



SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR DO MÉDIO PARNAÍBA LTDA – SESMEP

FACULDADE DO MÉDIO PARNAÍBA – FAMEP
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANTONIO DE SOUSA RODRIGUES

**A APLICABILIDADE DA CONTABILIDADE NO PLANEJAMENTO E TOMADA DE
DECISÃO NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

TERESINA - PI

2014

SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR DO MÉDIO PARNAÍBA LTDA – SESMEP

FACULDADE DO MÉDIO PARNAÍBA – FAMEP

ANTONIO DE SOUSA RODRIGUES

**A APLICABILIDADE DA CONTABILIDADE NO PLANEJAMENTO E TOMADA DE
DECISÃO NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada a Faculdade do Médio Parnaíba - FAMEP como requisito exigido para a obtenção do grau de Bacharelado em Ciências Contábeis.

TERESINA - PI

2014

R696pRodrigues, Antônio de Sousa

O papel da contabilidade para o planejamento e para a tomada de decisão na gestão das microempresas/. Antônio de Sousa Rodrigues - Teresina: FAMEP, 2015. 52. Fls.

Trabalho para conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade do Médio Parnaíba.

1. Contabilidade empresarial 2. Micro empresas

CDD 657. 48

ANTONIO SE SOUSA RODRIGUES

**A APLICABILIDADE DA CONTABILIDADE NO PLANEJAMENTO E TOMADA DE
DECISÃO NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada a Faculdade do Médio Parnaíba - FAMEP como requisito exigido para a obtenção do grau de Bacharelado em Ciências Contábeis.

Aprovada em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSC. Ruty de Sousa Melo
Faculdade do Médio Parnaíba – FAMEP

Prof. Esp. Ronaldo Martins Evangelista
Faculdade do Médio Parnaíba - FAMEP

Prof. Esp. Severiano Marques Reis Júnior
Faculdade do Médio Parnaíba – FAMEP

TERESINA/PI

2014

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por estar sempre em todos os momentos da minha vida, me proporcionando saúde, paciência e sabedoria, para que eu pudesse superar os obstáculos dessa jornada. Agradeço também a minha família, que sempre me apoiaram e incentivaram ajudando-me em tudo que podia. Deixo também meu reconhecimento e agradecimentos a todos os mestres que contribuíram com seus conhecimentos e ensinamentos. Agradeço Especialmente a professora Lidiana Fonseca, minha orientadora, pelo seu compromisso e atenção, e os amigos, que sempre me apoiaram nos momentos difíceis no decorrer desses quatro anos.

RESUMO

O trabalho apresenta uma análise da aplicabilidade da contabilidade e do contador no planejamento e na tomada de decisões de microempresas, procurando demonstrar quais os fatores que levam uma empresa ao fracasso ou ao sucesso, dando ênfase a importância do profissional contábil dentro de uma empresa, não somente nas suas funções habituais, principalmente quando se sabe que o contador é peça fundamental para a sobrevivência de uma empresa, onde este exerce várias funções, sendo a principal delas o suporte que este dá a alta administração para tomada de decisões e controle nas empresas. Para a realização desse trabalho fez-se necessário uma pesquisa nas situações presentes em que se encontram as micro e pequenas empresas, baseando em estudo de matérias, principalmente livros, sites, e artigos. Fez revisas de literatura para melhor explicar o quanto a presença de um contador empreendedor é importante nas micros e pequenas empresas. A pesquisa tem como objetivo mostrar ao administrador a importância do contador empreendedor na gestão de das micro e pequenas empresas e no desenvolvimento da mesma. O profissional da contabilidade é de grande importância, pois é ele que tem todas as informações necessárias para o desenvolvimento de seu empreendimento.

Palavras-chave: contabilidade, planejamento, tomada de decisões, controle nas microempresas.

ABSTRACT

.The paper presents an analysis of the applicability of accounting and counter in planning and making micro decisions, seeking to demonstrate the factors that lead a company to failure or success, emphasizing the importance of professional accounting within a company, not only in their usual duties, especially when you know that the meter is fundamental for the survival of a company, where he carries several functions, the main one being the support that this gives senior management for decision making and control in companies. To perform this work made necessary a search in these situations which are micro and small enterprises, based on study materials, especially books, websites, and articles. Did literature revises to better explain how the presence of an entrepreneur and important counter in micro and small businesses. The research aims to show the administrator the importance of entrepreneurial counter in the micro and small business management and development of the same. The accounting professional is very important, because it will have all the necessary information for the development of your business.

Keywords:accounting, planning, decision making, control in micro-enterprises.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	9
2.A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE E A REALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	11
2.1-contabilidade do proprietário.....	11
2.1.2 contabilidade financeira.....	11
2.1.3 contabilidade gerencial.....	12
2.1.4. contabilidade e responsabilidade social.....	12
2.2 a realidade das micro e pequenas empresas.....	12
2.3 características das micro e pequenas empresas.....	14
2.4 o profissional da contabilidade.....	16
2.5 a contabilidade como sistema de informações.....	17
2.6 o sistema de informação contábil e as organizações.....	18
2.7 a aplicabilidade das informações contábeis nas pequenas empresas.....	19
2.8 a importância da função do contador nas micro e pequenas empresas.....	20
3. A IMPORTÂNCIA DO CONTADOR (CONTROLLER) NO PLANEJAMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	23
3.1 como se encontra atualmente a situação do contador nas me e pe.....	23
3.1.1 o que o contador pode e deve fazer.....	24
3.1.2 o trabalho do contador além da regulamentação.....	24
3.1.3 a controladoria.....	26
3.1.4 a evolução da contabilidade á controladoria.....	26
3.1.5 função da controladoria.....	27
3.2 o controle.....	28
3.3 o papel do controle para as microempresas.....	29
3.4 funções do controller.....	30
4. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS MICRO EMPRESAS.....	32
4.1 como convencer os empresários da necessidade do planejamento.....	33
4.2 gestão.....	34
4.3gestão econômica.....	36
4.4 planejamentos no processo de gestão.....	37
4.5 ferramentas auxiliares ao planejamento estratégico.....	41
4.6planejamento operacional.....	43

5.EXECUÇÃO.....	44
5.1 controle.....	45
5.2 planejamentos orçamentários (programação.....)	46
5.3 orçamentos operacionais.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização o mercado está cada vez mais competitivo exigindo dos investidores planejamento, habilidade, competência e estratégia competitiva procurando promover inovações em seu negócio que venha cada vez, melhorar sua demanda de vendas bem como melhores mercados, matéria prima, barata e transporte mais viável, tornando a mercadoria mais em conta, é onde entra o trabalho do contador empreendedor, bom é que todo empreendedor procure orientação profissional.

É constante a quantidade de Micro Empresas que com pouco tempo do início de suas atividades, logo fecham as portas antes do primeiro ano. Existem várias causas que concorrem para esse problema tais como a pouca capacidade do empreendedor em não saber gerir o negócio, o descontrole nos gastos, o problema da alta carga tributária, dentre outros.

O profissional da contabilidade é de grande importância, pois ele que possui todas as informações passadas, presentes e futuras da organização, por conta dessa responsabilidade o contador precisa estar em constante inovação e reciclável no seu perfil para o mercado de trabalho (REZENDE, 2003).

O mercado de trabalho está mudando e é necessário que o contador esteja inserido nessa mudança, pois ele exige uma mudança na postura do profissional contábil, não havendo mais mercado para o profissional com o perfil tradicional, e sim para o profissional com habilidades empreendedoras.

Antes de formar uma empresa, para conhecer os encargos e obrigações legais, contábeis e fiscais a que estará sujeito em suas atividades, é bom procurar um profissional contábil, pois ele exerce um papel de grande importância quanto à organização da empresa, à estruturação contábil e ao planejamento fiscal financeiro, além de medir o retorno do capital investido.

O contador empreendedor tem um papel muito importante na participação do desenvolvimento das micro e pequenas empresas desde sua constituição ao seu desenvolvimento acompanhando-o nos registros na Junta Comercial ou no cartório civil e previdência e na

regularização em vários órgãos, como Receita Federal, Instituto Nacional do Seguro Social, e prefeitura e em outras repartições.

O profissional contábil e empreendedor é aquele que consegue obter as informações em primeira mão e faz uso delas, pois o mercado exige informações rápidas e precisa deste uma adequação as novas necessidades comerciais exigindo também que tenha habilidades empreendedoras necessárias a atender a nova demanda do competitivo mercado. Qual a influencia da contabilidade empreendedora nas micro e pequenas empresas.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é demonstrar a importância do contador empreendedor na gestão das micro e pequenas empresas, compreendendo qual a importância da contabilidade para a tomada de decisões, bem como a importância do contador no papel de controle para as empresas, as ferramentas utilizadas por ele e a necessidade em que vivem a maioria das micro e pequenas empresas.

Este trabalho de pesquisa tem o aspecto metodológico que se constitui como pesquisa exploratória do tipo bibliográfico com literatura pertinente, sendo que, a partir da observação surgiu o interesse sobre o texto ora abordado.

Será abordado no primeiro tópico intitulada “Evolução da Contabilidade” um breve esclarecimento sobre o desenvolvimento da contabilidade, seu desempenho como uma importante e essencial ciência para controle das organizações, além de tratar da realidade dos micros e pequenas empresas e sua evolução em nível de Brasil, seu desenvolvimento econômico e benefício social e o contador como peça fundamental para o seu eficiente desempenho.

O segundo tópico trata do profissional da Contabilidade (Contador e Controller) e sua função como profissional de suma importância para as necessidades da alta administração das micro e pequenas empresas no que diz respeito a de decisão, a partir das informações adquiridas do Controller objetivando um planejamento estratégico a contento das necessidades de sucesso da empresa.

2. A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE E A REALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo. Existem vários indícios de civilizações antigas que já possuíam um esboço de técnicas contábeis e apresentou uma evolução histórica que contribuiu para o esclarecimento das funções, ou seja, um processo evolutivo da ciência da contabilidade.

