

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (DCSA)
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

PEDRO ALAN SOARES FERREIRA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTA**

VITÓRIA DA CONQUISTA,

2012

PEDRO ALAN SOARES FERREIRA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

Orientador: Alexssandro Campanha Rocha

VITÓRIA DA CONQUISTA,

2012

F443c Ferreira, Pedro Alan Soares.
Contabilidade gerencial como instrumento de gestão para micro e pequenas empresas / Pedro Alan Soares Ferreira, 2012.
55f.
Orientador (a): Alexssandro Campanha Rocha.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2012.
1. Contabilidade gerencial – Micro e pequenas empresas.
I. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. II. Rocha, Alexssandro Campanha. III. T.

CDD: 658.1511

PEDRO ALAN SOARES FERREIRA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

Orientador: Alexssandro Campanha Rocha

Vitória da Conquista, 1º de outubro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Alexssandro Campanha Rocha
Mestre em Educação pela UFBA
(orientador)

Prof. Jorge Luiz Santos Fernandes
Mestre em Contabilidade pela FVC

Prof. Abmael da Cruz Farias
Mestre em Ciências Sociais pela PUC-SP

Dedico essa monografia a meus pais, esposa, filhos, irmãos e tios que muito contribuíram para esta conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, por tudo que tem me concedido.

Aos professores e funcionários da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, por todo o respeito, dedicação e incentivo recebido durante este período de aprendizado. Em especial a Vanêide Rocha Dias Ribeiro pelos constantes e valiosos esclarecimentos.

Agradeço de forma muito especial ao meu orientador, Professor Mestre Alexssandro Campanha, pela orientação recebida.

Aos professores Paulo Pires, Carlos Goes, Jorge Fernandes, Flávio Dantas e Márcia Mineiro que me acompanharam desde o primeiro ano de ingresso na instituição.

Ao amigo Roberto Nilton (*in memoriam*) pela amizade, compreensão e apoio demonstrando durante o tempo que Deus permitiu.

A todos os familiares e amigos pelo apoio, incentivo e compreensão.

RESUMO

O presente trabalho apresenta a Contabilidade Gerencial como uma importante ferramenta para a gestão e a tomada de decisões nas micros e pequenas empresas. Além de, uma visão ampla e prática das ferramentas gerenciais existentes (Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício e Demonstração de Fluxo de Caixa) e de como elas contribuem para o aprimoramento da gestão. Apresentaremos alguns índices econômicos e índices financeiros, como também procedimentos e sugestões úteis para que os proprietários das micros e pequenas empresas possam, de maneira simples e sem elevar custos, estabelecer suas metas, atingi-las e conseqüentemente aumentar a lucratividade de seus negócios.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Microempresas. Empresas de Pequeno Porte. Planejamento Financeiro.

ABSTRACT

This paper presents the Management Accounting as an important tool for management and decision-making in micro and small enterprises. Besides, a broad and practical management of existing tools (Balance Sheet, Income Statement and Statement of Financial Cash Flow) and how they contribute to the improvement of management. Present some economic indicators and financial ratios, as well as procedures and helpful hints for owners of micro and small business can, simply and without raising costs, establish your goals, achieve them and consequently increase the profitability of their businesses.

Keywords: Managerial Accounting. Microenterprises. Small businesses. Financial Planning.

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1	– Índice de Liquidez Corrente.....	37
Equação 2	– Índice de Liquidez Seca.....	37
Equação 3	– Índice de Liquidez Imediata.....	38
Equação 4	– Índice de Liquidez Geral.....	38
Equação 5	– Índice de Endividamento Total.....	39
Equação 6	– Índice de Composição do Endividamento.....	39
Equação 7	– Índice de Grau de Endividamento.....	39
Equação 8	– Margem Líquida.....	40
Equação 9	– Giro do Ativo.....	41
Equação 10	– Índice de Retorno do Capital Próprio.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	–	Classificação das empresas baseado no número de empregados.....	17
Tabela 2	–	Classificação das empresas baseado no faturamento das empresas....	17
Tabela 3	–	Dados básicos sobre micro e pequenas empresas (MPE's) no Brasil.....	18
Tabela 4	–	Taxas de sobrevivência das empresas no Brasil.....	19
Tabela 5	–	Taxas de mortalidade das empresas no Brasil.....	19
Tabela 6	–	Comparativo entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial.....	27
Tabela 7	–	Relatório Diário de Vendas.....	29
Tabela 8	–	Controle do Movimento de Caixa.....	30
Tabela 9	–	Fluxo de Caixa.....	32
Tabela 10	–	Apuração do Resultado do Exercício.....	33
Tabela 11	–	Balanço Gerencial.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.C.	Ativo Circulante
A.T.	Ativo Total
C.E.	Composição do Endividamento
D.F.C.	Demonstração de Fluxo de Caixa
DISP	Disponibilidades
E.L.P.	Exigível a Longo Prazo
E.T.	Endividamento Total
EPP	Empresas de Pequeno Porte
EST	Estoques
G.A.	Giro do Ativo
G.A.	Giro do Ativo
G.E.	Grau de Endividamento
G.E.	Grau de Endividamento
I.L.C.	Índice de Liquidez Corrente
I.L.I.	Índice de Liquidez Imediata
I.L.S.	Índice de Liquidez Seca
I.L.G.	Índice Liquidez Geral
L.C	Liquidez Corrente
L.G.	Liquidez Geral
L.I.	Liquidez imediata
L.L.	Lucro Líquido
L.S.	Liquidez Seca
M.L.	Margem Líquida
M.L.	Margem Líquida
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
P.C.	Passivo Circulante
P.L.	Patrimônio Líquido
P.M.C.	Período Médio de Cobrança
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
Qld.D.	Qualidade da Dívida

Qtd.D.	Quantidade da Dívida
R.C.P.	Retorno do Capital Próprio
R.L.P.	Realizável a Longo Prazo
SEBRAE	Serviço de Apoio as Pequenas e Médias Empresas
SIMPLES	Sistema Simplificado de Recolhimento de Impostos Federais
T.R.I.	Taxa de Retorno sobre os Investimentos
T.R.P.L.	Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido
V.P.A.	Vendas a Prazo Anual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	15
2 EMPRESA	16
2.1 CONCEITO.....	16
2.2 PEQUENA EMPRESA.....	16
2.3 ESTATÍSTICAS SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	18
2.4 LEI COMPLEMENTAR 123/2006.....	20
3 CONTABILIDADE GERENCIAL	24
3.1 COMO A CONTABILIDADE GERENCIAL PODE AUXILIAR AS PEQUENAS EMPRESAS	25
3.2 INFORMAÇÃO CONTÁBIL	25
3.2.1 A necessidade de informação contábil gerencial	26
3.3 A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	27
3.4 RELATÓRIOS GERENCIAIS	29
3.4.1 Relatório Diário de Vendas.....	29
3.4.2 Controle do Movimento de Caixa	30
3.4.3 Fluxo de Caixa	31
3.4.4 Demonstração do Resultado do Exercício	33
3.4.5 Balanço Gerencial.....	34
3.5 INDICADORES GERENCIAIS	36
3.5.1 Indicadores de Liquidez.....	36
3.5.1.1 <i>Índice de Liquidez Corrente</i>	37
3.5.1.2 <i>Liquidez Seca</i>	37
3.5.1.3 <i>Liquidez Imediata</i>	38
3.5.1.4 <i>Liquidez Geral</i>	38
3.6 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO	38
3.6.1 Índice de Endividamento Total	39
3.6.2 Índice de Composição do Endividamento	39
3.6.3 Índice de Grau de Endividamento	39
3.7 INDICADORES DE RENTABILIDADE (LUCRATIVIDADE)	40
3.7.1 Rentabilidade dos negócios	40
3.7.1.1 Margem Líquida (Lucratividade sobre as vendas)	40
3.7.1.2 Giro do Ativo (G.A.)	41
3.7.1.3 Retorno (ou Rentabilidade) do Capital Próprio	42

4 PRINCÍPIO DA ENTIDADE.....	43
5 MÉTODO	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS	48
ANEXOS	50
ANEXO A – INDICADORES NO ANO DE 2010.....	50
ANEXO B - RESOLUÇÃO Nº 1.115, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2007.....	51

1 INTRODUÇÃO

A competitividade atinge hoje todas as áreas: indústria, comércio e serviços. O consumidor, de um modo geral, está mais atento e consciente de suas escolhas, em consequência mais exigente, valorizando seu dinheiro através da busca de melhor qualidade e preço. Por isso, assim como as grandes empresas, as micros e pequenas empresas, devem estar atentas a essas demandas se quiserem conquistar mais clientes e manter-se neste mercado bastante competitivo.

Entretanto, em sua maioria, quem administra micro e pequenas empresas ainda se utiliza de métodos intuitivos ou de pouca consistência. Tais métodos há muito não atendem as reais necessidades destas empresas. Além de faltar conhecimento de como obter informações e dados úteis à tomada de decisões.

Ao contrário das grandes corporações que apoiam grande parte de suas decisões em informações gerenciais, é certo que as pequenas empresas desconhecem os benefícios para o seu negócio. Estas empresas poderão, mesmo assim, obter lucros utilizando métodos empíricos e intuitivos. Porém, é certo que sua lucratividade e rentabilidade poderão ser melhoradas através da utilização constante e sistemática de técnicas e métodos da Contabilidade Gerencial.

