em estoque;
- ii. Determinar quando se deve reabastecer o estoque;
- iii. Determinar a quantidade de estoque que será necessário para um período;
- iv. Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;

- v. Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- vi. Identificar e retirar do estoque os itens danificados.

O tempo de reposição é uma das informações básicas necessárias para se calcular a posição de estoque. Para Sticney e Weil (2001), consiste no tempo gasto desde a averiguação de que o estoque necessita ser repostado até a entrega efetiva do material no almoxarifado da empresa.

Assim este tempo pode ser dividido em três partes:

- i. Emissão do pedido: tempo que leva desde a emissão do pedido de compra até ele chegar ao fornecedor;
- ii. Preparação do pedido: tempo que leva o fornecedor para fabricar os produtos até deixá-los em condições de serem transportados;
- iii. Transporte: tempo que leva da saída do fornecedor até o recebimento dos materiais pela empresa.

Em relação à sua importância, o tempo de reposição deve ser determinado do modo mais realista possível, pois as variações podem alterar toda a estrutura dos sistemas de estoques.

Para Sticney e Weil (2001) a contabilidade dos estoques afeta o lucro do período, por meio da atribuição do custo dos estoques às despesas do período em que eles são vendidos. Os contadores precisam distribuir o custo total dos bens disponíveis entre os custos dos produtos vendidos e estoque de mercadorias que permanece como ativo no balanço e torna-se despesa em períodos futuros.

A equação dos estoques ajuda a entender sua contabilização:

Equação Dos Estoques

$$\underbrace{\text{Estoque inicial}} + \text{Entradas} - \text{Saídas} = \text{Estoque Final}$$

Mercadorias disponíveis
para utilização ou venda

Quadro 9 – Fórmula para calcular o estoque

Fonte: STICKNEY, Clyde & STICKNEY, Roman L. Weil. Contabilidade financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos. São Paulo: Atlas, 2001

3. METODOLOGIA

A metodologia segundo Vergara (2005), “é avaliar, analisar e estudar os vários métodos disponíveis, identificando, explicando e justificando as limitações ou não, principalmente em nível das implicações e possíveis resultados de suas utilizações”.

3.1. Tipo de pesquisa quanto aos fins

A pesquisa se caracteriza como sendo descritiva, pois para Vergara (2005);

a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correções entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

A pesquisa é descritiva, pois foi elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, periódicos, e material disponibilizado na internet, onde se pretendia expor as características da contabilidade gerencial e descrever como esta é utilizada na gestão das micro e pequenas empresas.

3.2. Tipo de pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como:

A pesquisa bibliográfica, que para Vergara (2005), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais [...] acessíveis ao público em geral”, já que a pesquisa envolveu investigação em livros, monografias, artigos e periódicos colaborando para a estruturação teórica do trabalho, norteando os conceitos de alguns autores sobre a contabilidade gerencial e outros assuntos correlacionados.

A pesquisa de campo, que Segundo Vergara “Pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”, já que o interesse do estudo é analisar a FDK editora em uma situação real.

E por fim esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, que para Gil (2002) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de

delineamentos de pesquisa considerados”, já que a pesquisa tem por objetivo explorar situações da vida real da FDK Editora cujos limites não são claramente definidos e descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação.

3.3. Tipo de abordagem quanto à natureza dos dados de análise

O tipo de abordagem é qualitativo, pois segundo Gil (2002), seu objetivo é prever, descrever e explicar o fenômeno, já que a pesquisa busca aprofundar a compreensão sobre a contabilidade gerencial na gestão das empresas de micro e pequeno porte, estudando suas características em termos de qualidades.

3.4. Unidade de análise investigada

A unidade de análise a ser investigada é a FDK Editora (Fundação Daniel Kepler Editora), uma organização que atua na produção e venda de livros para concurso e se encontra localizada no setor sudoeste em Brasília/DF.