2.1 Contabilidade do Proprietário

Essa é a primeira fase da contabilidade que é desenvolvida desde os tempos históricos, onde a contabilidade era instrumento ligado ao dono do negócio. A contabilidade envolvia o registro ordenado das transações entre os donos do negócio, para a proteção de suas riquezas. Nesta fase é que surgiu o método das partidas dobradas, que era o método usado nas operações e controle dos mercadores de Veneza. (IUDÍCIBUS, 200)

A contabilidade em sua evolução histórica teve uma importante utilização como instrumento para a igreja e o Estado, até chegar como instrumento de desenvolvimento do capitalismo.

2.1.2 Contabilidade financeira

A revolução industrial foi o ponto de partida para a origem da contabilidade financeira, com o surgimento dos grandes negócios e as diversas formas de financiamento, fizeram com que tivéssemos uma evolução mais acentuada da contabilidade. Essa fase é associada o aumento da relevância dos relatórios contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração Anual de Lucros) que estavam relacionados com a prestação de contas para a sociedade capitalista, para uso e análise para investimentos e projetos mais rentáveis.

2.1.3 Contabilidade gerencial

Com o capitalismo industrial as transações ficaram mais complexas, assim, houve uma maior utilização da Contabilidade para fins de gerenciamento industrial, surgiu à necessidade de um gerenciamento, no processo de produção contábil. Buscando como informações que objetivasse a tomada de decisões.

2.1.4. Contabilidade e Responsabilidade Social

Hoje em dia estamos numa fase de transição na cadeia evolutiva da Contabilidade, porque a Contabilidade Gerencial está dando base para esta nova fase que é a responsabilidade Social, as empresas também estão se preocupando com o meio em que está inserida, ela se preocupa com a comunidade em que estão suas instalações, com a sociedade em geral, com o meio ambiente, com seus funcionários, oferecendo incentivos, treinamentos entre outros benefícios.

No Brasil já existem tentativas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) de tornar obrigatória a elaboração de demonstrativo que contenha informações a esse respeito, cujo nome é balanço social.

2.2 A REALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Nos últimos vinte anos, o crescimento da competitividade global e a inserção do Brasil no processo de globalização ampliaram de forma significativa o dinamismo da economia brasileira e expôs nossas empresas à concorrência externa, compelindo-as a se comprometerem com a chamada excelência empresarial. (IBGE).

Nesse contexto, as empresas brasileiras vêm sendo forçadas a se adaptar e a rever suas estratégias competitivas e seus modelos de gestão. Da mesma forma, a turbulência crescente do ambiente tem levado as empresas a investir no desenvolvimento e utilização de informações, que são aplicadas como ferramentas de apoio aos processos de controle e tomada de decisão.

Tomando-se por base o levantamento desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 1994 (trata-se do último censo econômico, publicado em 1998) sobre a estrutura produtiva empresarial, é possível constatar que, segundo o critério de porte baseado no

número de empregados, 99,33% dos estabelecimentos indústrias, 99,68% dos comerciais e 98,67% dos prestadores de serviços eram micro, pequenas e médias empresas.

Dessa distribuição, 11,11% na indústria, 6,04% no comércio e 10,25% no setor de serviços eram representados por aquelas enquadradas como pequenas empresas (PEs). Os três setores agrupados demonstram que, em sua totalidade, as empresas enquadradas como micro, pequenas e médias representam 99,63% do total de empresas industriais, do comércio e prestação de serviços do Brasil. E aquelas consideradas como pequenas (de 20 a 99) empregados) representam 8,06%.

O censo mostra ainda que esse estrato de empresas (micro, pequenas e médias) responde por 54,87% das vendas comerciais, 38,91% da produção industrial, 35,86% da receita de prestação de serviços e 58,49% da força de trabalho do país, sendo que, na mesma ordem, somente as pequenas respondem por 22,30%, 10,30%, 14,06% e 20%, respectivamente.

Esse estrato de empresas, conforme o SEBRAE (1997, p.34), representa 4 milhões de estabelecimentos instalados, 48% da produção nacional, 60% da oferta de empregos, 42% dos salários pagos, além de contribuir com 21% do produto interno bruto.

Essa importância econômica e social das pequenas e médias empresas não se limita a países em desenvolvimento como o Brasil. Autores como RESNIK (1991), IUDICICIBUS, (2001), BATY (1994) e SCHELL (1995), de forma convergente, têm ponderado que, independentemente do grau de industrialização ou do nível de desenvolvimento, a pequena e a média empresa têm uma substancial importância na evolução da sociedade, contribuindo do ponto de vista econômico, social e até político das nações.

Segundo os autores anteriormente citados, a experiência histórica tem demonstrado que esse estrato de empresas vem se mostrando essencial e indispensável às economias desenvolvidas ou em desenvolvimento. Conseqüentemente, acabou se tornando um dos principais alicerces do desenvolvimento econômico das nações industrializadas de nossos dias.

Hoje, com o desenvolvimento tecnológico, o crescimento das organizações e a complexidade do ambiente econômico verificam-se por parte das PEs certa dificuldade no entendimento e na gestão de negócios. A consequência natural desse processo é a necessidade,

cada vez maior, de informações que auxiliem os administradores nas tomadas de decisões e em seus controles organizacionais.

2.3 Características das micro e pequenas empresas

Segundo Saldini (2001, p.67), Para uma empresa ser considerada microempresa, ela deve estar enquadrada dentro de alguns requisitos ditados pela Lei nº123, de 14 de dezembro de 2006.

O primeiro requisito está exposto no art. 3º, I, dessa lei, que define microempresa a pessoa jurídica ou mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00(trezentos e sessenta mil reais).

No entanto, o art.3º exclui a caracterização como microempresas daquela em que haja participação:

I. De pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica:

II. De pessoa física que seja titular de firmar mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social de outra empresa desde que a receita bruta anual ultrapasse os limites de que tratam os incisos I e II do artigo 2º.

O Serviço Brasileiro de Apoio a Empresa-SEBRAE, dispondo de uma classificação da empresa de acordo com seu número de empregados, considera como microempresa ‘aquela que tenha de 1 a19 empregados, no setor de comércio e serviços. No entanto, essa classificação não esclarece a real dimensão de uma empresa, e sim a capacidade de gerar riquezas.

Saldini (2001, p.99) aponta que convém ressaltar que, por força do art. 7º, as microempresas devem adotar em seguida ao seu nome, a expressão ‘microempresa ’ou abreviadamente ME, para a sua identificação.

Para a inscrição da pessoa jurídica ou empresária, que, mesmo antes da promulgação da Lei 9.841, de 05/10/99, preenchia os requisitos de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, excetuadas as já enquadradas no regime jurídico anterior, comunicará esta situação, conforme o caso, á Junta Comercial ou ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, para fim de registro, mediante simples comunicação, da qual constarão:

- a) a situação de microempresas ou de empresa de pequeno porte;
- b) o nome e demais dados de identificação da empresa;
- c) a indicação do registro de empresário ou do arquivamento dos atos constitutivos da sociedade;
- d) a declaração do titular e dos todos os seus sócios de que o valor da receita bruta anual da empresa não excedeu, no ano interior, o limite fixado na legislação, respectivamente para microempresas ou para empresa de pequeno porte (incisos I ou II do artigo 2º da Lei 9.841, de 05/10/1999), conforme o caso, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art.3º desta Lei.

Tratando do regime previdenciário e trabalhista, a microempresa é dispensada do Cumprimento das obrigações acessórias a que se referem os artigos 74, 135,§2º,360 429 e 628§1º da CLT, sendo este relacionado respectivamente ao quadro de Horário, anotação da concessão de férias, apresentação de documentos ao Ministério do trabalho, matriculas nos cursos do SENAI e necessidade de a empresa possuir o livro intitulado “Inspeção do Trabalho”ou seja, todos esses dispositivos buscando uma desburocratização no funcionamento da microempresa.(TEIXERA,2001,p.57)

Há, ainda, uma prioridade em relação á orientação dada pela fiscalização. O Fundo de Garantia por Tempo de Serviço- FGTS é garantido ao trabalhador, no entanto, há uma facilitação para o empregador, uma vez que o extrato da conta vinculado ao trabalhador relativo ao FGTS poderá ser substituído pela Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por tempo de serviço e informações a Previdência Social- Gfippré- impressa no mês anterior, desde que sua quitação venha a ocorrer em data anterior ao dia dez do mês subsequente a sua emissão.

Com relação ao apoio creditício, prevê o art.14 que o “Poder Executivo estabelecerá mecanismos fiscais e financeiros de estímulo ás instituições financeiras privadas no sentido de que mantenha linhas de créditos específicas para as microempresas de pequeno porte. ” Prevê ainda o art.17 o apoio creditício á exportação, observando os paramentos de enquadramento de empresas, segundo o porte, aprovados pelo MERCOSUL, evitando, assim, uma concorrência desleal.

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo. Existem vários indícios de que civilizações antigas já possuíam um esboço de técnicas contábeis. E apresentou uma

evolução histórica que contribuiu para o esclarecimento das funções, ou seja, um processo evolutivo da ciência da contabilidade.

2.4 O PROFISSIONAL DA CONTABILIDADE

A função básica do contador é gerar informações úteis para os usuários da contabilidade para a tomada de decisões, entretanto, nas micro e pequenas empresas a função do contador foi distorcida, estando voltada basicamente para atender fins legais e fiscais.

Já o Controller tem uma característica muito importante por ser responsável por um grande banco de dados e informações, que se faz uso para gerar informações para a tomada de decisões, gerencial e controle das atividades empresariais.

O objetivo máximo a ser alcançado é captar e introduzir a informação certa para a pessoa certa. Procura analisar os dados e as informações e formular diagnósticos mais precisos e atualizados possíveis, ou seja, ele se faz como um filtro das informações e estudar alternativas e gera informações para a administração da empresa.