Contabilidade Gerencial, como ramo da ciência contábil, possui grande aparato de instrumentos que possibilitam extrair e fornecer informações úteis e seguras para que sejam tomadas decisões acertadas quanto ao andamento das empresas. Tais informações são ferramentas de gestão importantes e devem ser continuamente colocadas em execução, fazendo parte da rotina interna em todos os processos.

Através da utilização da Contabilidade Gerencial e suas ferramentas para a geração de informações, o pequeno empresário que deseja melhorias de qualidade, redução de custos e aumento de rentabilidade em sua empresa podem ter a certeza do resultado obtido pelo uso destas ferramentas. Elas possibilitam uma gestão eficaz. Nesse trabalho, abordaremos a CONTABILIDADE como uma dessas ferramentas: USÁ-LA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO.

1.1 JUSTIFICATIVA

Ainda hoje, mesmo com o grande avanço da Contabilidade Gerencial e, também, do desenvolvimento da informática, percebemos que a grande maioria das pequenas e médias

empresas utilizam métodos empíricos ou intuitivos para tomar decisões. Algumas por acharem que, se sempre deu certo então continuará a dar, outras por desconhecerem as atuais ferramentas de suporte a gestão e o benefício por elas trazido.

Estas pequenas empresas se quiserem ter um crescimento sustentável e tornarem-se rentáveis, devem em primeiro lugar mudar sua mentalidade cultural e operacional, pois o mercado em que estão inseridas vive em uma constante evolução além de ser um mercado de incertezas, trazendo várias mudanças, como por exemplo: nos processos de redução de custos, na constante necessidade de aumentar a lucratividade dos produtos, dos serviços e das demais atividades empresariais.

Portanto, é necessário, que as pequenas empresas invistam no aperfeiçoamento de procedimentos, treinamento de pessoal, técnicas e ferramentas gerenciais que possibilitem através de informações gerenciais corretas o controle dos custos, dos tributos, do desempenho de seus setores, departamentos e até mesmo das pessoas envolvidas nos processos. Para isto, a utilização de método adequado para tais necessidades é preciso. Tal conjunto de ferramentas de controles, medições, avaliações é obtido na Contabilidade Gerencial.

A Contabilidade Gerencial é apta a coletar os fatos ocorridos nas empresas, processando-os e transformando-os em informações validas e essenciais para uma grande variedade de decisões administrativas e operacionais vitais. Ela é uma especialização da ciência contábil que, voltada única e exclusivamente para apoiar a administração, estuda através das demonstrações contábeis e de relatórios próprios, o passado destas, podendo construir um cenário válido daquilo que poderá vir a ocorrer no futuro.

Infelizmente, no Brasil, a informação contábil gerencial tradicionalmente fornecida as pequenas empresas tem sido aquela utilizada apenas para as formalidades extrínsecas, ou seja, financeiras. A informação contábil financeira apenas se preocupa em comunicar aos agentes externos as consequências das alterações ocorridas no patrimônio das empresas, sendo restritiva ao cumprimento das legislações tributárias e acessórias exigidas pelo fisco municipal, estadual e federal. Gerando, dessa forma, informações que na maioria das vezes não é válida para a tomada de decisões, contrastando com o objetivo principal da contabilidade gerencial.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância da Contabilidade Gerencial como instrumento de gestão para as micro e pequenas empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir micro e pequenas empresas;
- Conceituar Contabilidade Gerencial e seu campo de atuação;
- Demonstrar como a contabilidade gerencial pode auxiliar as micro e pequenas empresas a coletar, processar e relatar informações para uma variedade de decisões operacionais e administrativas vitais;
 - Mostrar como a informação contábil gerencial pode auxiliar na administração de micro e pequenas empresas;
 - Demonstrar a relação existente entre sistemas formais de controle contábil gerencial e a rentabilidade das micro e pequenas empresas, considerando a utilização de informação contábil gerencial.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho delimita-se a descrever as micro e pequenas empresas, principalmente as do setor de comércio varejista, suas definições, aspectos contábeis e fiscais, mostrar as vantagens da utilização da contabilidade nesse tipo de empresa, principalmente a contabilidade gerencial.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este trabalho tem como demonstrar a importância dos benefícios que podem ser alcançados com a utilização da Contabilidade Gerencial como instrumento de gestão para as micro e pequenas empresas. É função contábil de importante relevância fornecer informações que ajudem os empresários na administração de suas empresas.

2 EMPRESA

2.1 CONCEITO

Ao se falar em negócios, logo surge em nossas mentes a denominação de empresa, mas; o que é empresa, qual conceito devemos ter dessa palavra? Diversos autores mostram os mais variados conceitos para definir e conceituar esta palavra, entretanto a mais usual seja a de que:

Empresa é a unidade econômica organizada, que combinando capital e trabalho, produz ou faz circular bens ou presta serviços com finalidade de lucro. Adquire personalidade jurídica pela inscrição de seus atos constitutivos nos órgãos de registro próprio, adquirindo dessa forma capacidade jurídica para assumir direitos e obrigações. A empresa deve ter sua sede, ou seja, deve ter um domicílio, local onde exercerá seus direitos e responderá por suas obrigações (FABRETTI, 2003, p. 36).

Sendo a empresa uma unidade econômica cuja finalidade é o lucro, torna-se necessário a utilização de ferramentas que otimizem as chances de sucesso da organização e assim obtenha o lucro esperado, ou o retorno do que foi investido, ou que pelo menos reduza as possibilidades de fracasso, ou que uma decisão equivocada possa prejudicar sua continuidade.

Desta forma, sendo uma das características da empresa a obtenção do lucro, será necessária para a obtenção e mensuração do mesmo a utilização de ferramentas e controles específicos.

2.2 PEQUENA EMPRESA

Não há uma conceituação única para o que se determinou chamar de pequena empresa. A conceituação mais comum é baseada, principalmente, no número de empregados ou no montante do seu faturamento anual. Quando a empresa atinge um determinado limite, mais ou menos arbitrário e variável em função dos tipos de atividades, as empresas são classificadas como grandes. Abaixo desse limite, situam-se as médias, pequenas e microempresas.

Esse critério baseado no número de empregados ou no valor do faturamento é utilizado na legislação que se ocupa das diversas categorias de empresas. Entretanto, não existe um limite unanimemente aceito. O número de empregados ou o valor do faturamento que caracteriza o porte das empresas é um critério muito relativo. Critérios relativos são sempre insatisfatórios e, por vezes, contém elevado grau de incertezas.

O Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, classifica as empresas com base no número de empregados e no faturamento.

Tabela 1 – Classificação baseada no número de empregados

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 19 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99 empregados
Grandes	De 500 ou mais	De 100 ou mais

Fonte: Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>.

Tabela 2 – Classificação baseada no faturamento

Porte	Simples Nacional	Exportações
Microempresas	Até R\$ 360 mil	Até US\$ 200 mil para comércio e serviços. Até US\$ 400 mil na indústria.
Empresas de Pequeno Porte	Acima de R\$ 360 mil até 3,6 milhões	Acima de US\$ 200 mil até US\$ 1,5 milhão para comércio e serviços. Acima de US\$ 400 mil até US\$ 3,5 milhões na indústria

Fonte: Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>.

Parte da doutrina classifica como “de pequeno porte” aquelas empresas em que os donos gerenciam diretamente. Embora, também, não seja uma classificação tão assertiva – porque sempre será possível encontrar pequenas empresas gerenciadas por terceiros e não necessariamente pelos donos –, este critério é um dos que mais tem crescido em receptividade por parte dos autores que se interessam pelo tema.

Uma das características mais importantes para determinar a classificação das pequenas empresas é a pesquisa das condições que as diferenciam das grandes companhias, ou seja, as suas peculiaridades. Ainda aqui, haverá variadas opiniões. Entretanto, quaisquer que sejam essas opiniões entre as condições que diferenciam as grandes das pequenas empresas, destaca-se como principal a maior vulnerabilidade dessas últimas.

Assim, pode-se considerar, com base nesse critério, que a empresa pequena é aquela que, pela limitação dos seus recursos, apresenta grau elevado de vulnerabilidade que decorre do seu ambiente.

Uma característica evidente na pequena empresa é a presença do dono. Ou seja, quanto maior a empresa menos presente se faz a participação do proprietário na sua administração. À medida que a empresa evolui e cresce mais complexos se tornam seus processos, fazendo com que aja a interferência de muito mais pessoas nos estágios de decisão, diluindo, desta maneira, a presença do seu dono.

Fica evidente que a presença do dono constitui fator de grande vantagem competitiva nas empresas de pequeno porte. Pois, a estratégia formulada por seu dirigente principal é melhor acompanhada por ele.

O Sebrae apresenta um demonstrativo evidenciando a participação das pequenas empresas no Brasil:

Tabela 3 - Dados básicos sobre Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil

Participação das MPE na economia (em %)	Ano do dado	Brasil	Fonte
No PIB (%)	1985	20%	Sebrae NA
No faturamento das empresas (%)	1994	28%	Sebrae NA
No número de empresas exportadoras (%)	2010	61%	Funcex
No valor das exportações brasileiras (%)	2010	1%	Funcex
Na massa dos salários das empresas (%)	2010	40%	RAIS
No total de empregados com carteira das empresas (%)	2010	52%	RAIS
No total de pessoas ocupadas em atividades privadas (%)	1999	67%	Sebrae SP
No total de empresas privadas existentes no País (%)	2010	99%	RAIS

Nota: (1) Pessoas Ocupadas = (Empregador + Conta-Própria + Empregado com carteira + Empregado sem carteira), apenas para o estado de São Paulo.

Fonte: Sebrae.