3.5. Técnicas de coleta dos dados

A técnica de coleta de dados utilizada nesta monografia foi a entrevista, que segundo Gil (2002) é uma forma de interação social, na qual acontece um diálogo, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

As informações foram coletadas por meio da interrogação direta a funcionária da FDK Editora. A vantagem desse tipo de pesquisa é que ela proporciona um conhecimento direto da realidade da empresa.

3.6. Instrumentos de coleta de dados

A entrevista se classifica como sendo estruturada, pois foi feito um roteiro de perguntas previamente elaboradas, de forma que o pesquisador siga-as durante a conversa com o entrevistado uma seqüência lógica de raciocínio, onde se pretende obter respostas sobre as mesmas perguntas para poder realizar comparações delas com teoria apresentada no referencial teórico da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A FDK Editora surgiu quando Daniel Kepler Mandim, professor atuante na área de concursos públicos em todo o País, ao idealizar a Editora, percebeu uma lacuna na bibliografia disponível, e procurou unir qualidade e objetividade em material indispensável a estudantes, concursandos e profissionais das mais diversas áreas.

A FDK Editora atua no comércio varejista de livros e artigos para concurso, foi criada pelo professor Daniel Kepler Mandim juntamente com sua sócia Miralva de Souza Carvalho, no ano de 2002. A empresa possui uma única loja que está localizada no setor sudoeste de Brasília-DF, porém atua em vários estados brasileiros vendendo seus livros para concursos. A FDK Editora possui clientes individuais, porém sua maioria são as livrarias que revendem seus produtos. A FDK Editora conta com uma funcionária, formada em relações públicas, junto com auxílio de dois estagiários.



Figura 8 – Organograma da FDK editora

Fonte: FDK Editora

Todo processo de edição, divulgação e distribuição dos livros são responsabilidades da única funcionária, além das responsabilidades financeira e contábil da empresa, que envolvem, contas a pagar e a receber, controle de estoques, frequência de funcionários, salários, compras e vendas, entre outros tramites legais que envolvem os processos organizacionais.

Os processos organizacionais giram em volta das seguintes atividades:

- 1) A empresa manda produzir certa quantidade dos exemplares, essa quantidade e também o valor de venda do produto são decididos pelo dono.
- 2) É enviada uma quantidade de livros para as livraria sobre forma de consignação (entrega de mercadorias para ter aplicação posterior).

- 3) São vendidos livros via internet (www.fdkeditora.com.br) a consumidores finais, onde a empresa oferece frete grátis para todo Brasil.
- 4) Faze-se um controle de contas a receber mensalmente, decorrente das vendas dos exemplares.
- 5) Faze-se um controle de contas a pagar, decorrente de salários, materiais de escritórios, produtos de limpeza e gastos com a produção dos livros.

4.1. Análise dos dados

Após ter sido realizada a entrevista as constatações foram às seguintes:

Em relação à gestão da empresa a funcionária relatou que a FDK não possui um administrador que cuide dos processos organizacionais, o dono toma todas as decisões cabíveis com base em suas necessidades, experiência e na demanda. A empresa possui um contador, mas não para ajudar no gerenciamento da FDK, ele cuida somente da escrituração dos livros fiscais e trabalhistas e as guias de recolhimento de tributos, taxas e contribuições. Afirmou ainda que é a única funcionária da FDK, é formada em Relações públicas e não tem conhecimento na parte financeira ou contábil, e que por isso contratam estagiários na área de administração, pois eles estão mais aptos que ela para cuidar dessas atividades.

Segundo RAZA (2008) a informação gerencial é de extrema importância para as micro e pequenas empresa, e a pessoa mais indicada para fornecer esses dados é o contador, pois ele conhece os métodos para fornecer informações seguras para que o empresário tome as decisões coerentes com seu negócio.

Com o apoio do contador, a contabilidade passa a ocupar a posição de ferramenta de apoio ao empresário, deixa de se prender as normas e regulamentos fiscais para uma posição de apoio gerencial.