As funções e atribuições de Controller se tornam diferentes dependendo de empresa para empresa, e também variam dependendo do porte e da estrutura da empresa, na função do Controller podem ser encontrados diversos cargos nas áreas administrativas, contábil, financeira e com vários níveis de responsabilidade.

2.5 A CONTABILIDADE COMO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

A contabilidade, como sistema de informações, caracteriza-se por registrar todas as transações ocorridas nas organizações, constituindo-se num grande “banco de Dados”. Seus dados são úteis à administração, além de representarem um instrumento gerencial eficaz para o processo decisório e de controladoria.

A diferenciação entre o que são dados e o que são informações são explicitados por Moscové (2002.p.16), que assim os define:

Dados são números ou descrições de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor. Informações representam, para quem as recebe uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, freqüentemente acompanhada de um efeito surpresa.

Tornando-se por base a literatura estudada, percebe-se que, na maioria das organizações, em razão principalmente da influência fiscal, ocorrem distorções relevantes nas informações contábeis. A demonstração contábil legais tornou-se de difícil entendimento gerencial. E perceptível a imagem (principalmente nas PEs) de algo que existe somente para o atendimento às exigências fiscais. E, conseqüentemente, fica relegado, ao segundo plano, o atendimento às necessidades da gestão dos negócios.

Cabe aos contadores e aos gestores, em primeiro lugar, o desafio de reverter essa situação, pois a contabilidade, vista como sistema dentro do ambiente organizacional, pode contribuir sobremaneira com o corpo gerencial das organizações.

Para cumprir seu papel como fonte de informações úteis para o processo de tomada de decisão, a contabilidade deve acerca-se de características fundamentais à administração, tais como: ser útil, oportuna, clara, relevante, flexível, completa e preditiva (fornecer indicadores de tendências), além de ser direcionada à gerência do negócio.

2.6 O SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL E AS ORGANIZAÇÕES

Um dos objetivos da contabilidade é fornecer informações sobre as mutações que ocorrem com o patrimônio das empresas. Entretanto, muitos consideram a ciência contábil como mero instrumento de informação quando na verdade todas as áreas do conhecimento geram informações.

A contabilidade, além de gerar informações, permite explicar os fenômenos patrimoniais, construir modelos de prosperidade, efetuar análises, controlar, e também serve para

prever e projetar exercícios seguintes, entre tantas outras funções. Do ponto de vista sistêmico, a contabilidade está integrada com o meio ambiente.

O ambiente se inter-relaciona com a contabilidade como um sistema aberto, ou seja, um sistema que não depende somente das informações internas, mas da ligação e filtragem de informações externas à organização. Sobre a visão sistêmica aplicada à contabilidade elevando-a situação de sistema, LEME, citado por KROETZ (1999, p.25), diz que:

É de todos conhecida a similitude entre a empresa e um organismo vivo. Neste organismo, podemos distinguir um cérebro encarregado das decisões; os membros encarregados da ação; o sistema nervoso, que se incumbem de transmitir o comando do cérebro para os membros e as informações dos sentidos para o cérebro.

Partido desse enfoque organizacional, por analogia visualiza-se a contabilidade como um sistema nervoso, que serve de elo entre a administração e as áreas de execução e vice-versa.

Na verdade, existe uma dependência das partes, uma vez que todas estão ligadas intencionalmente para manter o organismo em funcionamento. Assim, não basta ter um bom sistema nervoso se o cérebro não responde aos estímulos ou vice-versa, ou seja, o organismo-empresa, para a sua funcionalidade, depende de uma boa administração assessorada pela contabilidade como fontes de informações úteis aos processos de tomada de decisões e controle, destacando-se a necessidade de utilização, por parte dos administradores, das informações produzidas pelo sistema de informação contábil.

A contabilidade pode ser entendida como um subsistema dentro do sistema organizacional (sistema empresa). Este por sua vez, integra um sistema maior, que é o sistema ambiental.

Entende-se como usuário das demonstrações fornecidas pelo sistema de informação contábil toda pessoa física ou jurídica que tenha interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, seja tal entidade uma pequena empresa, um ente com fins não-lucrativos, ou mesmo um patrimônio familiar.

Nos últimos tempos, a administração das empresas, dadas as contingências da própria vida em sociedade, tem se modificado tanto em tamanho quanto em complexividade, tornando a contabilidade cada vez mais um indispensável instrumento para a segurança e desenvolvimento.

A existência da contabilidade decorre da necessidade e de conhecer e de controlar os componentes e as variações do patrimônio, riqueza imprescindível à satisfação das necessidades humanas e da vida em sociedade.

Ainda além do patrimônio e do trabalho humano desenvolvido sobre ele, o sistema administrativo, que coordena o trabalho e os componentes patrimoniais; dirigindo-se ambos para o patrimônio.

Assim, a contabilidade vem a ser um componente da gestão, tendo como um dos seus principais objetivos fornecerem informação para o processo de tomada de decisão e até mesmo de formulação de estratégias.

2.7 A aplicabilidade das informações contábeis nas pequenas empresas

Toda empresa, independentemente de seu porte, encontra-se inserida num ambiente social, empresarial e econômico, aos quais deve estar completamente adaptada para que possa cumprir efetivamente seu papel, seja na satisfação das necessidades de seus clientes seja na geração de recursos que remunerem o capital investido pelo proprietário (OLIVEIRA, p. 25).

Resnik (1991:03) trata com clareza o tema “administração na pequena empresa”, traçando um paralelo entre o sucesso e o fracasso da pequena empresa, relacionando-os às ações e decisões tomadas pela administração, afirmando inclusive: ” A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. “A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconsistência dos clientes ou o azar- é o fator que determina o fracasso”

A boa administração, capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa- baseia-se na atenção crítica do proprietário- gerente, ou responsável pela administração, aos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa.

Para fundamentar essa colocação, esse mesmo autor traz ao plano o resultado de uma pesquisa feita nos Estados Unidos pela DunandBradstreet, guardião das estatísticas empresariais naquele

país. A pesquisa indicou que as pequenas empresa a má administração é responsável por mais de 90% dos fracassos, dos quais aproximadamente metade atribui-se á “incompetência anterior inadequada.

Finalmente, a arte de admiração – capacidade de entender, e dirigir e controlar eficientemente as pequenas empresas, tendo em vista as colocações de Resnik, corroborados por autores como ARAÚJO (2006) e CARDOZA (2005) é o fator preponderante para a sua manutenção no grupo das empresas que alcançam o “sucesso”, dentro do ambiente no qual se encontra inserido cumprido o seu papel e alcançando seus objetivos planejados.

2.8 A Importância da função do contador nas micro e pequenas empresas

Na atualidade, a função moderna e verdadeira do profissional da contabilidade é a de fornecer informações gerais, ou seja, o patrimônio.

Essa atenção mais abrangente do contador nas empresas não é importante somente para a sobrevivência destas e seus empresários, mas também, é importante para o próprio profissional da contabilidade, pois atribuirá a sua profissão, um vasto campo de atuação, posto que, existem milhares de micro e pequenas empresas que necessitam desta contribuição para que possam estar atuantes no mercado altamente competitivo, prevalecendo o seu crescimento, através de uma gestão contábil competente.

Entre as três funções mais conhecida do contador estão as realizações de todos os procedimentos necessários para a abertura das empresas: serviços de coleta de documentos, extração de certidões, providências para que toda a documentação esteja corretamente preenchida; apresentação dos documentos nos órgãos competentes; solicitação de registro das empresas; e autorização para seu funcionamento.

Além disso, na fase operacional das empresas, exige-se o acompanhamento para o preenchimento de guias de recolhimento de tributos e imposto e a comunicação respectiva vencimentos das guias.

Na prática o contador passou a exercer um papel de despachante. Porém, a sua importância extrapola os serviços de mero despachantes de papéis e guias. Exige-se muito pouco de um profissional de nível superior, graduado em ciências contábeis. O contador tem muito mais a

oferecer do que isso. Ele deve ser encarado como um colaborador muito importante no processo de acompanhamento e desenvolvimento da empresa.

A contabilidade surgiu com o desenvolvimento do comércio. Tem como objetivo primordial registrar as entradas e saídas de valores (dinheiro, estoques, dívidas) e controlar o patrimônio das empresas e suas variações resultantes da apuração de resultados.

É obrigação de todo empresário manter livros e registros organizados do movimento contábil da empresa. A Lei exige no mínimo o livro diário. Em razão da evolução tecnológica são aceitos e regulados pelo departamento nacional de registro do comércio o uso da escrituração mercantil, pelo sistema de processamento eletrônico.

Para o cumprimento das exigências da Lei há necessidade de contratar um contador. Entretanto, caso se queira que esse contador lhe preste assessoria contábil, forneça indicadores de sua empresa e ajude-o a efetuar um Planejamento Tributário procure um Contador.

Geralmente, analisando-se o custo x benefício de uma assessoria especializada na área contábil, apenas o planejamento tributário adequado cobre com folgas os custos.

Além disso, a contabilidade é a “alma da empresa”. E, como tal, é imprescindível para o acompanhamento do desempenho da empresa, a visualização de sua situação patrimonial e sua saúde econômico-financeira, a qualquer tempo.

Não há necessidade que seja contratado um colaborador específico para isso, só se você julgar necessário, considerando o tamanho de seu empreendimento. Você pode recorrer a escritórios de contabilidade que se encarregam de recolher, arquivar e contabilizar, de forma prevista em lei, a movimentação da empresa.

Alguns cuidados são necessários para a contratação desses serviços. Infelizmente, a maioria dessas empresas, que recebem mensalmente uma quantia para a prestação desses serviços, limita-se a arquivar a documentação e informar aos empresários o vencimento de suas obrigações fiscais e tributárias.