2.3 ESTATÍSTICAS SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo estes dados, as pequenas empresas representam 99% do número de empresas no Brasil, 67% das ocupações de pessoal, 52% dos empregados têm suas carteiras assinadas por empresas de micro e pequeno porte. Elas contribuem com cerca de 20% do PIB. De fato elas representam a grande força da economia do país.

Entretanto, fica claro que a grande maioria destas empresas foram fundadas por pessoas que, apesar de conhecerem profundamente a parte técnica do negócio que dirigem, deixam de conhecer ou não dão à devida importância a função administrativa financeira. Os proprietários de pequenas empresas acreditam que o simples fato de produzir, vender ou prestar muito serviço é o suficiente para ter retorno financeiro, dispensando assim, tempo e dedicação à administração e, até mesmo, contratarem pessoal apto para fazê-lo em seu lugar.

A grande maioria dos empresários dedica seu tempo a questões comerciais, abdicando das questões gerenciais e financeiras. Eles acreditam que o simples fato de terem um contador e este “fazer” sua contabilidade, é suficiente para visualizar o grau de eficácia de suas empresas. Tal atitude equivocada leva a frustração do empresário e muitas vezes à sua falência.

Dados do Sebrae mostram a taxa de sobrevivência e mortalidade das pequenas empresas referente aos anos de 2002 a 2005:

Tabela 4 – Taxas de Sobrevivência

Anos de existência das empresas	Ano constituição formal das empresas (triênio 2002/05)	Taxa de sobrevivência (A)	Ano constituição formal das empresas (triênio 2005/03)	Taxa de sobrevivência (B)	Varição da taxa de sobrevivência (B-A)
Até 2 anos	2002	50,6%	2005	78,0%	+27,4%
Até 3 anos	2001	43,6%	2004	68,7%	+25,1%
Até 4 anos	2000	40,1%	2003	64,1%	+24,0%

Fonte: Sebrae (2005). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>>.

Tabela 5 – Taxas de Mortalidade

Anos de existência das empresas	Ano constituição formal das empresas (triênio 2002/05)	Taxa de Mortalidade e (A)	Ano constituição formal das empresas (triênio 2002/05)	Taxa de Mortalidade (B)	Varição da taxa de mortalidade (B-A)
Até 2 anos	2002	49,4%	2005	22,0%	-27,4%
Até 3 anos	2001	56,4%	2004	31,3%	-25,1%
Até 4 anos	2000	59,9%	2003	35,9%	24,0%

Fonte: Sebrae (2005). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>>.

Pela tabela 5, podemos observar que percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27,4% a mais de MPE permanecem em atividade.

Segundo o Sebrae, os empresários estão mais bem qualificados e com experiência, obtida, em sua maioria, em empresas privadas. Apresentam-se mais bem preparados para enfrentar os desafios do mercado, quando se observa que o percentual de empresários que identificou uma oportunidade de negócio cresceu de 15% no triênio passado para expressivos 43% em 2005.

A redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E, propiciaram um período favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil.

Entretanto, segundo a mesma pesquisa do Sebrae mais da metade dos empresários vem buscando assessoria e/ou auxílio para o gerenciamento da sua empresa, enquanto 45% não buscaram nenhuma ajuda.

Os contadores continuam sendo procurados por significativa parcela desses empresários, ou seja, cerca de 40%. Já as empresas de consultoria/consultores que foram demandados no triênio passado por cerca de 20% dos empresários, neste triênio foram por apenas 4%. Inversamente ao ocorrido com as empresas de consultoria, o Sebrae passou a ser

demandado por 20% dos empresários neste triênio 2003-2005, contra cerca de 4% no período 2000-2002.

Tais dados demonstram que a maioria dos empresários consegue identificar que não existe uma maneira de crescer, ou, mesmo sobreviver sem um efetivo gerenciamento de suas atividades. Tal gerenciamento vai além da função comercial e técnica das operações, ela requer, para ser eficiente, envolvimento das funções administrativas e financeiras.

Cabe ressaltar que a parte fundamental dessas funções esta centrada nos conhecimentos dos processos financeiros e contábeis disponíveis. Isto consolida a opinião de que o principal motivo da mortalidade precoce das pequenas empresas é a falta de habilidade gerencial dos seus proprietários, principalmente, na organização das atividades contábeis e financeiras.

Outro fator de destaque que mais impacta o fechamento das empresas é a elevada carga tributária. Segundo o Sebrae: 71% dos empresários, das empresas ativas, o bloco de políticas públicas e arcabouço legal é uma das maiores dificuldades no gerenciamento da empresa, seguido de causas econômicas e conjunturais, assinalado por cerca de 70%. Acrescente-se a isto a variada legislação tributária e o grande número de obrigações acessórias exigidas pelo governo.

2.4 LEI COMPLEMENTAR 123/2006

Tentando amenizar o drama da pesada carga tributária imposta aos pequenos empresários e cumprindo norma constitucional que determina em seu artigo 179 tratamento diferenciado a micro e pequena empresa com a finalidade de simplificar os processos e as obrigações acessórias inerentes às pessoas jurídicas:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e as empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias ou pela eliminação ou redução desta por meio de lei (BRASIL, 1998).

Em cumprimento a este mandamento constitucional foi editada a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, também conhecida por Lei Geral. Tal mandamento estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dado às micro e pequenas empresas.

A Lei traz diversos benefícios para o exercício das micro e pequenas empresas, entre eles:

- a) regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, o chamado Imposto Simples
- b) facilidades tributárias;
- c) dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias;

Além de diversos outros benefícios como estímulo à aquisição de inovações tecnológicas, facilitação no parcelamento de dívidas para adesão ao Simples Nacional (Imposto).

Esta lei, além de apresentar benefícios e facilidades às pequenas empresas, dispensa as mesmas da obrigatoriedade de escrituração comercial para fins fiscais, desde que mantenha em boa ordem e guarda, enquanto não decorrido o prazo decadencial e não prescritas eventuais ações, os Livros Caixa e Registro de Inventário, e todos os documentos que comprovem a escrituração.

Porém, a dispensa da escrituração contábil é apenas de caráter fiscal e não dispensa a obrigatoriedade da escrituração exigida pela legislação comercial. Apenas a escrituração contábil faz prova no judiciário em caso de lides entre sócios, de pedidos de concordatas e nos casos de falência.

Em capítulo II, a Lei Geral, como também é conhecida a Lei Complementar 123/2006, trouxe a definição de Microempresas e empresas de pequeno porte:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

A Lei Geral também instituiu o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, mais conhecido como Simples Nacional.

As pequenas empresas que optarem pela forma de tributação do Simples Nacional serão beneficiadas por:

- Alíquotas menores e progressivas, em conformidade com a receita bruta auferida;
- O recolhimento dos tributos se dará de forma mais simples e centralizado, para isto será utilizado apenas o Documento de Arrecadação Federal (DARF), DARF – Simples. Havendo possibilidade, caso existam convênios firmados entre as unidades, da inclusão de tributos estaduais e federais.

As facilidades trazidas pelo Estatuto das Micro e pequenas empresas como a simplificação do recolhimento de tributos e facilidade no cumprimento das obrigações acessórias, fizeram com que a maioria dos empresários deixasse a contabilidade em segundo plano. A maioria deles tem a contabilidade como mera obrigação governamental, algo como uma formalidade e não como ferramenta de auxílio e tomada de decisões. Devemos levar em conta que apesar tais empresas estejam dispensadas da escrituração contábil para fins de fiscalização, a lei não as dispensou completamente, tendo em vista, as obrigações acessórias impostas por legislações paralelas como a trabalhista e a previdenciária.

O Conselho Regional de Contabilidade editou a Resolução nº 1.115/07 aprovando a NBC T 19.13 que versa sobre a escrituração contábil simplificada para a microempresa e empresa de pequeno porte. Tal instrução estabelece critérios e procedimentos para a escrituração contábil de forma simplificada dos atos e fatos administrativos ocorridos.

Desta forma, considerando as baixas taxas de sobrevivência das pequenas empresas e fatores como a necessidade de crescimento desta em um mercado cada vez mais competitivo, há o questionamento: Como pode a Contabilidade Gerencial ser instrumento de gestão das pequenas empresas? Como a aplicação de ferramentas gerenciais nas pequenas empresas poderá contribuir para o aumento de sua produtividade e desempenho?

Sabe-se que entre os fatores limitantes do crescimento das pequenas empresas, a falta de capacidade gerencial é um fator altamente influente. Pinheiro (1996, p. 9), em sua tese de doutoramento, salienta que: “há de se considerar a discutível capacidade gerencial dessas empresas como um fator altamente influente, até mesmo, impeditivo ao seu crescimento e desenvolvimento.”

O não uso de ferramentas gerenciais nas empresas de pequeno porte está relacionado ao fato em que, muita das vezes, a decisão é tomada com base no sentimento (KASSAI, 1997) ou na maioria dos casos, por improvisação (PINHEIRO, 1996). Entre outros fatores, Cavalcanti (1986, p. 201) associa a falta de informações gerenciais ao estado de fragilidade administrativa e organizacional dessas empresas: “A fragilidade administrativa e organizacional das MPME’s revela-se com toda a sua inteireza na pequena interligação entre

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

3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial deve seu nascimento à criação da Contabilidade de Custos, sendo esta o seu campo de maior atuação. Porém, a necessidade de maiores esclarecimentos sobre o ambiente interno das empresas e a complexidade de suas transações iam além dos custos.