Entende-se que se a empresa tivesse apoio do contador na gestão administrativa, a empresa teria maiores informação gerencial e assim maior segurança nas tomadas de decisão organizacionais. A empresa tendo dados mais confiáveis terá condições de prever a sua situação futura e assim poderá organizar-se melhor estrategicamente e conseqüentemente aumentará suas chances de sobrevivência no mercado competitivo.

Em relação ao Balanço patrimonial a funcionária relatou que o contador faz o levantamento dos bens e obrigações da FDK anualmente, porém nem ela e nem os estagiários tem acesso.

Segundo Ludicibus (2010) a importância do BP reside na visão que ele dá das aplicações de recursos feitas pela empresa (Ativos) e quantos desses recursos são devidos a terceiros (Passivos).

Entende-se que se a gestora da empresa tivesse acesso ao BP da empresa, teria maior noção da situação da empresa no exercício vigente. O BP demonstra com maior clareza se a empresa está muito endividada, o capital dos sócios, as máquinas com suas depreciações anuais, a sua capacidade de gerenciar as relações com fornecedores e clientes e o mais importante, mostra se a empresa teve lucro ou prejuízo naquele período.

Em relação ao levantamento do resumo do resultado das operações da empresa (DRE) a funcionária relatou que o contador da FDK também faz anualmente, porém como ela não tem acesso, não se baseia nessas informações para se organizar estrategicamente.

Segundo Ludicibus e Marion (2002) as demonstrações contábeis servem para atender as necessidades de obter informações úteis para a tomada de decisão. Na DRE sobressai uma das informações mais importantes à alta administração, o resultado líquido do período.

Entende-se que com o uso dessa ferramenta a gestora saberia exatamente o ganho efetivo obtido pela empresa (lucro líquido), a empresa precisa saber se esse lucro está dentro das metas planejadas anteriormente, se está remunerando adequadamente o capital próprio que a empresa investiu no negócio (o patrimônio líquido) e se é suficiente para expandir o empreendimento (reinvestir), além disso, a DRE não serve apenas para mostrar o resultado de um período passado, mas também como instrumento de planejamento para os períodos futuro, tornando-se uma série histórica de diversos períodos, para se acompanhar as variações de valores de cada uma delas, suas causas e conseqüências, dando a oportunidade de mudar de política dos negócios da empresa caso precise.

Em relação ao capital de giro a funcionária relatou que como a FDK não possui dívidas a curto e longo prazo, pois seu único gasto com terceiros é a

produção dos livros, que o dono paga a vista, além do dono também ter uma reserva financeira para futuras imprevistos.

Segundo Assaf Neto (2003), essa diferença entre ativo circulante e passivo circulante representa a medida da liquidez da empresa, a liquidez refere-se à facilidade com a qual ela pode pagar suas contas em curto e longo prazo. O capital de giro é fortemente influenciado pelas incertezas inerentes a todo tipo de atividade empresarial, por isso que a empresa deve manter uma reserva financeira para enfrentar os eventuais problemas que podem surgir.

Junto com a liquidez, considera-se, ainda, a análise do endividamento, esse índice procura identificar a proporção do ativo total financiado pelos recursos provenientes de terceiros.

Entende-se que a FDK está correta em ter uma reserva, pois isso ajuda a manter o equilíbrio da empresa em períodos turbulentos, como queda nas vendas ou de necessidade de novos investimentos. Outro ponto positivo é que a empresa não possui dívidas, assim a empresa apenas tende que manter as vendas para recuperar os custos com a produção de livros.

Em relação aos fluxos de caixa a funcionária relatou que as entradas e saídas da FDK são decorrentes dos recebimentos feitos pelos clientes e pelas livrarias e dos pagamentos aos funcionários, gastos com materiais de escritório e higiene do ambiente de trabalho.