Antes de confiar a contabilidade de sua empresa a algum escritório consulte os Conselhos Regionais de Contabilidade e verifique os contadores cadastrados, os impedidos ou com alguma

restrição profissional. A contabilidade da empresa é um instrumento fantástico de auxílio ao empreendedor. É capaz de fornecer informações para subsidiar o acompanhamento do desempenho de sua empresa, corrigir erro porventura existente e indicar como está a “saúde” econômico-financeira da empresa a qualquer momento.

3.A IMPORTÂNCIA DO CONTADOR (CONTROLLER) NO PLANEJAMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

3.1 Como se Encontra Atualmente a Situação do Contador nas ME e PE

O que se encontra na maioria dos escritórios atualmente é uma grande prestação de serviços às Micro e Pequenas Empresas. Isto com razão, visto que, em dados divulgados pelo Sistema Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), referentes ao ano de 2005, nos quais o número de Micro e Pequenas Empresas representam 99% do total das empresas no Brasil.

O Contador acabava se portando como um simples calculador de impostos, contribuições, dentre outros. Isso acaba desvalorizando a imagem do profissional contábil, pois, por se preocupar apenas com a parte burocrática da empresa, ele acabava por trabalhar indiretamente para o Governo, deixando os gestores de suas empresas carentes de dados e informações que ele conhece melhor do que qualquer um. Informações estas indispensáveis como ferramentas para o planejamento e para uma melhor gestão da empresa.

Sendo assim, muitas dessas empresas acabavam não suportando as pressões normais do cotidiano e acabam encerrando suas atividades com pouco tempo de vida. Dados do SEBRAE mostram que cerca de 70% das Micro e Pequenas Empresas abertas anualmente no Brasil fecham antes de completar cinco anos. E o Contador tem sua parcela de culpa nisso.

Preocupados com isso, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) firmou uma parceria com o SEBRAE Nacional e criou um programa denominado de “Contabilizando Sucesso”, que tem o objetivo de formar contadores capazes de auxiliar micro e pequenas empresas não só com contas, mas com gestão em geral.

Essa preocupação surgiu devido a uma pesquisa realizada pelo próprio SEBRAE, que mostra que 42% dos donos de micro e pequenos empresários, quando tem problemas, buscam ajuda com o contador. Diz Juarez (2011), CFC. Ainda segundo a pesquisa, 25% dos empresários não buscam ajuda nenhuma.

Só em 2005 o CFC investiu R\$ 1,2 milhão no programa, e anunciou que para 2006 investirá R\$ 22 milhões.

3.1.1 O que o contador pode e deve fazer

No parágrafo ‘a’ do artigo acima diz que o Contador deve dedicar-se aos serviços em geral. Podemos indagar: o que é contabilidade? O que ela inclui? Inicialmente, é fundamental observar que a contabilidade não pode restringir-se, por assim dizer, àquelas atividades obrigatórias, comerciais, fiscais e tributárias, a que usualmente a maioria dos contadores dedica, privilegiadamente. Tem que incluir a contabilidade gerencial ou decisória que, tem objetivos mais voltados à administração da empresa. Como, dentre outros:

*Objetivo vinculado ao suporte à administração;

*Elaboração de orçamentos;

*Auxílio elaboração do fluxo de caixa;

*Previsão e avaliação de impacto de eventos futuros;

*Não restringe a técnicas e conceitos contábeis, e utilizam instrumentos e informações da economia, administração, finanças e estatística.

3.1.2 O trabalho do contador além da regulamentação

É enganosamente fácil de definir o que faz um Contador. Podemos basear-nos no Decreto-Lei nº 9.295/46, de 27 de maio de 1946 que define as atribuições do Contador:

Das atribuições profissionais

Art.25. São considerados trabalhos técnicos da contabilidade:

- a) Organização e execução de serviços de contabilidade em geral;
- b) Escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações;
- c) Perícias judiciais e extrajudiciais, revisão de balanço e de contas em geral, verificação de haveres, revisão permanente ou periódica de escrita, regelações judiciais e extrajudiciais de avarias grossas e comuns, assistência aos conselhos fiscais da sociedade anônima e qualquer outra atribuições de

Essa descrição é sucinta e não cobre à extensa gama de atividades que o Contador tem de realizar para atender seus clientes.

No decorrer das interações do dia-dia, o Contador acabará atuando ora como assessor planejamento, como conselheiro, ora como psicólogo, ora despachante, ora como preposto, ora como representante. Tudo isso sem falar de um dos pontos mais básicos e fundamentais: ele é chamado a dar aval profissional às ações da empresa, perante bancos, fornecedores, acionistas, e o Governo, evidentemente.

3.1.3 A controladoria

A controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e /ou filiais. Um significativo número de empresa concorrente, que haviam proliferado a partir da revolução industrial, começou a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado. O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte acionista e gestores, um controle central em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam nos Estados Unidos e em outros países.

Esses três fatores (a verticalização, a diversificação e a expansão geográfica das organizações) e o conseqüente aumento da complexidade de suas atividades, aliados às tendências de descentralização da gestão das empresas, exigiram a ampliação das funções do Controller, bem como o surgimento dessa figura, também, nas diversas divisões da organização, além do lotado na administração central da companhia.

Apesar das atribuições do Controller nas organizações, a literatura não tem apresentado uma nítida definição de controladoria. As diversas abordagens têm seu foco mais voltado às

capacidades requeridas para o exercício da função, bem como de suas atribuições nas empresas, do que explicitar o seu verdadeiro significado.

3.1.4 A evolução da contabilidade para controladoria

As finalidades da controladoria são desde garantir informações adequadas ao processo decisório, até colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas e assegurar a eficácia empresarial, os dois sob aspectos econômicos.

Em gestão mundo a fora, tanto em empresas, associações de contabilidade profissionais ou universidades está se imprimindo um rumo radicalmente novo para a contabilidade gerencial, que visa trazê-la para o século XIX e capacitá-la a atender as necessidades de informação em um mundo de alta volatilidade.

Na nova tecnologia da gerencial, o modelo contábil-financeiro continua, naturalmente, sendo instrumento central, mas não é o único. Os princípios contábeis estão sendo expandidos e utilizados de forma flexível e adaptada às necessidades e situações empresariais e outros instrumentos e técnicas, provenientes de outras ciências da gestão, estão permitindo a gerencial construir, com outras métricas além da financeira, o quadro integrado do valor e da competitividade de cada empresa, que é a grande necessidade da governança empresarial.

Nesse sentido, a administração das empresas tende a ter mais responsabilidade no setor financeiro, no intuito de melhorar seu planejamento e controle, alicerçado em informações contábeis, mantendo-se informada sobre o desempenho de todas as áreas, seja ela compras, vendas, cobranças, dentre outros.

Tal tarefa requer o envolvimento do Controller no processo de gestão da empresa, com vistas a melhorar as tomadas de decisões, inclusive propondo o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento e de controle gerencial por meio da construção de modelos, aplicações de pesquisa operacional, uso do arcabouço teórico da estatística, entre outros recursos que possam tornar mais eficaz o sistema de informações da empresa, sob sua responsabilidade.

Desse modo, os gestores devem saber utilizar os instrumentos de orientação e controle disponibilizados pela controladoria. Cada vez mais, o uso de informações contábeis, os dados estáticos e outras informações processadas pela controladoria sobre os ambientes internos e

externos habilitam, de modo mais qualificado e profissional, os gestores para planejar, dirigir e controlar as operações, indo além da simples observação e supervisão empírica das pessoas envolvidas.

O pressuposto é de que os gestores, melhores informados sobre as operações da empresa sob sua responsabilidade, estão em posição de vantagem para aproveitar as ações positivas que contribuam para assegurar a continuidade da organização no mercado

3.1.5 Função da controladoria

Através das funções da controladoria poderemos orientar a aplicação de um planejamento estratégico na empresa. Podemos identificá-lo como sendo fases pelas quais o processo passará. Dentre essas fases, encontraremos o próprio planejamento. Funções essas que são:

- **Informação:** A informação é gerada através da tradução de um dado. A empresa possui vários bancos de dados. Bancos esses que compreendem os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamento e recebimentos, folha de pagamento, dentre outros;
- **Motivação:** Referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- **Coordenação:** Visando centralizar as informações com vista à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à acessória da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções;
- **Avaliação:** Com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultados, por área de responsabilidade e desempenho gerencial;
- **Planejamento:** De forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior;
- **Acompanhamento:** Relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

3.2 O controller

Em controladoria existe a figura do controle que é o principal executor dos princípios e fundamentos da controladoria. Ele é quem poderá utilizar-se dos conhecimentos da controladoria para orientar o empresário a seguir o melhor caminho possível durante o planejamento, execução e controle do planejamento estratégico da empresa. Essa pode ser uma ferramenta muito importante durante o processo de planejamento de empresas.

No Brasil, a função do controller emergiu com a instalação das multinacionais norte-americanas no país. Na época, os profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias práticas contábeis aos responsáveis por essa área, com vista ao desenvolvimento e implementação de um sistema de informação que se fosse capaz de atender os diferentes tipos de usuários da contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas.

Inicialmente essa função era por profissionais ligados à área financeira ou da contabilidade, devido a sua habilidade de trabalhar com informações econômicas financeiras, além do conhecimento que tinham das áreas operacionais de empresas, por meio das informações geradas pela contabilidade.

Com o tempo, esse perfil foi sendo modificado, acompanhando os interesses variados e dinâmicos, seja de acionista, gestores ou credores. Atualmente, em algumas empresas, nas divisões operacionais, especialmente as que requerem um conhecimento extremamente técnico, foi criada a figura do Controller operacional, com vistas a atender as necessidades informativas específicas dos gestores dessas áreas, além do profissional que exerce essa função em sentido mais, voltado ao processo decisório da empresa como um todo.