A constante demanda por informações requeridas, tanto por usuários internos quanto externos, obrigou contadores a desenvolver métodos e processos mais dinâmicos que espelhassem uma maior realidade econômico-financeira em seus relatórios e demonstrativos, orientando na correta tomada de decisão. Assim, a Contabilidade Gerencial tomou grande impulso e passou a ser vista como instrumento obrigatório nas empresas.

Segundo Atkinson et al. (2003), a Contabilidade Gerencial é “o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores”.

A associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos, através de seu relatório número 1ª, que diz:

A Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

A contabilidade gerencial se difere da contabilidade habitualmente utilizada nas Micro e Pequenas Empresas que se restringe a preocupação com o fisco e as rotinas trabalhistas. Iudícibus (apud PADOVEZE, 2000, p. 27) nos dá um melhor entendimento de onde se situa a contabilidade gerencial e qual sua importância:

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira e de Balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Podemos concluir que a Contabilidade Gerencial é de grande importância para o processo de criação de valor nas empresas. Ela, através de seus relatórios próprios e da comparação e análise destes, permitem a geração da informação contábil necessária à tomada de decisões nas pequenas empresas.

3.1 COMO A CONTABILIDADE GERENCIAL PODE AUXILIAR AS PEQUENAS EMPRESAS

A informação gerada pela contabilidade gerencial é vital para as empresas. Ela poderá ser usada para atividades de tomada de decisão, aprendizagem, planejamento e controle. As informações extraídas e processadas pela contabilidade gerencial dão suporte tanto às estratégias operacionais quanto as financeiras, além de contribuírem para o conhecimento da situação econômica das pequenas empresas, como custo e lucratividade dos produtos, serviços e clientes.

Vários outros fatores podem ser mensurados e conhecidos através das informações fornecidas pela contabilidade gerencial, por exemplo: os funcionários poderão usar estas informações para se situarem quanto a seus desempenhos passados e de como podem melhorar no futuro. Da mesma forma, propiciam um aprendizado contínuo e a melhoria constante das atividades empresariais, medem o desempenho econômico das unidades operacionais descentralizadas, como filiais, unidades de negócios, divisões e departamentos; fornecem “feedback” à administração superior sobre o desempenho das unidades operacionais individuais, além de poder ajudar na melhoria da qualidade dos processos operacionais, redução dos custos e melhor adequação das operações as necessidades dos clientes.

Para que a Contabilidade Gerencial possa prestar toda sua ajuda às empresas é necessário ter um entendimento do que é informação contábil e como surge a sua necessidade.

3.2 INFORMAÇÃO CONTÁBIL

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

A informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. Através de ferramentas que permitem uma interpretação dos números da empresa a contabilidade poderá executar o seu papel de gerar informações aos empresários para que este tome decisões mais acertadas e a tempo hábil.

Com base neste comentário, podemos conceituar informação contábil gerencial como sendo o conjunto de dados financeiros e operacionais sobre atividades, processos, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa; por exemplo: o custo calculado de um produto, de uma atividade, ou de um departamento, relativo a um período de tempo recente.

Mas para que a informação contábil gerencial possa prestar toda sua ajuda as empresas é necessário termos um entendimento de como surge a necessidade da informação para a tomada de decisão.

3.2.1 A necessidade de informação contábil gerencial

Tanto as grandes quanto as pequenas empresas visam seus cinco grupos de *stakeholders*, que são: clientes, funcionários, fornecedores, proprietários e a comunidade. A relação que a empresa deve ter com eles define seus objetivos. Os *stakeholders* são os indivíduos, grupos de indivíduos ou instituições que definem o sucesso da empresa ou afetam sua habilidade para alcançar seus objetivos, pois direta ou indiretamente, estes aplicam ou utilizam recursos da empresa.

Sendo assim, para que as pequenas empresas possam atingir seus objetivos, após defini-los com seu grupo de *stakeholders*, será preciso embasar suas decisões constantemente em informações. Estas deverão dizer respeito da quantidade de recursos requisitados e envolvidos. Não há como a empresa cumprir o que foi por ela estabelecido sem um sistema de informação que forneça estes dados de forma dinâmica e constante.

Nesse sentido é que a informação contábil assume sua principal função. Pois, tão importante quanto saber como se comportou a empresa no passado, com base nas informações da contabilidade financeira, também é essencial ao pequeno empresário situar-se no futuro, estabelecer estratégias ágeis e, acima de tudo ter tempo hábil para, caso esteja no caminho errado, mudar o rumo. Além, de fornecer *feedback* ao seu grupo de *Stakeholders*.

Por isso, é necessário o acompanhamento de todo processo empresarial desde o planejamento inicial até o atingimento dos resultados esperados. Neste processo é imprescindível a utilização de meios de mensuração e controle. A contabilidade Gerencial é ferramenta vital na elaboração de indicadores que estabeleçam tais parâmetros.

Entretanto, há necessidade de se diferenciar Contabilidade Gerencial da Contabilidade Financeira. Apresentaremos através de um quadro as diferenças principais entre as duas.

Tabela 6 – Diferenças entre a Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários	Público externo	Público Interno
Tipos de Informação	Medidas de finanças	Informações de caráter operacional e estratégico
Foco do Tempo	Avalia o desempenho com base no passado	Toma o passado como parâmetro e foca no futuro
Natureza da Informação	Os dados são objetivos e confiáveis	Os dados devem ser relevantes. São subjetivos e flexíveis.
Restrição	As regras são definidas pela legislação e os princípios Contábeis.	As regras são internas. Devem atender as necessidades dos usuários.
Escopo	Informações são resumidas e condensadas de forma padronizada	Informações são específicas e respondem a necessidade da hora.
Comportamento	A preocupação é como os relatórios afetarão os usuários externos.	A preocupação está em como os dados e relatórios influenciarão os usuários internos.

Fonte: Elaboração própria.

Observamos que a Contabilidade financeira segue padrões mais rígidos, pré-estabelecidos pela legislação e por princípios, onde há uma espécie de “linguagem universal” conhecida por todos os usuários externos. Enquanto que a Contabilidade gerencial é flexível, molda-se as necessidades internas e muitas vezes imediatas para os usuários internos,

3.3 A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Um dos mais poderosos sistemas geradores de informação contábil é a contabilidade gerencial, ou seja, aquela contabilidade que opera dentro da empresa. Ela também é responsável pela a maneira da empresa se organizar e interpretar os dados numéricos dentro do sistema, pois:

1. A linguagem contábil é comum a toda organização de negócios;
2. Os números contábeis facilmente se adaptam à exigência organizacional;
3. É uma ferramenta que monitora o desempenho financeiro da empresa;
4. Os sistemas contábeis medem a eficácia administrativa, não a natureza do comportamento, esforço ou diligência; e,
5. A informação gerencial contábil é produzida principalmente para o controle de resultados, que é o cerne do processo empresarial.

A contabilidade gerencial surge, assim, como importante ferramenta a qualquer tipo de negócio, seja ele de grande ou pequeno porte. Sua aplicação na vida diária das empresas depende muito da quantidade e complexidade de suas transações.

As pequenas empresas, em sua maioria, não utilizam a contabilidade gerencial com a importância que deveriam, ficam assim desprovidas de dados necessários à tomada de decisões. Elas veem a contabilidade muito mais como um instrumento de controle legal e governamental do que de orientação gerencial.

Desta forma, mesmo tendo um foco maior para exigências legais, a contabilidade poderá ser útil ao desenvolvimento, melhoria e desempenho das pequenas empresas. Basta que para isto o pequeno empresário assuma um papel ativo e comece a utilizar das ferramentas oferecidas pela contabilidade gerencial e pautar suas decisões em indicadores financeiros extraídos dos relatórios contábeis.

Como exemplo, demonstraremos agora as principais ferramentas que poderão ser utilizadas nas pequenas empresas para geração da informação contábil gerencial. Tais ferramentas terão como fundamento sua simplicidade, devido menor complexidade das transações das pequenas empresas. Porém, mesmo simples, são de extrema importância e relevância.

Os principais relatórios gerenciais da área financeira que fornecem informação contábil gerencial são os seguintes:

- Relatório Diário de Vendas;
- Demonstração do Resultado da Empresa;
- Controle de Caixa do Movimento Realizado;
- Fluxo de Caixa; e,
- Balanço Gerencial.

E os principais indicadores financeiros são que fornecem informação contábil gerencial, são:

- Lucratividade sobre as vendas;
- Rentabilidade dos negócios;
- Poder de pagamento da empresa;
- Nível de endividamento da empresa;
- Margem de Contribuição; e,
- Ponto de Equilíbrio.

Com o objetivo de orientar o empresário a obter as informações necessárias da área financeira de sua empresa, apresentaremos alguns modelos de relatórios gerenciais. Pelas informações apuradas nos relatórios gerenciais, iremos sugerir alguns indicadores financeiros, bem como a forma de interpretá-los.

3.4 RELATÓRIOS GERENCIAIS

3.4.1 Relatório Diário de Vendas

Normalmente, o proprietário de um pequeno comércio conhece o valor das vendas realizadas no mês. No entanto, conhecer apenas o montante vendido do mês encerrado, é uma informação incompleta, pois se torna necessário conhecer qual foi o lucro gerado, como a margem de ganho nas vendas realizadas. Tais informações são necessárias para facilitar a análise do desempenho da empresa com relação às suas vendas, custos e lucro. Neste trabalho, estamos sugerindo um relatório gerencial denominado “Relatório Diário de Vendas”, que tem por objetivo informar as vendas diárias realizadas, os custos das mercadorias vendidas, o lucro bruto e a margem de lucro sobre as vendas registradas de um determinado período, normalmente um mês. Este controle deve ser feito diariamente até o término do mês.