Os Fluxos de dinheiro recebidos das livrarias são mensalmente, quando é fechado o estoque deles e eles verificam os que foram vendidos. Os dos clientes variam, pois não são todos os dias que vendem livros a consumidores finais.

Ela não faz nenhum tipo de registro desses recebimentos, assim como também não registra as saídas de dinheiro.

Segundo Ludícibus e Marion (2002), as demonstrações de fluxo de caixa constituem de fluxos financeiros, pois refletem as movimentações de dinheiro ocorridas nas entidades. Uma empresa tem entradas e saídas de caixa. Se as entradas de caixa superam as saídas, a diferença entre os dois é o lucro. Por outro lado, se as saídas de caixa superam as entradas, a diferença é o prejuízo.

Entende-se que se o dono exigisse da gestora da empresa um maior controle dos fluxos de caixa até mesmo registrando-os, ele teria mais detalhes das

movimentações da empresa, pois uma vez que ele deixa essa responsabilidade a estagiários e não os confere, ele pode estar perdendo dinheiro.

O acompanhamento das vendas serve para que o gestor possa conciliar o movimento de vendas a prazo, venda a vista, entrada de caixa e saída de estoque, tendo condições assim, de identificar a origem de eventuais divergências e regularizá-las em tempo hábil, além de permitir ao gestor verificar as oscilações no faturamento e diagnosticar com mais rapidez as suas causas, por exemplo: queda nas vendas ou aumento de vendas.

Logo, o histórico de fluxos de caixa juntamente com o inventário dos estoques daria ao dono a visão completa das operações da empresa em determinado período e mais segurança com relação ao comportamento de seus funcionários.

Em relação à consignação de livros a funcionária relatou que o processo ocorre assim: Envia-se uma quantidade de livros de cada exemplar para as livrarias (distritais e estaduais). Após completar um mês, as livrarias enviam por e-mail e contagem deles, uma tabela, contendo estoque inicial, livros vendidos, estoque final.

O estagiário, responsável pela atividade verifica os preços dos livros, faz os cálculos e enviam as livrarias os boletos para o pagamento dos livros vendidos. Se houve bastante procura de algum livro nas livrarias, o estagiário já envia uma nova quantidade de livros em consignação junto com a nota fiscal das vendas anteriores assim que confirmado o pagamento.

Segundo Silva (2003) O controle de estoque é de altíssima importância para a organização, sendo este que controla os desperdícios e os desvios, apurando valores para uso em uma futura análise em geral. Na administração moderna, a responsabilidade dos estoques fica sob uma única pessoa que deve ter o foco principal em planejar, controlar e replanejar o material armazenado na empresa.

Entende-se que a falta de controle do estoque na empresa é uma grande falha administrativa, depositar confiança nas livrarias não é certo, pois os dados podem não ser verídicos, causando prejuízo à empresa.

A empresa deveria fazer um controle de estoque também para verificar se o estoque da livraria e o da empresa é similar, além de fazer o procedimento de dar baixa no estoque mensalmente.

O controle de estoque ajuda analisar cada produto, identificar por qual preço de venda cada mercadoria pode ser comercializada, e qual mercadoria pode ter o preço reduzido, qual mercadoria está causando prejuízo e, portanto deve deixar de ser comercializada, verificar a frequência de vendas, bem como outras informações úteis.

Em relação à contagem física dos livros a funcionária relatou que a era feita mensalmente, mas isso é responsabilidade do estagiário, e como há uma grande rotatividade de estagiários, essa atividade encontra-se atrasada, ou seja, não esta sendo realizada.

Segundo Silva (2003) os estoques representam uma aplicação de recursos em mercadorias para uma realização futura. Periodicamente é realizada uma contagem física das mercadorias existentes, a fim de verificar se os saldos nos registros contábeis são idênticos aos fatos estocados (inventários).