3.3 O papel do controle para as microempresas

O Controller possui um papel diversificado que não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também o apoio nas tomadas de decisões. Deve constatar e considerar os pontos fortes e fracos da empresa em suas análises, identificar problemas atuais e futuros que venham a afetar o desempenho da companhia e apresentar alternativas de solução para eles e monitorar os gestores para que as políticas e objetivos estabelecidos no planejamento da empresa, bem como de suas divisões, sejam cumpridas.

É ao Controller, mais do que a qualquer outro profissional, que os gestores se dirigem para obter orientações quanto à direção e ao controle das atividades empresariais, visto ser ele o responsável pelo sistema de informações da empresa.

No entanto, não é atribuição sua dirigir a organização, pois essa tarefa é dos gestores, mas é de sua competência mantê-los informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa.

Nesse sentido, o Controller deve ter capacidade técnica para realizar as tarefas que lhe são designadas, bem como gerenciar o pessoal subordinado. Não obstante, atualmente a dinâmica SOS ambiente interno e externo da empresa requer que esteja a par de todos os aspectos que afetam a situação presente ou futura da organização e, por consequência, deve ser justo, honesto e verdadeiro no que concerne no fornecimento de informações para seus diferentes tipos de usuários, não privilegiando uns em detrimento de outros.

Além disso, deve ter habilidade para comunicar-se com os diferentes níveis hierárquicos da empresa, respeitando as idéias e opiniões dos outros e possuir desembaraço para enfrentar todos os desafios que a função lhe impõe.

Devido à natureza e abrangência de suas atribuições, o Controller tem uma grande responsabilidade perante os gestores, os acionistas e o governo, consideradas as características das informações que gerencia, isto é, os fatos e números coletados, registrados, sintetizados e comunicados aos usuários da informação contábil.

Destacam-se entre esses, os relacionados à rotina operacional da área contábil (registros contábeis e fiscais, folha de pagamentos, contas a receber, dentre outros.), bem como os da rotina da apuração de custo, observadas as respectivas qualificações técnicas requeridas para realizar essas tarefas.

3.4 Funções do Controller

A estrutura das empresas de uma maneira geral não está acostumada com esta função; algumas empresas multinacionais americanas aqui no Brasil têm o “Controller” como àquele que vai fazer a conversão do balanço em moeda estrangeira, ou como aquele que vai fazer o

comparativo do orçamento anual (Budget) do previsto com o realizado, com alguns comentários. Esse trabalho os assistentes de controladoria fazem muito bem.

O perfil real do “Controller” nunca mudou, além do conhecimento contábil, ele tem a visão econômica, financeira e estratégia da empresa. É ele que junto com os estrategistas da empresa planeja e coordena as estratégias a serem traçadas, pois ele sabe através dos resultados realizados qual será a tendência dos resultados futuros.

O controle tem também uma lucratividade de cada produto e a margem de contribuição dos mesmos, conhecem quais são as despesas fixas, o que lhe permite calcular o ponto de equilíbrio da empresa (Break-Even-Point), sabendo quanto ela precisa faturar para pagar os seus gastos fixos.

Partindo desse ponto, Oliveira Souza, (2012, p.53) desenvolve:

- Na área de compras ele tem o controle e a visão dos estoques e o que poderá ocorrer se continuar a comprar abaixo ou acima do limite;
- Na área produtiva e conhecer a capacidade de produção e a ociosidade, podendo sugerir mudanças para não se desperdiçar dinheiro e tempo;
- Na área comercial ele sabe quais os produtos que estão sendo vendidos com preço abaixo ou acima do mínimo desejável, como também quais as quantidades necessárias para atingir os objetivos da empresa;
- Na área de recursos humanos ele sabe se os salários e os benefícios estão adequados com os objetivos da empresa;
- Na área tributária direta Oliveira está atualizada com o regime de apuração e cálculo do Imposto de Renda, da Contribuição Social sobre o lucro, como também o Pis confins sobre o faturamento;
- Na área tributária indireta Oliveira conhece todos os impostos incidentes, tais como o Imposto sobre Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre Serviços (ISS) e outros;
- Na área de planejamento estratégico com todos esses números e dados da empresa ele o transforma em informações para tomada de decisões e sugere alternativas para alavancar, ou até mesmo para diversificar seus produtos ou negócios.

4. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS MICROEMPRESAS

No Brasil, entre dez empresas, nove são classificadas como micro ou pequenas empresas, de acordo com dados estatísticos do SEBRAE, as quais absorvem um maior contingente de mão de obra em relação às grandes.

O grande problema é que essas organizações muitas vezes não suportam as pressões normais do cotidiano e acabam encerrando suas atividades. São postos de serviços fechados, produtos ou serviços que deixam de ser oferecidos à sociedade, enfim um verdadeiro desperdício dos recursos que compõem as organizações.

Muitos empresários defendem que a instabilidade econômica seria a maior razão para o fechamento de suas empresas; dificuldades para aquisição de financiamentos, juros altos, queda do poder aquisitivo, dentre outros.

Realmente estes fatores ocorrem e tem grande peso na administração das micro e pequenas empresas. Desta forma, elas acabam fadadas à incerteza, e os novos empresários à preocupações, uma vez que o processo de consolidação econômica no nosso país demanda um pouco mais de tempo.

Percebe-se, então que a instabilidade econômica, assim como todos os outros fatores que compõem estes sistemas, não é os grandes vilões deste cenário. Não é a economia a única responsável pelo desemprego e os problemas sociais causados por ele. O grande vilão é a falta de planejamento devido ao despreparo das pessoas que administram estas empresas.

Em certas situações os próprios empreendedores, que são brilhantes em suas idéias de negócios, mas que não têm preparo para geri-los. Há casos, por exemplo, nos quais os especialistas formados em outras áreas se tornam gestores de suas empresas ou até de empresas de terceiros, o que faz com que a sociedade perca bons empreendedores e bons especialistas em suas formações para ganhar administradores sem a instrução necessária; temos exemplos comuns: engenheiros administrando construtoras, médicos administrando hospitais, e uma enorme de outras tendências. Mais vale salientar que existem as exceções.

Ou seja, isso evidencia que o principal problema nessas empresas é a falta de planejamento, execução e controle (desse planejamento).

4.1 Como Convencer os Empresários da Necessidade do Planejamento

A comunidade empresarial tem que acordar para a realidade, especialmente os micros e pequenos empresários que lutam para a consolidação dos seus negócios, de que precisam de profissionais em Gestão Empresarial orientando os processos dentro dessas organizações. O profissional que poderá vir a demonstrar e convencer esses empresários de que o planejamento é uma ótima ferramenta de previsão e controle é o Controller. Ele possui a função de orientar os empresários a tomar a melhor decisão para a sua empresa.

Muitos desses empresários se negam a seguir os conselhos de quem vem de fora. Quando se é orientado por um Controller, é preciso ter em mente que ele não veio desarrumar a sua “casa” e sim ajustar as funções com a finalidade de aperfeiçoar os recursos. Ele deve ser visto como parceiro na consolidação de suas empresas.

Controllers vêm nesse cenário constantemente em seu cotidiano, seja oferecendo consultorias ou como funcionários das organizações, por isso estão preparados para auxiliar os empresários a mudar essa estatística que mostra que a problemática nessas empresas, nem sempre comporta esse investimento.

Um dos grandes entraves de uma maior aceitação do profissional em gestão seria o custo do investimento, a realidade financeira das micro e pequenas empresas, nem sempre comporta esse investimento.

Então, diante desses entraves, o que o profissional poderia fazer? Antes de o profissional ter o primeiro contato com o empresário, é interessante que ele faça um estudo da situação da determinada empresa, quais seus pontos fortes e fracos, onde e em que pode melhorar o que é preciso fazer para isso, e estudar qual a sua capacidade financeira, para assim que tiver esse contato com o empresário poderia ter o retorno desse investimento. Isso se torna mais fácil quando o profissional já renomado e tem bons precedentes, pois terá mais facilidade em conquistar a confiança do empresário.

4.2 Gestão

O termo deriva do latim *gestione* significa ato de gerir, gerência, administração. Por sua vez, administrar e planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinados objetivos. E para atingir esses objetivos, em primeiro lugar, eles devem ser traçados, ou seja, planejado.

Sendo assim, no processo de gestão, tanto empresarial como operacional, financeiro ou econômico, ter um caminho traçado a se seguir é fundamental para sabermos se a empresa está no caminho certo ou não. Se os gestores estão tomando as decisões corretas, se estão agindo da melhor maneira, enfim, é possível fazer uma comparação entre o desejado e o realizado.

Com isso existe na empresa um modelo de gestão, embora nem sempre definido formalmente. Esse modelo de gestão insere os aspectos culturais dos gestores na gestão empresarial.

Para melhor entendimento do que é esse modelo de gestão, veremos o significado de “modelo”, é a representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais.

Segundo ensina Castelli (2001, 102) “modelo de gestão é o conjunto de princípios estabelecido pela administração. De como a empresa deve ser gerida”.

Entende-se assim, modelo de gestão, como sendo a representação abstrata, por meio de ideias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa. O modelo de gestão envolve: objetivos, princípios organizacionais, princípios de delegação de poder e princípios de avaliação de desempenho.

- **Objetivo:** São fins que a empresa deseja atingir, ou seja, eficácia e eficiência, cumprindo a sua missão e garantindo sua continuidade;
- **Princípios Organizacionais:** São regras que definem a estruturação, a divisão de trabalho e as relações de mando e subordinação;
- **Princípios de Delegação de Poder:** São regras que definem a atribuição de tarefas de poder para sua execução, bem como a responsabilidade pelos resultados;
- **Princípios de Avaliação de Desempenho:** São regras que estimulam como devem ser avaliados os desempenhos das áreas.

O modelo de gestão ideal deve ter um processo de gestão (planejamento, execução e controle) dinâmico, flexível e oportuno, isto é adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial.

Pode-se dividir a gestão empresarial em três grandes vertentes: gestão operacional, gestão financeira e gestão econômica.