Tabela 7 – Relatório Diário de Vendas

Relatório Diário de Vendas do Mês Setembro 2011							Lucro Bruto	
Data	Produtos	Quantidade	Valor	Custo Vendas	Valor	Porcentagem		
1	Produto A	3	R\$ 90,00	R\$ 60,00	R\$ 30,00	33%		
	Produto C	5	R\$ 50,00	R\$ 34,00	R\$ 15,00	30%		
	Total dia	8	R\$ 140,00	R\$ 94,00	R\$ 45,00	32%		
2	Produto A	2	R\$ 60,00	R\$ 40,00	R\$ 20,00	33%		
	Produto B	1	R\$ 50,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00	40%		
	Produto C	10	R\$ 100,00	R\$ 70,00	R\$ 30,00	30%		
	Total dia	13	R\$ 210,00	R\$ 140,00	R\$ 70,00	33%		
3	Produto B	1	R\$ 50,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00	40%		
	Produto C	10	R\$ 100,00	R\$ 70,00	R\$ 30,00	30%		
	Total dia	11	R\$ 150,00	R\$ 100,00	R\$ 50,00	33%		
31	Produto A	4	R\$ 120,00	R\$ 80,00	R\$ 40,00	33%		
	Produto B	2	R\$ 100,00	R\$ 60,00	R\$ 40,00	40%		
	Produto C	5	R\$ 50,00	R\$ 34,00	R\$ 15,00	30%		
	Total dia	11	R\$ 270,00	R\$ 174,00	R\$ 95,00	35%		
	Total Mês		R\$ 18.000,00	R\$ 11.250,00	R\$ 6.750,00	38%		

Fonte: Elaboração própria.

Observações importantes:

Os valores correspondentes às vendas da coluna (4) são independentes da forma de recebimento, ou seja, a vista ou a prazo.

- Os custos das vendas da coluna (5) correspondem ao valor da aquisição da mercadoria vendida, independentemente do pagamento da mesma. Para tanto, torna-se necessário a cada venda realizada identificar o custo correspondente. Evidentemente, para as

empresas que possuem controles de estoques informatizados, esse relatório provavelmente é gerado pelo próprio sistema.

- O lucro bruto coluna (6) é a diferença entre o valor da venda realizada e o custo da mercadoria vendida.
- A margem de lucro coluna (7) tem a finalidade de demonstrar qual foi o percentual de ganho sobre o valor da venda de cada produto feito pela empresa.
- As informações contidas neste relatório financeiro serão de grande utilidade na elaboração de outros controles financeiros necessários à gestão financeira da empresa

3.4.2 Controle do Movimento de Caixa

Segundo Gonçalves (2007, p. 97) “O controle de caixa da empresa é de vital importância já que por meio dos registros realizados pode-se conhecer a origem e a quantidade de dinheiro que é movimentada diariamente na empresa”.

O objetivo do Controle de Caixa é registrar as entradas e saídas realizadas de recursos financeiros e apurar o saldo disponível. Este controle financeiro deverá ser feito diariamente. Este controle deve ser efetuado utilizando-se de documentos que comprovem as entradas e saídas diárias de numerários da empresa. Tais documentos devem ser arquivados para posterior conferências.

Antes do planejamento financeiro seja elaborado, o pequeno empresário deve estar atento ao controle de todas as entradas e saídas de numerários de sua empresa, bem como relacionar as datas de pagamentos das compras e dos recebimentos das vendas.

Tabela 8 – Controle do Movimento de Caixa

ITENS	SETEMBRO -- 2011					
	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA ...	DIA 31	TOTAL
1. Saldo Inicial	R\$ 1.000,00	R\$ 900,00	R\$ 850,00	R\$ 350,00	-R\$ 600,00	
2. Entradas						
2.1 Vendas a Vista	R\$ 600,00	R\$ 500,00	R\$ 800,00	R\$ 300,00	R\$ 400,00	R\$ 2.600,00
2.2 Receb. Clientes	R\$ 1.500,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.100,00	R\$ 3.500,00	R\$ 8.700,00
2.3 Outras Entradas	R\$ 100,00	R\$ 300,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 200,00	R\$ 1.200,00
Total Entradas	R\$ 2.200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.800,00	R\$ 4.100,00	R\$ 12.500,00
3. Saídas						
3.1 Fornecedores	R\$ 1.400,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.560,00	R\$ 6.960,00
3.2 Despesas	R\$ 800,00	R\$ 900,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.300,00	R\$ 5.600,00
3.3 Outras Saídas	R\$ 100,00	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 50,00	R\$ 200,00	R\$ 500,00
Total Saídas	R\$ 2.300,00	R\$ 2.450,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.750,00	R\$ 3.060,00	R\$ 13.060,00
4. Saldo Final (1+2-3)	R\$ 900,00	R\$ 850,00	R\$ 350,00	-R\$ 600,00	R\$ 440,00	

Fonte: Elaboração própria.

Informações importantes:

- O valor do saldo inicial do item 1 deve corresponder aos recursos financeiros existentes, sejam em dinheiro, cheques, e também os saldos em conta corrente do banco. Devem ser excluídos os cheques pré-datados, que apenas se tornarão valores em caixa nas datas de seus recebimentos;
- As entradas de caixa do item 2 correspondem aos valores recebidos, referentes às vendas à vista realizadas pela empresa. Com relação aos recebimentos de clientes, devem ser informados os valores correspondentes a duplicatas recebidas, cheques pré-datados e vendas realizadas por meio de cartão de crédito. Com relação ao valor das outras entradas, trata-se de juros recebidos de clientes por terem pago alguma conta com atraso, ou, então, juros referentes à aplicação de sobras de caixa no mercado financeiro;
- As saídas de caixa item 3 referem-se aos pagamentos efetuados pela empresa aos fornecedores de mercadorias, ou, então, pagamentos das despesas operacionais necessárias para manter a atividade empresarial, tais como contas de água, luz e telefone, salários e comissões de vendedores, aluguel do prédio etc. No caso de outras saídas de caixa, podem ser amortização de dívidas com fisco, bancos etc.; e,
- O saldo final e o lucro líquido são valores diferentes e não compatíveis.

3.4.3 Fluxo de Caixa

O objetivo do Controle de Caixa é registrar as entradas e saídas previstas de recursos financeiros e apurar o saldo disponível previsto. Este controle financeiro deverá ser feito diariamente. No Fluxo de Caixa, diferentemente do Controle de Caixa, deverá ser lançado os valores com os quais a empresa tem obrigação de pagar ou que tem direito a receber. Ele funcionará muito mais como orientador do futuro do que como registro de operações passadas.

O caixa da empresa é algo que está em constante movimento, pois a empresa é algo mutável, onde os resultados irão sempre gerar valores, e nesse aspecto o demonstrativo de fluxo de caixa contribui de maneira fundamental para o empresário entender o funcionamento da pequena empresa. Administrar o caixa é essencial para se obter o sucesso e sobreviver em um mercado tão competitivo.

De acordo com pesquisa do Sebrae (2004), o principal motivo de mortalidade das pequenas empresas, segundo seus proprietários, é a falta de capital de giro, ou seja, desequilíbrio entre as entradas e saídas de recursos da empresa.

Isto se deve a falta de um bom planejamento financeiro por parte das pequenas empresas, no que se refere a conhecimento do capital de giro e o fluxo de caixa. Segundo Garcia (2008, p. 8) “[...] toda empresa, independente do seu tamanho, necessita de um controle de caixa.”

As considerações a serem feitas com relação ao Fluxo de Caixa são as mesmas feitas com relação ao Controle de Movimento de Caixa, porém sempre pensando em entradas e saídas de caixa no futuro, ou seja, todas as entradas e saídas são previstas por um período de tempo, de acordo com o vencimento do recebimento de valores de clientes e dos pagamentos efetuados aos fornecedores e terceiros.

Segundo Garcia (2008, p. 8) “a Demonstração de Fluxo de Caixa tem como principal função controlar o fluxo de entradas e saídas de dinheiro de uma empresa, evitando desvios financeiros e proporcionando maior transparência ao negócio.”

Apresentamos na Tabela 9 um modelo simplificado de Fluxo de Caixa. O mesmo pode ser aplicado em qualquer tipo de pequena empresa.

Tabela 9 – Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA						
Setembro -- 2011						
ITEM	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia...	Dia 31	Total
1. Saldo Inicial	-R\$ 500,00	R\$ -	-R\$ 50,00	R\$ 50,00	-R\$ 300,00	
2. Entradas						
2.1 Vendas a Vista	R\$ 800,00	R\$ 500,00	R\$ 800,00	R\$ 500,00	R\$ 600,00	R\$ 3.200,00
2.2 Receb.Dupl.	R\$ 1.700,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.400,00	R\$ 3.000,00	R\$ 9.200,00
2.3 Outras Entradas	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 200,00	R\$ 300,00	R\$ 200,00	R\$ 1.300,00
Total Entradas	R\$ 2.800,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.200,00	R\$ 3.800,00	R\$ 13.700,00
3. Saídas						
3.1 Fornecedores	R\$ 1.600,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.000,00	R\$ 6.800,00
3.2 Despesas	R\$ 600,00	R\$ 700,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.500,00	R\$ 5.100,00
3.3 Outras Saídas	R\$ 100,00	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 50,00	R\$ 200,00	R\$ 500,00
Total Saídas	R\$ 2.300,00	R\$ 2.450,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.550,00	R\$ 2.700,00	R\$ 12.400,00
4. Saldo Final (1+2-3)	R\$ -	-R\$ 50,00	R\$ 50,00	-R\$ 300,00	R\$ 800,00	

Fonte: Elaboração própria.