Entende-se que como o volume de livros consignados é baixo e as vendas também, fazer esse controle mensal seria o ideal. Com o controle de estoque das livrarias, a empresa também saberia qual livraria vende mais e qual vende menos, para melhor calcular quantidade de livros consignados para cada livraria. Como essa atividade é responsabilidade dos estagiários, a gestora ou mesmo o dono deveria verificar posteriormente para garantir que a contagem está certa.

Em relação à reposição do estoque a funcionária relatou que o tempo para repor varia bastante. Pode ser um mês como um ano, depende das vendas. Quando o estoque de um milheiro (1000) chega à quantidade de cem (100) é feita uma nova tiragem de livros, a reposição demora entre 7 a 10 dias.

O tempo de reposição é uma das informações básicas necessárias para se calcular a posição de estoque. Para Sticney e Weil (2001), consiste no tempo gasto desde a averiguação de que o estoque necessita ser repostado até a entrega efetiva do material no almoxarifado da empresa.

Entende-se que esse método de reposição é apropriado, pois foi estabelecido um estoque mínimo, na qual se houver pedidos ainda haverá livros até que cheguem os novos, pois o tempo de reposição é curto. Porém, o gestor deveria avaliar melhor a quantidade de livros estocada, porque mil é uma quantidade muito grande para quem tem poucas saídas, em conseqüência os livros podem ficar obsoletos, pois alguns livros necessitam de atualização constante.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa procurou evidenciar a importância dos instrumentos da contabilidade gerencial no apoio a gestão das micro e pequenas empresas. No contexto atual, onde o mercado encontra-se altamente competitivo, torna-se indispensável ao pequeno empresário conhecer sua empresa e administrá-la de maneira eficiente e eficaz, ele não pode mais tomar suas decisões baseadas na experiência que julga ter, é necessário adequar-se as novas tecnologias, as novas mudanças impostas pela sociedade a fim de acompanhar as necessidades colocadas a cada dia, usando todas as ferramentas disponíveis.

O trabalho mostrou as ferramentas da contabilidade gerencial, que adaptadas às micro e pequenas empresas serão indispensáveis ao pequeno empresário, pois é através delas que o ele toma conhecimento da situação financeira e econômica de sua empresa, são elas:

- a) Balanço Patrimonial (BP)
- b) Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
- c) Demonstração do fluxo de caixa (DFC)
- d) Capital de giro (CG)
- e) Estoque

Ainda nesta pesquisa foi apresentado um estudo de caso, foco do trabalho, onde se procurou mostrar o quanto a contabilidade gerencial esta presente no dia-a-dia das empresas e faz a diferença na gestão administrativa.

Verificou-se neste estudo de caso da empresa FDK Editora, que seus gestores não utilizam a contabilidade gerencial, bem como suas ferramentas gerenciais como instrumento de apoio administrativo. Em função disso o estudo de caso ficou prejudicado.

A falta da utilização das ferramentas gerenciais muitas vezes deixa as empresas vulneráveis e elas acabam encerrando suas atividades antes mesmo de completar dois anos de existência. O uso das ferramentas contábeis na gestão das empresas é evidente, uma vez que é a contabilidade que possibilita o controle da empresa sobre sua vida econômica, financeira e patrimonial, de grande importância para a gestão dos negócios.

A sugestão é que a FDK editora deveria utilizar a assessoria de seu contador na gestão administrativa da empresa, para melhor organizar e manter seu

sistema contábil, com o objetivo de controlar e registrar as suas variações econômicas, financeiras e patrimoniais do empreendimento obtendo a partir desses registros, todas as informações gerenciais úteis para a análise e a tomada de decisão segura e coerente com seu negócio, diminuindo os riscos das suas escolhas.

Os contadores, profissionais importantes no processo de geração de informação, são os verdadeiros responsáveis pela geração das informações, e mais ainda, no âmbito de suas atividades devem contribuir efetivamente para a otimização da gestão organizacional controlando e induzindo os gestores à tomada das melhores decisões.