Em grandes empresas, encontramos estas vertentes bem definidas e separadas. Nas micro e pequenas empresas, devido ao pequeno porte, ao número menor de empregados, a maior simplicidade na execução e, ao custo elevado para essa maior definição e separação de cada vertente, trabalharemos as três bem interligadas, como um só corpo, mas com suas subdivisões, visando melhor eficácia e eficiência.

A gestão operacional ou especializada está determinada por todas as áreas de atividade da empresa, que sejam de produção ou de logística, tais como: recursos humanos, produção, vendas, compras, finanças, manutenção, dentre outros. A ênfase da gestão operacional volta-se para a execução dos trabalhos, em busca de uma linha de produto/serviço de cada atividade, da forma mais eficiente e racional possível. Preocupa-se mais com o "modus operandi" de cada área da empresa.

A gestão financeira enfatizar os problemas de caixa e liquidez da empresa, de forma a permitir a tomada de decisões em termos de programação financeira. São basicamente duas as funções da gestão financeira:

- A aquisição dos fundos de que a empresa precisa para operar;
- Distribuição eficiente desses fundos entre vários usos.

A administração financeira tem um objetivo na qual deve basear-se, e esse objetivo não pode estar dissociado do objetivo da empresa como um todo. O dinheiro é eficientemente empregado quando melhor contribuir para o atingimento do objetivo da empresa.

No momento em que o gestor estiver preocupado com a liquidez da empresa, se a liquidez é necessária ou não, ou como aplicar de melhor forma o excedente, ele estará excedendo, além da gestão financeira, a gestão econômica da área financeira.

Na maioria das micro e pequenas empresas, encontramos uma má administração dos recursos financeiros. Os ainda não têm uma mentalidade de planejamento. Isso dificulta muito a sobrevivência da empresa, pois, estas geralmente não possuem grandes reservas de capital, e ao encontra as primeiras pedras no seu caminho, não estão preparadas e acabam caindo.

Deve-se começar a realizar esse planejamento. Para o início, deve-se começar a colher dados. Isso pode ser feito através de anotações no dia-a-dia; o dia da semana que vende mais, qual a época do mês ou do ano em que se obtêm os melhores resultados, dentre outros. Ou seja, registrar a entrada e a saída de seus recursos, conhecer melhor a sua empresa e planejar seu fluxo de caixa conforme suas necessidades.

O fluxo de caixa da empresa pode ser feito e planejado semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, desde que o empresário observe a cada dia se o que foi planejado está acontecendo realmente na prática.

4.3 Gestão Econômica

A gestão econômica é o conjunto de decisões e ações orientado por resultados, medidos segundo conceitos econômicos. Na gestão econômica, procura-se avaliar a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos, e têm como de partida e sustentação o planejamento e o controle. A gestão econômica consolida as demais em vista que todas as atividades em uma empresa devem estar voltadas para o resultado econômico da mesma.

A gestão econômica preocupa-se com o resultado econômico de todas as áreas da empresa como um todo, e não de alguns segmentos isolados, na busca da otimização do resultado global, pois nem sempre a maximização do resultado das partes contribui para a otimização do resultado da empresa. Esse equilíbrio é a busca da gestão econômica.

4.4 Planejamentos no Processo de Gestão

Para a condução da empresa ao atingimento do resultado desejado (planejado), o planejamento passa por três etapas como a própria controladoria. São elas: o planejamento, a execução e o controle.

O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento.

Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações da empresa. Ele pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisões agora com vista no futuro.

Embora qualquer empreendimento ofereça risco, é possível prevenir-se contra eles através de algumas ferramentas operacionais que podem dirimir os riscos e auxiliar o administrador na tomada de decisões.

O planejamento não está ligado a uma série de regras que devem ser seguidas para que após alguns dias se obtenha o planejamento. Ele deve ser estruturado com base nas características da empresa que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico.

Nesse aspecto, o processo de planejamento conduz a um conjunto de metas e planos que são adequados e viáveis dentro de um conjunto de circunstâncias previstas. Assim, o planejamento deve estar vinculado ao cenário onde a empresa atuará no futuro.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, pg. 114), o planejamento envolve os seguintes passos:

- a) projeção de cenários;
- b) definição de objetivos a serem seguidos;
- c) avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- d) detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- e) formulação e avaliação de planos alternativos;
- f) escolha e implementação do melhor plano alternativo.

O planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento.

Nas empresas de pequeno porte, esta é a etapa de processo de gestão mais ausente. A maioria dessas empresas, até inconscientemente praticam etapas de execução e até de controle de alguns de seus objetivos, como vender, obter lucros, manter continuidade, dentre outros, que o empresário acaba definido erroneamente como uma espécie de ‘planejamento’, pois para ele o importante é se a empresa está tendo lucro hoje.

Essa falta de planejamento é a grande vilã das micro e pequenas empresas no Brasil. Essas empresas estão presentes num mercado altamente competitivo, e algumas ainda enfrentam a alta sazonalidade na área na qual atuam. Por isso, a ausência desses passos do planejamento citada linhas acima é de grande influencia na existência dessas empresas.

Pode-se dividir esse planejamento em duas etapas. A primeira, em planejamento estratégico, e a segunda em planejamento operacional.

O planejamento estratégico é a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagens frente á concorrência, com base na análise sistemática do ambiente de atuação prevista para determinado período. O planejamento auxilia pequenas e médias empresas a obter sucesso em situações de crescimento ou de reestruturação para superar crises. Entre outros pontos, ele auxiliar as empresas a definir as estratégias de crescimento, de determinação do preço de vendas de seus produtos e/ou serviços, de análise da rentabilidade do negocio, da elaboração de orçamentos e da administração do caixa.

Em suma, planejamento estratégico é escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos e depois determinar diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias necessárias para atingi-los. Implica tomar decisões no presente, no sentido de escolher entre diferentes alternativas disponíveis e viáveis que afetarão o resultado de períodos futuros, o que constitua em um processo continuo e integrado, isto é, não seja um ato isolado.

O planejamento estratégico não pode se transformar apenas na formalização de metas que sucedem ano após ano. Algo como “transcreva para o ano que vem tudo aquilo que este ano não conseguimos executar” (OLIVEIRA, p.7-9).

Conceber a estratégia de uma empresa é um bem mais que isso. É questionar se a finalidade da empresa deve continuar sendo a mesma, se o foco nos mercados onde atua deve ser alterado ou permanecer como está e, principalmente, o que ela deve fazer hoje para conseguir conquistar o que deseja no futuro.

É preciso que os gestores passem a utilizar o momento da concepção estratégica da empresa como um instrumento de reflexão e de transformação. Para conseguir isto, há duas tarefas básicas a se cumprir.

A primeira é análise do ambiente onde a empresa atua. Isso significa observar como os concorrentes vêm se comportando, como as políticas do governo estão influenciando o seu mercado, como os fornecedores se posicionam, quais os novos comportamentos que os clientes tendem a apresentar, entre outros.

Planejamento estratégico é definido como um processo gerencial que possibilita ao empresário estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com a vista a obter um nível de organização na relação da empresa com seu ambiente.

Um plano bem elaborado representa um salto qualitativo para quem busca um norte para seus negócios e sofre com a dificuldade em organizar ideais e objetivos de forma clara.

Com um planejamento bem delineado, as empresas obtêm ferramentas necessárias para uma melhor gestão dos recursos disponível e conhecimento mais amplo de seu mercado de atuação. Isso possibilita antever o comportamento do setor (concorrentes, sazonalidade, dentre outros.) e adequar as ações à sua realidade.

Normalmente não é isoladamente de responsabilidade do empresário ou de um profissional da área. Geralmente é feito pelo empresário auxiliado por um profissional da área. Geralmente é feito pelo empresário auxiliado por um profissional da área, visto que decorre tanto da definição dos objetivos quanto da seleção de estratégias para sua consecução, considerando as condições internas e externas da empresa, bem como a evolução do ambiente.

Desse modo, o planejamento estratégico consiste de um processo de análise das oportunidades e ameaças (ambientes externo) e dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização, com vista a definir diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa.

O bom planejamento fornece á empresa uma auto-análise de seus objetivos, condições e posicionamento no mercado, além de fazer com que todo o comando da companhia pense de forma menos emocional. Com essas informações em mãos, se elabora um plano de ação para atingir suas metas, sejam elas, aumentar o faturamento, lançar ou reformular um produto, contratar um negócio ou abrir uma nova unidade.

Para fazer o planejamento estratégico bem elaborado, a empresa deve colocar no papel todos os seus números (vendas, margens de lucro, compras, ativos, passivos dentre outros); fazer um levantamento minucioso da concorrência; delimitar os objetivos com relação ao negócio; calcular quanto será preciso investir para alcançar seus objetivos; fazer um cronograma e acompanhar se ele esta sendo seguido e avaliar o plano mensalmente ou bimestralmente, ficando a critério, de acordo com a necessidade.

E necessário queos empresários tenham um cuidado ao ampliar o Planejamento Estratégico: contar com uma consultoria especializada para a elaboração e principalmente na implantação do mesmo. Essa ultima é a fase mais complicada, pois muitas vezes, exige uma mudança de mentalidade e comportamentos, que muitas vezes estão ligadas á cultura local onde a empresa esta situada.

Um grande problema encontrado na hora de implantá-lo é puro desconhecimento que o empresário tem sobre como se deve utilizar u m planejamento estratégico. Não colocamos em dúvida o quanto o empresário conhece sobre a constituição de um planejamento, mas sim, sobre o que fazer como ele.

Grande parte dos empresários nos têm o apuro técnico e distanciamento necessário parao desenvolvimento e implementação pratica do planejamento estratégico. Nessa hora é que o Controller pode ser de grande valia, para além de auxiliar a criação e implementação, interpretar os resultados e transmitir-los aos empresários e interessados. Sem contar com especialista, o

empresário poderá encontrar algumas dificuldades em interpretar da maneira correta certos valores e resultados.