Observações importantes:

As considerações a serem feitas com relação ao Fluxo de Caixa são as mesmas feitas com relação ao Controle de Movimento de Caixa, porém sempre pensando em entradas e saídas de caixa no futuro, ou seja, todas as entradas e saídas são previstas por um período de

tempo, de acordo com o vencimento do recebimento de valores de clientes e dos pagamentos efetuados aos fornecedores e terceiros.

3.4.4 Demonstração do Resultado do Exercício

O objetivo deste relatório é apurar o resultado líquido mensal da empresa.

O resultado líquido mensal é o valor das vendas menos o custo das mercadorias vendidas e as despesas da empresa. Ressaltamos que a retirada dos sócios (pró-labore) se constitui numa despesa da empresa, não devendo ser confundido com o lucro líquido. Apresentamos abaixo um modelo de um relatório para apuração do resultado líquido mensal. O objetivo deste relatório é apurar o resultado operacional da empresa. Este controle financeiro deverá ser elaborado mensalmente.

Tabela 10 – Apuração do Resultado do Exercício

APURAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
Item	Descrição	setembro 2010			setembro 2011		
		Valor		%	Valor		%
1	Vendas	R\$	18.000,00	100,0%	R\$	12.000,00	100,0%
2	Custo Mercadorias Vendidas	R\$	11.250,00	62,5%	R\$	7.500,00	62,5%
3	Lucro Bruto (1 - 2)	R\$	6.750,00	37,5%	R\$	4.500,00	37,5%
4	Despesas Variáveis	R\$	900,00	5,0%	R\$	600,00	5,0%
5	Margem de Contribuição	R\$	5.850,00	32,5%	R\$	3.900,00	32,5%
6	Despesas Fixas	R\$	4.410,00	24,5%	R\$	4.800,00	40,0%
7	Despesas Financeiras	R\$	-	0,0%	R\$	600,00	5,0%
8	Resultado Líquido	R\$	1.444,00	8,0%	-R\$	1.500,00	-12,5%

Fonte: Elaboração própria.

Observações importantes:

- Os valores correspondentes às vendas item 1 são obtidos através do relatório gerencial Controle de Vendas Realizadas.
- Os custos das mercadorias vendidas item 2 também são extraídos do relatório gerencial Controle de Vendas Realizadas.
- O lucro bruto item 3 é a diferença entre as vendas e os custos das mercadorias.
- As despesas variáveis item 4 são gastos que surgem no momento da realização da venda das mercadorias. As despesas variáveis são proporcionais ao volume de venda. As principais despesas variáveis de uma loja de confecção são os impostos sobre as vendas (Simples Federal, ICMS, etc.) e comissões dos vendedores. Quando se tratar de uma franquia, poderá também ocorrer pagamento de royalties.

- A margem de contribuição item 5 é a diferença entre o lucro bruto menos as despesas variáveis. O montante da margem de contribuição deverá ser superior as despesas fixas e financeiras para gerar o lucro.

- As despesas fixas item 6 são os gastos com a estrutura da empresa, necessários para o seu funcionamento, por exemplo, aluguel e condomínio, contas de água, luz e telefone, salários e encargos sociais, pró-labore, honorários do contador etc.

- As despesas financeiras item 7 são referentes aos juros pagos pela empresa, em virtude de empréstimos bancários, descontos de cheques e/ou duplicatas. As taxas de administração cobradas através das vendas realizadas com cartões de crédito poderão ser incluídas como despesas financeiras.

- O resultado líquido item 8, quando positivo, revela que a empresa gerou lucro, ao contrário, quando o resultado apurado for negativo, significa que a empresa fechou o mês com prejuízo.

3.4.5 Balanço Gerencial

O objetivo do Balanço Gerencial é demonstrar onde os recursos financeiros foram aplicados na empresa (Ativo), como também as fontes de recursos financeiros (Passivo + Patrimônio Líquido). O Ativo é composto por bens e direitos da empresa. O Passivo representa dívidas com terceiros e o Patrimônio Líquido (PL) os recursos financeiros dos sócios ou proprietários investidos na empresa.

Tabela 11 – Balanço Gerencial

BALANÇO GERENCIAL					
ATIVO	30/09/2010	30/09/2011	PASSIVO	30/09/2010	30/09/2011
Disponível	R\$ 440,00	R\$ 200,00	Fornecedores	R\$ 11.250,00	R\$ 12.550,00
Contas a Receber	R\$ 5.000,00	R\$ 5.300,00	Contas a Pagar	R\$ 5.000,00	R\$ 6.000,00
Estoques	R\$ 20.000,00	R\$ 21.000,00	Empréstimos	R\$ -	R\$ 700,00
Imobilizado	R\$ 14.560,00	R\$ 15.000,00	Total Passivo	R\$ 16.250,00	R\$ 19.250,00
			Patrimonio Líquido		
			Capital	R\$ 21.560,00	R\$ 23.000,00
			Lucros Acumulados	R\$ 2.190,00	-R\$ 750,00
			Total P.L.	R\$ 23.750,00	R\$ 22.250,00
Total Ativo	R\$ 40.000,00	R\$ 41.500,00	Total Passivo+P.L.	R\$ 40.000,00	R\$ 41.500,00

Fonte: Elaboração própria.

Considerações importantes:

- O Balanço Gerencial é dividido em duas colunas: Ativo e Passivo. O Ativo representa as aplicações de recursos feitos na empresa. O Passivo revela as origens de

recursos obtidos pela empresa e que foram investidos no Ativo. Dessa maneira, o leitor pode observar que o total do Ativo sempre será igual ao total do Passivo, por uma razão bastante simples, todos os recursos financeiros que estão aplicados no Ativo, tiveram a sua origem no Passivo, ou seja, os recursos aplicados no Ativo estão sendo financiados pelos recursos dos sócios ou proprietários ou de terceiros;

- Na composição do Ativo, o Disponível representa os recursos existentes no caixa e bancos à disposição da empresa. Contas a Receber é composto por cheques pré-datados, duplicatas a receber, fatura de cartão de crédito, etc. Com relação aos estoques, os mesmos deverão ser avaliados a preço de custo de aquisição. O Imobilizado é formado pelos bens utilizados pela empresa para manter a sua estrutura operacional, por exemplo, temos: instalações, prateleiras, expositores, balcão, computadores, vitrines, ar-condicionado, móveis e utensílios;

- Na composição do Passivo, a conta Fornecedores representa as dívidas que a empresa tem com os fabricantes ou distribuidores de mercadorias. As Contas a Pagar representam as despesas incorridas pela empresa e que ainda não foram pagas, como podem ser citados: salários a pagar, impostos e encargos sociais a recolher, enfim, todos os compromissos assumidos com terceiros que deverão ser pagos nos vencimentos contratados. Empréstimos bancários referem-se a compromissos assumidos com os bancos, em virtude de terem tomados recursos financeiros emprestados das instituições financeiras;

- O patrimônio líquido representa o capital inicial e os lucros acumulados durante a existência da empresa e que pertencem aos proprietários do negócio. O patrimônio líquido representa a situação líquida da empresa, ou seja, é quanto de fato pertence aos sócios caso a empresa encerre suas atividades. O patrimônio líquido é apurado pela diferença feita entre o Ativo e o Passivo; e,

- É importante lembrar que o Lucro Líquido faz o Patrimônio Líquido da empresa aumentar, ao contrário quando acontece um prejuízo o Patrimônio Líquido diminui. O valor do Lucro Líquido não está necessariamente no caixa, podendo estar no aumento de qualquer um dos Ativos (estoques, contas a receber e imobilizado), ou na redução do Passivo (fornecedores, contas a pagar e empréstimos). Outro detalhe importante é quando o Patrimônio Líquido diminui de um período para outro. Isto significa que os sócios estão tendo prejuízos e, dessa maneira, seus recursos aplicados na empresa estão reduzindo-se. Esse fato pode ser observado na tabela acima, em que o Patrimônio Líquido no mês de setembro de 2010 era de R\$ 23.750,00, já a situação líquida do mês de setembro de 2011 foi de R\$ 22.250,00. Isso ocorreu pelo fato de a empresa ter tido um prejuízo de R\$ 1.500,00, conforme

o relatório gerencial Apuração de Resultados da Empresa no mês de setembro de 2010, na coluna 5.

3.5 INDICADORES GERENCIAIS

Os indicadores Gerenciais ou financeiros são índices apurados com os valores da empresa, com o objetivo de auxiliar o pequeno empresário a fazer um acompanhamento da situação econômica e financeira num determinado momento. Por meio dos indicadores (índices) financeiros, poderá tomar as decisões gerenciais necessárias, visando corrigir os desvios que estão prejudicando o desempenho dos negócios sob o ponto de vista financeiro. Existe uma grande quantidade de indicadores financeiros, no entanto iremos demonstrar aqueles que julgamos necessários, para que o empresário implante na sua empresa faça uma avaliação dos mesmos, e tome as decisões adequadas, visando manter a empresa com uma boa saúde econômica e financeira.

3.5.1 Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez medem a capacidade da empresa em pagar suas dívidas de curto e/ou médio prazos, através dos recursos disponíveis no Ativo.

Segundo Groppelli (2002, p. 357) “o grau de liquidez de um ativo depende da rapidez com que ele é transformado em caixa, sem incorrer em perda substancial.”

Conclui Groppelli (2002, p. 357) “em essência, os índices de liquidez testam o grau de solvência da empresa”.