Em resposta ao problema concluímos que a contabilidade gerencial, como um sistema de informação, representa uma ferramenta decisiva na *performance* das micro e pequenas empresas no mercado.

Esta pesquisa cumpriu seu papel, pois o objetivo foi atingido, uma vez que foi mostrado as ferramentas da contabilidade gerencial que ajudam as micro e pequenas empresa torná-las mais competitivas.

Vale ressaltar ainda que o presente trabalho não esgota o assunto, deixando possibilidades de continuação de estudo da contabilidade gerencial e suas ferramentas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. *Administração do capital de giro*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiu D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. *Contabilidade Gerencial*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Frederico robalinho de. *Pequena e média empresa e política econômica: Um desafio à mudança*. Ed. Apec. Rio de Janeiro. 1978

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sergio de. MARION, José Carlos. *Introdução a teoria da contabilidade*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. et al. *Contabilidade introdutória*. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KASSAI, Silvia. *As empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade*. Contabilidade Vista e Revista. V9. N15. P60-74. Jan/jun 1997.

LONGENECKER, Justin G. MOORE, Carlos W. PETTY, Willian J. *Administração de pequenas empresas: Ênfase na gerencia empresarial*. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistema de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. 7. Ed. São Paulo: Atlas 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RAZA, Cláudio. *Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer*. Contabilidade Vista e Revista. N166. P16-17. Mai/2008.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Lourival Lopes da. *Contabilidade Geral*. São Paulo: IOB – Thomson, 2003.

STICKNEY, Clyde & STICKNEY, Roman L. Weil. *Contabilidade financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos*. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

A Contabilidade Gerencial Para A Sobrevivência No Mercado Competitivo. *Contabilidade Vista e Revista*. V16. N1. P55-72. Abr/2005.

A Contabilidade Como Ferramenta Gerencial Na Estão Financeira Das Micro, Pequenas E Médias Empresas: Necessidade E Aplicabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*. V35. N160. P 39-54. Jul/ago 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

DATA: __/__/__ HORA: __/__

INTRODUÇÃO

A presente entrevista pretende coletar informações sobre as atividades contábeis da empresa que contribuirá para o desenvolvimento de minha monografia: A Contabilidade Gerencial nas pequenas e

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que conheço os termos da pesquisa, bem como a divulgação científica de seus resultados.

ROTEIRO

- Identificar o ramo de atividade da organização
- Pedir para a entrevistada fazer um breve histórico da empresa
- Pedir para a entrevistada apresentar os produtos oferecidos pela empresa
- Pedir para a entrevistada fazer um resumo das atividades organizacionais diárias

INICIAR A SEQUÊNCIA DE PERGUNTAS:

- 1) A FDK Editora possui um administrador ou um contador que cuida das atividades organizacionais?
- 2) Qual a periodicidade que a empresa faz o levantamento dos bens e das obrigações que ela deve a terceiros?
- 3) Geralmente as empresas no final do ano fazem um resumo do resultado das operações da empresa (DRE). A FDK costuma fazer esse tipo de levantamento para posteriormente formular suas estratégias para o próximo ano?
- 4) O fluxo de caixa reflete as movimentações de dinheiro ocorridas na empresa. Essas movimentações de dinheiro são controladas e registradas?
- 5) A diferença entre ativo circulante e passivo circulante representa a medida da liquidez da empresa, ou seja, sua capacidade de gerenciar as relações com fornecedores e clientes. Como anda o capital de giro da empresa?

Com relação aos estoques:

- 6) Após ser feita a entrega de consignação de livros as livrarias revendedoras, quem controla essa quantidade destinada a consignação e os pagamentos pelos livros vendidos?
- 7) Qual a periodicidade da realização da contagem física para verificar se os registros são idênticos aos fatos estocados?
- 8) Qual a periodicidade da reposição de estoques? Existe algum critério utilizado para ser feita a reposição de estoque?

ANEXO A – EXEMPLARES DA FDK EDITORA