Em síntese, identificar as oportunidades que a empresa pode explorar e as ameaças ou problemas que poderão colocar em risco o seu negócio. Além deste enfoque que é denominado de análise ambiental externo, é preciso que o empresário identifique claramente quais os pontos em que sua empresa apresenta um desempenho melhor que os concorrentes, ou seja, os pontos fortes da empresa.

Para estabelecer um importante contraposto, a empresa deve identificar também quais são suas fraquezas, ou seja, quais são os aspectos em que a empresa possa ser facilmente superada pelos concorrentes. Para quem já utiliza o planejamento estratégico esses conceitos são considerados extremamente básicos. Porém, infelizmente, entre conhecer e utilizar corretamente estes conceitos há uma considerável diferença.

4.5 Ferramentas Auxiliares ao Planejamento Estratégico

Durante a elaboração do planejamento estratégico, as informações administrativas e contábeis da empresa são de suma importância para correta elaboração. Duas fontes de tais informações são o fluxo de caixa e o orçamento.

Fluxo de caixa: Desde a derivação latina, etimológica, a expressão fluxo significa algo que se manifesta por uma corrente, uma seqüência de movimentos. Como conceito, devemos falar de fluxo quando evidenciamos o curso de movimentos e não, apenas os totais desse mesmo movimento.

Alguns técnicos, entretanto, empregam a expressão fluxo no sentido de expor em um dado momento os totais dos movimentos ocorridos em todo um período. Seja como for, o que se pretende é sempre mostrar como se comportaram as entradas e as saídas em dinheiro e como se evidencia esse sistema de liquidez da empresa, comparando meios e necessidades de pagamentos.

Não poderemos analisar conscientemente a verdadeira liquidez de uma empresa se não conhecemos como se comporta o curso de recebimentos e pagamentos, assim como de recursos que podem ser imediatamente utilizados para cumprir obrigações. Uma coerente conjugação de tempos entre o pagar e o receber é importante para que se possa aferir a capacidade real de

liquidez da empresa. Esta a razão pela qual tem crescido, cada vez mais, a necessidade de informar sobre os denominados fluxos de caixa.

O fluxo de caixa, genuinamente, é, pois, o curso, a evidência desses circular de recebimentos e pagamentos em dinheiro no tempo. A expressão caixa, em contabilidade, é tradicional e vem do hábito de se guardar dinheiro em “caixa” ou “baús” que muito se usava no tempo em que as partidas dobradas se desenvolviam.

Registros do século XIV já evidenciavam a movimentação ampla dessa conta, destinada aos registros do movimento de numerário. Nada se deve excluir, todavia, nas demonstrações de fluxos, ou seja, quer o que de refere ao operacional ou próprio da atividade, quer ao extra operacional e eventual. Isto porque o saldo de uma data é uma posição estática e um fluxo, por essência e natureza é uma evidencia dinâmica.

Assim, pode-se demonstrar o total recebido de vendas, o montante pago os fornecedores dentre outros, relativo a um período. Tal peça, genuinamente, segundo entendo, não representa um fluxo, mas, uma síntese de elementos que estiveram em fluxos.

Para que fosse fluxo, demandaria espelhar uma evolução, um curso e não, simplesmente, apresentar totais ou uma posição em um determinado dia. Se apresentarmos o valor total recebido de clientes não está apresentando um curso de recebimentos, mas a soma de cursos de recebimentos.

Orçamento: O orçamento é um plano detalhado da aquisição do uso dos recursos financeiros ou de outra natureza, durante um período especificado. Ele representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos.

O orçamento geral é um resumo dos planos da empresa, e estabelece metas específicas das atividades de vendas, produção, distribuição, financeira, dentre outros. E, que geralmente, é representado por um orçamento de caixa, uma demonstração de resultados orçada e um balanço patrimonial orçado. Entre as muitas vantagens que temos em possuir um orçamento bem elaborado, podemos citar:

- Fornecedor um meio de transmitir os planos da administração a toda a organização;
- Forçar os administradores a pensar no futuro e planejá-lo;

- Revelar os potenciais gargalos ou problemas que a empresa pode vir a encontrar antes que eles ocorram;
- Definir metas que servirão de níveis de referencia para a subsequente avaliação de desempenho.

4.6Planejamento Operacional

O planejamento operacional define-se como a materialização pratica para a realização das metas definidas no planejamento estratégico. Neste momento, estabelecem-se as responsabilidades, recursos humanos, financeiros e materiais, bem como um cronograma de trabalho. Nele visa-se a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente estabelecidos.

Ele pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimentos e implementação estabelecidas. O planejamento operacional cria condições para adequada realização dos trabalhos diárias da empresa.

Esta etapa do planejamento consiste em organizar um esforço sistemático, no sentido de identificar e escolher alternativas operacionais que viabilizem a consecução das diretrizes estratégias esboçadas no planejamento operacional cria condições para a adequada realização dos trabalhos diários da empresa.

De acordo com (Castelli, Mosimann e Vasconcelos, (1999, p.132 apud SCHIMIDIT, 2003, p.19), o processo de planejamento operacional compreende os seguintes passos:

- a)estabelecimento de objetos operacionais;
- b)definição dos meios e recursos;
- c)identificação das alternativas de ação;
- d)simulação das alternativas identificadas;
- e)escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- f) estruturação e quantificação do plano;

g)aprovação e divulgação do plano.

Note-se que essa abordagem se apresenta em sentido amplo, pois o processo pode ser dividido em várias etapas: pré-planejamento operacional (escolha de alternativas de ação), planejamento operacional de médio e longo prazo (perspectiva temporal considerada para as alternativas) e planejamento operacional de curto prazo (replanejamento próximo ao período de realização do previsto).

5.EXECUÇÃO

A execução compreende a fase em que os planos são implementados, as ações se concretizam e as transações ocorrem. Neste momento, é possível que ajustes ainda sejam requeridos para uma adequada implementação do planejamento operacional, tais como mudanças na programação e a conseqüente necessidade de identificação de novas alternativas para adequar-se às mudanças procedidas.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.37)

A execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. E por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

Nesse sentido, a execução das atividades se reveste de grande importância nas empresas, pois é nessa fase que os recursos são consumidos e os produtos gerados, o que vale dizer que é nessa etapa que ocorrem as mais significativas variações patrimoniais relacionadas às operações físico-operacionais de uma organização.

A execução não está restrita somente aos processos manufatureiros de bens, mas também a produção de serviços, tais como escritórios, hospitais, escolas, estúdios de criação intelectual, dentre outros. Os serviços auxiliares de produção de bens e serviços, tais como contabilidade, Xerox, vendas, dentre outros, têm a etapa de execução, pois processam insumos para transformá-los em serviços.

Cada etapa do planejamento na empresa vai ter a sua fase de execução. Isso acontece desde quando o planejamento está sendo elaborado realmente. Segundo Mosimann e Fisch(1999: 37), assim, pode-se afirmar que existe:

- 1º) o planejamento, a execução e o controle do planejamento;
- 2º) o planejamento, a execução e o controle da execução; e
- 3º) o planejamento, a execução e o controle do próprio controle".

A gestão operacional, exposta anteriormente, preocupa-se com a execução de cada etapa do processo de gestão de cada área da empresa e da empresa como um todo.

Todas as etapas do processo de gestão são suportadas pelo sistema de informações, para fins de planejamento e controle. Durante a etapa de execução, é quando são armazenados os dados referentes ao desempenho realizado para posterior, análise e elaboração dos relatórios para a comparação com os planos (planejados). Essas análises serão feitas na etapa de controle.

5.1 Controle

A última etapa do processo decisório, denominada controle, na realidade não ocorre por último. Por que esta está associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria. Não há como dissociá-la das fases do processo decisório, razão pela qual se podem considerar as demais fases, juntamente com o controle, como um grande modelo de controle.

Não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desvios em relação ao planejamento e as causas desses desvios e conseqüentemente tomada de ações corretivas. De outro modo, o controle deve incidir sobre o próprio processo de controle, para detectar se a forma como se está sendo empregado está sendo eficaz.

Nem sempre a busca da maximização dos resultados de um setor, tomada de forma isolada, significa que esta área estará contribuindo para a maximização dos resultados da empresa como um todo. Muitas vezes a maximização do resultado de um setor, tomada isoladamente pode reduzir o resultado de outra, com repercussões negativas no resultado global da empresa.

Para que não haja desintegração dos setores do todo da empresa, para que não se busque apenas melhoria em setores isolados, faz-se necessária uma sincronização entre todos os setores da empresa, desde o setor de vendas até o setor de entregas ou de cobranças. É de extrema

importância que os gestores das micro e pequenas empresas possuam uma visão generalista no exercício de suas atividades.

Os conceitos econômicos que norteiam a controladoria devem ser absorvidos por todos os gestores e empregados no planejamento, na execução e no controle de sua empresa.

Segundo Castelli (2001*apud*MOSIMANN; FISCH, 1999, p.117) à controladoria devem estar afetas as seguintes funções: orçamento, custos, contabilidade financeira, lucros cessantes e política fiscal.

As informações necessárias para o desempenho dessas funções perfazem o sistema de informações econômico-financeiras da micro ou pequena empresa, que nesse caso, são seus dados administrativos e contábeis.

5.2 Planejamentos orçamentários (programação)

O planejamento orçamentário surge da necessidade de planejar em curto prazo as ações para o próximo exercício, uma vez que consiste na elaboração de planos de produção, vendas e mensuração econômico-financeira desses planos.

O Controller tem nessa etapa do processo de gestão como elemento o planejamento orçamentário, que se caracteriza por ser de curto prazo e envolve a qualificação dos elementos necessários para o processo operacional da empresa, que são compras, produção venda e mensuração econômico-financeira desses elementos. Sua estrutura compõe-se de:

- Orçamento operacional;
- Orçamento de investimento financeiro;
- A projeção dos demonstrativos contábeis (também chamado de fluxo de caixa).