Caso esses indicadores sejam superiores a 1, teremos um sinal de boa solvência da empresa, pois para cada real devido existe um valor superior em recursos para pagamento. Ao contrário, se os indicadores apresentarem valor inferior a 1, significa que não existem recursos suficientes para pagamento.

Um ponto a observar é a existência na empresa de estoque ocioso, neste caso, a interpretação do índice poderá ser comprometida devido a demora em transforma-lo em disponibilidade, gerando baixa liquidez.

De modo geral, indicador referente a liquidez da empresa está relacionado com a sua capacidade de pagamento, ou seja, este indicador revela se a empresa tem condições de honrar os seus compromissos assumidos com terceiros em dia. Podemos analisar a liquidez (poder de pagamento) de uma empresa periodicamente através do relatório gerencial Fluxo de Caixa.

Outra forma de analisar o poder de pagamento (liquidez) de uma empresa é por meio de alguns indicadores financeiros que iremos apresentar a seguir.

Os principais índices de liquidez são:

- Liquidez Corrente;
- Liquidez Seca;
- Liquidez Imediata; e,
- Liquidez Geral.

3.5.1.1 Índice de Liquidez Corrente

$$LC = AC \div PC \quad (1)$$

O índice de liquidez corrente é a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante. Ele indica a margem de segurança disponível para a empresa satisfazer as dívidas de curto prazo. Ou seja, este índice mede qual a capacidade da empresa de pagar suas dívidas a curto prazo, utilizando os recursos aplicados no ativo circulante.

Na pequena empresa, a interpretação deste índice está diretamente ligada a seu ciclo operacional. Uma pequena empresa comercial, regra geral, terá um índice de liquidez corrente maior do que uma pequena empresa prestadora de serviços, pois pelo fato de não possuir estoques, esta última tem um ciclo operacional muito menor.

Sendo assim, quanto maior for o ciclo operacional de uma empresa, maior será a necessidade de um elevado índice de liquidez corrente.

3.5.1.2 Liquidez Seca

$$LS = (AC - EST) \div PC \quad (2)$$

O índice de liquidez seca mede a capacidade da empresa pagar suas dívidas a curto prazo, utilizando apenas os recursos disponíveis no Ativo Circulante, sem contar com seus estoques.

3.5.1.3 *Liquidez Imediata*

$$LI = \text{Disp} \div \text{PC} \quad (3)$$

A liquidez imediata mede a capacidade imediata da empresa pagar suas obrigações a curto prazo, utilizando-se apenas de dinheiro (Caixa ou Bancos).

De modo geral, as empresas que realizam a maior parte de suas transações à vista devem ter um maior índice de Liquidez Imediata. Da mesma forma, as instituições financeiras também precisam de elevados valores para estes índices.

3.5.1.4 *Liquidez Geral*

$$LG = (\text{AC} + \text{ARPL}) \div (\text{PC} + \text{PELP}) \quad (4)$$

O índice de liquidez geral mede a capacidade da empresa pagar suas dívidas a curto e longo prazos, utilizando os recursos existentes no ativo não-circulante, isto é, ativo circulante e realizável a longo prazo.

Por fim, para uma interpretação geral dos índices de liquidez deve-se levar em conta: Quanto maior o índice melhor.

3.6 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

A finalidade desse indicador é demonstrar qual é a dependência da empresa com relação aos recursos tomados de terceiros. Quanto mais a empresa depende de recursos de terceiros, quer dizer de bancos, mais aumentam suas despesas financeiras (juros pagos). Quando o endividamento da empresa está fora de controle, poderá provocar a quebra da mesma. Portanto, o cálculo e o acompanhamento desse indicador é de suma importância para o gestor ou proprietário de uma pequena empresas.

Estes indicadores podem ser aplicados a uma pequena empresa, e será de grande utilidade para que se possa descobrir a quantidade, a qualidade da dívida e o grau de endividamento da empresa;

Os principais indicadores de Indivudamento são:

- Endividamento Total;
- Composição do Endividamento; e,

- Grau de Endividamento.

3.6.1 Índice de Endividamento Total

$$E.T. = P.E. \div A.T. \quad (5)$$

Este é o mais importante índice de endividamento. Ele mede a parcela do ativo que foi financiada por capitais de terceiros.

3.6.2 Índice de Composição do Endividamento

$$C.E. = P.C. \div P.E. \quad (6)$$

Mede a participação das dívidas de curto prazo sobre o endividamento total. Também conhecido como Qualidade da Dívida.

Na maior parte das vezes o endividamento de curto prazo é utilizado para financiar o ativo circulante, enquanto que o endividamento a longo prazo é utilizado para financiar o ativo permanente.

3.6.3 Índice de Grau de Endividamento

$$G.E. = (P.C. + R.L.P.) \div P.L. \quad (7)$$

Este indicador demonstra a relação entre o total das dívidas e o patrimônio Líquido, ou seja, o total de capital de terceiros em relação ao total de capital próprio.

Segundo Assef (1999, p. 99) é recomendado “com base nestes conceitos, procurar extrair índices atuais da empresa em análise, acompanhando-os ao longo do tempo”. O pequeno empresário deve habituar-se a acompanhar seu negócio, procurando elaborar, com certa frequência, os indicadores, para que obtenha um aspecto geral do seu negócio a fim de, se necessário, propor mudanças.

3.7 INDICADORES DE RENTABILIDADE (LUCRATIVIDADE)

3.7.1 Rentabilidade dos negócios

Todo e qualquer empresário, independentemente do ramo de atividade empresarial, quando investe seus recursos financeiros num negócio, tem uma expectativa de obter um retorno o mais rápido possível dos seus investimentos. O indicador Rentabilidade dos Negócios tem a finalidade de demonstrar para o gestor ou proprietário de uma loja de confecção qual é o seu poder de ganho, ou retorno, sobre o capital investido na empresa.

Outro detalhe importante com relação à rentabilidade (poder de ganho) dos negócios é que existem dois pontos de vista sobre essa questão, ou seja, podemos determinar a rentabilidade da empresa, como a rentabilidade dos proprietários do negócio. Para sabermos o poder de ganho da empresa, ou seja, a sua rentabilidade, basta dividirmos o resultado líquido (lucro líquido) pelo total do Ativo da empresa. Utilizando os valores contidos nos relatórios gerenciais apresentados, iremos determinar a rentabilidade da empresa.

Os indicadores ou índices de Rentabilidade demonstram, em regra, os retornos de capital através de lucros ou receitas.

Segundo Assef (1999, p. 97), os índices de rentabilidade “[...] medem a capacidade de retorno obtido pela empresa, derivado de suas operações. Os valores encontrados devem ser confrontados com outras empresas do mesmo segmento”.

Os principais são:

- Margem Líquida ou Lucratividade sobre as Vendas (M.L.);
- Giro do Ativo (G.A.); e,
- Retorno do Capital Próprio (RCP).

3.7.1.1 Margem Líquida (Lucratividade sobre as vendas)

$$M.L. = LL \div V \tag{8}$$

O índice de lucratividade sobre as vendas tem como objetivo demonstrar qual é a lucratividade da empresa, ou seja, o poder de ganho da empresa comparando o seu lucro líquido com relação ao seu montante de venda. Para calcular o índice de lucratividade sobre as vendas precisamos das informações contidas no relatório Apuração de Resultado da Empresa.

$$\text{M.L.} = \text{Lucro Líquido} \div \text{Vendas}$$

Exemplo:

$$\text{M.L.} = \text{R\$ } 1.440,00 \div \text{R\$ } 18.000,00$$

$$\text{M.L.} = 8\%$$

Nesse caso, a Lucratividade da empresa foi de 8%.

De acordo com as informações apresentadas no relatório gerencial Apuração de Resultados da Empresa do mês de setembro de 2010, a Lucratividade da empresa foi de 8%, ou seja, para cada R\$ 100,00 de venda realizada, a empresa obteve um ganho líquido de R\$ 8,00. Já no mês de setembro de 2011 a situação foi a seguinte, para R\$ 100,00 de venda a empresa obteve uma perda R\$ 12,50, ou seja, a empresa encerrou esse mês com prejuízos.

3.7.1.2 Giro do Ativo (G.A.)

$$\text{G.A.} = \text{L.L.} \div \text{A.T.} \tag{9}$$

O Giro do Ativo é também considerado como índice de rotatividade, medindo a velocidade com que o valor gerado pela Receita de Vendas devolveu à empresa o investimento total no seu ativo.

$$\text{G.A.} = \text{L.L.} \div \text{A.T.}$$

$$\text{G.A.} = \text{Resultado Líquido} : \text{Ativo Total}$$

$$\text{G.A.} = \text{R\$ } 1.440,00 : \text{R\$ } 40.000,00 = 0,04$$

$$\text{G.A.} = 4\%$$

A Rentabilidade da empresa do mês de setembro de 2011 foi de:

$$\text{G.A.} = (\text{R\$ } 1.500,00) : \text{R\$ } 41.500,00 = (3,61\%)$$

De acordo com o indicador apresentado acima, podemos deduzir que a rentabilidade da empresa do mês setembro foi de 4% ao mês, ou seja, para cada R\$ 100,00 investidos nos ativos da empresa foi gerado um retorno de R\$ R\$ 4,00 aproximadamente. A rentabilidade da empresa no mês de 2011 foi deficitária, ou seja, a empresa teve um prejuízo de R\$ 1.500,00. O índice foi de (3,61%) negativo. Sendo assim, para cada R\$ 100,00 investidos no Ativo em setembro de 2011 a empresa teve uma perda de R\$ 3,61 aproximadamente.