5.3 Orçamentos operacionais

Este é o que contém a maior parte das peças orçamentárias, pois engloba todos os orçamentos específicos que atingem a estrutura da empresa, nas áreas administrativas, comerciais e de produção.

O orçamento operacional mostra informações referentes ao lucro operacional, ou seja, as vendas, os custos dos produtos, as despesas administrativas ou comerciais.

O orçamento operacional compreende as seguintes peças orçamentárias:

Orçamento de vendas: ponto de partida do orçamento operacional e do processo de elaboração das peças orçamentárias.

Essa colocação se deve ao fato de que a maioria das empresas elabora o seu processo de planejamento operacional em decorrência da demanda, ou seja, do volume de vendas de seus produtos ou serviços para o período a ser orçado.

O orçamento operacional se desenvolve partindo do orçamento de vendas e em seguida, o orçamento de produção e quantidade. O orçamento de vendas se caracteriza por buscar uma previsão das vendas e quantidade para cada produto: 'previsão de preços' para produtos e seus mercados; identificação dos impostos sobre as vendas e orçamento de Vendas em moeda corrente.

Também existem dificuldades para a previsão das vendas no tocante da determinação das quantidades a serem vendidas pela empresa no período previsto, pois existem dificuldades naturais, imprevisibilidade das situações conjunturais da economia e a sazonalidade existente.

Orçamento de produção: esse é a continuação do orçamento operacional. É onde se busca a previsão de quanto se precisa produzir no período orçado e toma como base a previsão de vendas em quantidade e a política de estocagem, para, a partir daí, ter condições de saber a quantidade que se precisa produzir.

O orçamento de produção em quantidades é importante para o planejamento operacional da empresa, pois é dele que decorre o orçamento de compras de materiais diretos e indiretos. O orçamento de produção é a diferença entre a quantidade a ser vendida (produzida) e o estoque final dos produtos acabados;

Orçamento de compras de matérias de estoques: após as etapas das quantidades a serem produzidas e vendidas, o orçamento de materiais será feito. Este orçamento compreende os materiais necessários para o programa de produção e vendas, são os materiais que formam as estruturas dos produtos e as despesas que incorrerem para produzir as quantidades planejadas.

O orçamento de matérias compreende em consumo de materiais o estoque de materiais (quantidade de cada produto produzido), compras de matérias-primas e saldo final mensal das contas a pagar a fornecedores.

O consumo de materiais é que fará parte da demonstração do resultado do período, dentro do item custo da produção acabada. O orçamento de estoque de matérias é decorrente da política de estocagem que pode ser uma opção da empresa.

Determinados esses orçamentos, o orçamento de compras é consequência destes. As compras de materiais serão feitas para atender as necessidades de consumo e estocagem. Esse orçamento é quem determina o saldo final a pagar aos fornecedores, pois a partir daí, sabe-se o prazo de pagamento de cada compra;

Orçamento de caixa: o orçamento de caixa é um demonstrativo dos fluxos de entradas e saídas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa em curto prazo, geralmente no período de um ano e subdividido em intervalos mensais.

Através do orçamento de caixa verifica-se a necessidade de financiamento ou se há um saldo excedente de caixa. Caso o saldo de caixa seja menor que o saldo mínimo de caixa, isso se configura na necessidade de recursos, ou seja, necessidade de financiamentos. Já no caso do saldo superior ao saldo do caixa mínimo, isso se configura excedente de caixa, que são recursos disponíveis para as aplicações.

Diante do que foram expostos, os micros e pequenos empresários em sua maioria são pessoas que não têm experiência ou conhecimento acerca de como gerir sua empresa, e, por isso, o contador se faz de suma importância para estes, pois ele tem habilidade e conhecimento técnico acerca dos assuntos referentes aos dados e as ações necessárias para a tomada de decisões de uma organização.

Neste caso, além de o contador assumir a sua função habitual de preparar todos os demonstrativos e documentos da área contábil do dia-a-dia da empresa, ele deve atribuir também à função de Controller, assumir a responsabilidade de oferecer outros serviços referentes à área de gestão da empresa, além de mostrar os resultados de uma adequada gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que o contador pode contribuir para a mudança desse quadro através de seus conhecimentos, através da figura do Controller, fundamentado em conhecimentos teóricos da controladoria, pois, esse profissional vive intensamente a realidade do mercado externo e tem o

aporte teórico suficiente para interpretar determinadas situações nas quais o empresário sozinho em muitas vezes não teria a capacidade de fazer.

Chega-se à conclusão de que poucas são as empresas que planejam um caminho a percorrer, no papel, fazendo anotações e cálculos, tentando prever seu futuro e encontrar possíveis pedras no caminho. Isso é ruim por que nem sempre ela terá força suficiente para passar por cima dessa pedra, que pode ser grande demais e ela não ter se preparado suficientemente para enfrentá-la.

Verificou-se que no processo de gestão planejar é fundamental. Estabelecer objetivos, princípios, prever, atingir metas. Isto tudo norteará o processo de gestão da organização. Só com esses planos traçados, os gestores saberão qual a melhor decisão a tomar operacional, financeira e economicamente.

Os gestores poderão planejar o futuro de suas empresas utilizando-se de ferramentas comuns de serem aplicadas como o fluxo de caixa e o orçamento, fundamentados em informações geradas pela própria administração e contabilidade da empresa. Executar seus planos traçados e, eventualmente se encontrar alguma mudança no caminho, corrigi-lo durante o processo de execução. E finalmente, na fase do controle, realizar a comparação entre o traçado e o realizado, chegando assim a um resultado final.

É planejar, executar e controlar o planejamento; planejar, executar e controlar a execução; e planejar, executar e controlar o próprio controle. Assim a empresa poderá preparar-se para as pedras que possam aparecer em seu caminho.

Percebidas algumas das principais variáveis de que dependem as empresas para um bom desempenho, sua análise e desenvolvimento notam-se que a contabilidade ocupa papel fundamental. Nas organizações, a Ciência Contábil possui papel intrínseco na geração das informações necessárias às tomadas de decisões, nos mais variados modelos de gestão e com as mais diversas ferramentas gerenciais.

O controle dos dados, a geração das informações e o domínio das técnicas contábeis favorecem o gerenciamento organizacional, permitindo um melhor acompanhamento das operações da empresa e de seus resultados, em todos os níveis e mercados.

Dentro desse contexto, e de acordo com as modalidades criadas pela denominada “Nova Economia”, na era digital e na velocidade em que se desenvolvem os programas empresariais, o conhecimento de tais fatores e da relevância do contexto contábil para

a administração das organizações representa a esfera de maior profundidade nos estudos aziendais, interferindo diretamente nos seus aspectos de gestão.

As micro e pequenas empresas, conforme se observa no dia-a-dia, vivem em dificuldades constantes, frente a diversos fatores tais como má gestão e políticas econômicas mal elaboradas. Todavia, para minimizar tais problemas o Contador é, na verdade o profissional mais habilitado para garantir à alta administração programar estratégias através de informações contábeis fiéis para a tomada de decisões.

Nesse sentido, sugere-se para os empreendedores, dar mais importância para essa função, posto que seja essencial para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Seria importante também, os Conselhos Federal e Estadual de Contabilidade dar maior ênfase a seminários periódica esclarecedores sobre a necessidade do Controller para os gestores empresariais.

REFERENCIAS

ARAUJO, C.A.C; RENTES, A.F. – A Metodologia Kaizen na Condução de processos de Mudança em Sistemas de Produção Enxuta - **Revista Gestão Industrial**, V.2, nº 2, pag. 126-135, 2006.

BATY, Gordon B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 1994.

BRASIL. Constituição Federal. Decreto-Lei nº 9.295 de 7 de maio de 1946.

CARDOZA, E.; CARPINETTI, L.C.R.; - Indicadores de Desempenho para o Sistema de Produção Enxuta - **Revista Produção OnLine**, V. 5, nº 2, Jun ,2005.

CASTELLI. Armando. (org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** 2. ed. São Paulo: Atlas; 2001..

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da contabilidade. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. As Micros e Pequenas Empresas. Disponível em:

<www.es.sebrae.org.br/arquivos/relatorio%20final%20realidade%20MPes.doc>. Acesso

em: 24 nov. 2014.

KROETZ, César Eduardo Steves; MATOS Wilson Castro; FOUTOURA, José Roberto de Araujo. **Dos sistemas á contabilidade.** São Paulo: Revista Brasileira de Contabilidade, n. 1, p.22-28, jan./mar.1999.

MOSCOVE, S. A.; SIMKIN, M. G.; BAGRANOFF, N. A. Sistemas de Informações Contábeis. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSIMANN, C Lara Pellegrinello. Controladoria: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSIMANN, C.P.e FISCH, S. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo:Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, Organização e Métodos. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2007.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa.**São Paulo: Makron Books, 1991.

REZENDE, 2003, HORNGREN, Charles T; SUNDEM, Gary L; STRATTON, William O. **A contabilidadegerencial.** Tradução de Elias Pereira. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SALDINI, Renato, Nogueira. **A Pequena empresa, comentários e exemplos práticos.** 1ed. Campinas: M.E Editora e Distribuidora, 2001.

SALDINI, Renato, Nogueira 2001. A pequena empresa, exemplos práticos. Disponível em <http://www.pro.poli.usp.br/sala_de_imprensa/clipping/grandesoportunidades-para-as-micro-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso 2014.

SCHELL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas.** Como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SEBRAE. **Coletânea estática da micro e pequena empresa.** Brasília, 1998.

SEBRAE. Paulo, ET AL. **CONTROLADORIA:** Agregando Valor para a Empresa. São Paulo: Ed.Bookman, 2003.

TEIXEIRA, Vinicius Resende. **A Microempresa no cenário econômico brasileiro.** Trabalho de Conclusão de Cursos. Franca: UNESP, 2001.