De acordo com Assef (1999, p.98), o Giro do Ativo “mede o número de vezes em que os ativos operacionais líquidos são “utilizados” em um dado período de tempo para gerar o volume de operações desse período”.

3.7.1.3 Retorno (ou Rentabilidade) do Capital Próprio

$$R.C.P. = L.L. \div P.L. \quad (10)$$

O indicador Retorno do Capital Próprio, ou também, Retorno sobre o Patrimônio Líquido, é visto do sob a óptica dos proprietários, como a relação entre o Lucro Líquido gerado e o capital próprio aplicado na empresa. Este índice demonstra o volume do ganho do proprietário, ou quantos anos levará para o valor aplicado pelo proprietário seja por ele recuperado.

4 PRINCÍPIO DA ENTIDADE

Nas Ciências Sociais, os princípios colocam-se como axiomas, premissas universais e verdadeiras, assim admitidas sem a necessidade de demonstração, ultrapassando, pois, a condição de simples conceitos.

Os Princípios de Contabilidade representam o núcleo central da própria Contabilidade, na sua condição de Ciência Social, sendo a ela inerente. São aplicados à Contabilidade no seu sentido mais amplo, ou seja, o Patrimônio das entidades.

O Patrimônio é o objeto de estudo da Contabilidade e, portanto, os princípios Contábeis são aplicados somente a eles, não importando a entidade a que pertençam.

Portanto, a aplicação de qualquer instrumento contábil em uma pequena empresa deve estar voltado a seu patrimônio apenas, não o confundindo com o de seu proprietário. Ou seja, o patrimônio da entidade não se confunde com o dos seus sócios, acionistas ou proprietário individual.

A Resolução CFC nº175/1993 dispõe sobre Princípios da Entidade em seu artigo 4º:

Art. 4º O Princípio da Entidade reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Parágrafo único O PATRIMÔNIO pertence a ENTIDADE, mas a recíproca não é verdadeira. A soma ou agregação contábil de patrimônios autônomos não resulta em nova ENTIDADE, mas numa unidade de natureza econômico-contábil.

Desta forma, a aplicação de todos os instrumentos apresentados não terá o impacto esperado, a relevância e não representará uma visão estratégica da pequena empresa se o pequeno empresário deixar de seguir o Princípio da Entidade ao não determinar com precisão o seu patrimônio e o da sua empresa.

Em muitos casos a pequena empresa funciona dentro do ambiente familiar, não tendo uma separação clara entre o que é a empresa e o que é a moradia. Isto representa um grande desafio para o pequeno empresário que, às vezes não tendo conhecimento necessário dos transtornos causados por esta falta de controle, perde-se entre despesas familiares e da empresa, como também entre receitas familiares e empresariais.

É necessário, por parte dos pequenos empresários, conhecer o Princípio da Entidade e, com pequeno esforço inicial e persistência, aplica-lo em suas empresas.

As pequenas empresas, diferente do que o nome diz, representam uma grande massa produtiva no país. Neste aspecto, fica evidente sua grande importância, não só para a economia dos empreendedores como também de toda a cadeia produtiva do Brasil.

Portanto, investir no crescimento, na geração de emprego e renda, na maior produtividade e disponibilidade de crédito para as pequenas empresas deve se pautar em um padrão de informação correto, baseado em índices que podem ser “lidos” e entendidos por todos, explicados por uma linguagem quase universal que é a Contabilidade.

A Contabilidade Gerencial traduz este aspecto objetivo e dinâmico das pequenas empresas dando suporte a suas decisões através de instrumentos orientadores e adaptáveis a todas. O pequeno gestor, com o intermédio do seu contador e de um sistema de informações contábeis terá condições de tomar decisões mais acertadas e coerentes.

5 MÉTODO

A metodologia é a ciência que estuda o método. Seu objetivo é a captação e análise das características dos vários tipos de métodos. Método pode ser definido como uma série de atividades sistemáticas e racionais que dão ao pesquisador maior segurança para alcançar seus objetivos.

Na abordagem deste trabalho, levamos em consideração duas visões: uma teórica e outra prática.

Na execução deste trabalho buscamos nos valer de algumas técnicas, entre elas, citamos as seguintes:

- Pesquisa bibliográfica

Livros de contabilidade como instrumento de análise, gerência e decisão foram usados para edição de toda a parte teórica do trabalho.

- Experiência profissional

Com experiência profissional de aproximadamente 14 anos na área administrativa e financeira, adquiri experiência em elaboração e análise de relatórios contábeis e gerenciais, bem como na gestão de empresas.

- Uso de planilhas

A fim de gerar como resultado final deste trabalho ferramentas de fácil utilização, para análises em geral e de variáveis para tomada de decisão, fizemos uso de planilhas eletrônicas, através de software de amplo uso, disponível no mercado.

Desta forma, buscamos com a adoção dessa metodologia, gerar a sustentação necessária para apresentar o uso da Contabilidade Gerencial e da informação contábil como ferramentas auxiliares na tomada de decisões para micro e pequenas empresas. Alertamos que, para evitar muitas repetições, vamos utilizar a expressão “pequena empresa” no seu sentido mais abrangente, que compreende (ao contrário à grande empresa) todas as demais empresas: micros e pequenas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho pautou-se na identificação das micro e pequenas empresas, sua classificação de acordo com os dados fornecidos pelo Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), e de acordo com toda a legislação Federal (Lei do Simples).

Foi demonstrado a como o crescimento das pequenas empresas no Brasil tem contribuído com a economia, geração de emprego e renda.

A Lei Complementar 123/90 apesar de trazer simplificação da apuração dos tributos, também trouxe incertezas quanto à obrigatoriedade de se fazer ou não escrituração contábil nas pequenas empresas, isto demandou certo “desleixo” por parte dos pequenos empresários que, veem a contabilidade apenas para cumprir formalidades e não como um instrumento norteador das decisões.

Foram apresentadas as ferramentas da contabilidade gerencial que utilizadas de maneira sistemática e diária nas pequenas empresas trarão enormes vantagens competitivas e ampliarão os horizontes dos gestores quanto a tomada de decisões.

Demonstramos de forma sistemática a utilização dos seguintes instrumentos:

- Relatório Diário de Vendas;
- Controle do Movimento de Caixa;
- Fluxo de Caixa Simplificado;
- Demonstração do Resultado do Exercício;
- Balanço Gerencial; e,
- Indicadores Financeiros e Econômicos.

O trabalho demonstrou através de exemplos dos controles gerenciais citados, a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisões nas pequenas empresas e como os instrumentos servem são como meios orientadores que diferenciam uma empresa bem administrada de uma que não vai tão bem.

A contabilidade gerencial e seus instrumentos são meios orientadores dos pequenos empresários neste imenso mar de concorrentes. Estes instrumentos gerenciais dão a pequena empresa a certeza dos seus resultados em um grau de certeza maior do que as decisões baseadas apenas nas experiências passadas.

O moderno mercado e sua constante turbulência trazem incertezas a todos. Porém, através da ciência contábil é possível adequar-se a algumas destas mudanças de maneira simples e sem muito custo. A utilização de simples planilhas de computador e sua adequada

utilização juntamente com a contabilidade gerencial já causam um grande impacto nas decisões cotidianas das pequenas empresas.

Portanto, é necessária uma maior parceria entre pequenos empresários e seus contadores – que são os grandes conhecedores da ciência do patrimônio das empresas – de modo a utilizarem as informações geradas para a legislação em prol também da tomada de decisão.

Nos dias atuais, se faz necessário que os contadores deixem de ser instrumentos dos governos e de suas legislações e se tornem co-gestores de seus clientes, principalmente os pequenos. Detentores de tão antiga e importante arte de controle do patrimônio eles devem utilizar todo este conhecimento para, além do aumento de lucratividade e rentabilidade, estabelecer e consolidar de forma democrática os instrumentos de gestão contábil nas pequenas empresas, ajudando assim a diminuir a enorme distância de elas e as grandes corporações.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE FILHO, E. O. **Imposto de renda das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALMEIDA, M. C. **Contabilidade Intermediária**: de acordo com as novas exigências do MEC para o curso de Ciências Contábeis. São Paulo: Atlas, 1996.
- ASSEF, R. **Guia prático de administração financeira**: pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto da microempresa e empresa de pequeno porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 26 maio 2012.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Obra coletiva de autoria da Editora Revista dos Tribunais – 6. ed. ver.; atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.
- CHÉR, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**: o que saber para administrá-las, 2.ed. ver. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.
- CHING, Y. H.; MARQUES, F.; PRADO, L. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- CHING, Y. H. **Contabilidade Gerencial**: Novas Práticas Contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília: CFC, 2003.
- FABRETTI, L. C. **Prática tributária da micro, pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.
- FELIPPE, M. C. **Sobrevivência e Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos**. 2003. 140f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Taubaté, 2003.
- GARCIA, V. A.; SCARAMELLI, J. M. A importância do Fluxo de Caixa. **Boletim CRC SP**, São Paulo, n. 165, p.8-9, fev. 2008.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.
- GOMES, F. R. G. **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas**: um estudo regional. 2004. 98f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Taubaté, 2004.
- GONÇALVES, M. R. **Os controles financeiros como ferramenta do processo de decisão nas micro e pequenas empresas**. 2007. 140f. Monografia – Universidade de Taubaté, 2007.

- GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- IUDÍBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; ETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 4. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1990.
- PADOVEZE, C. L. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- PARANHOS, J. L. B. **Contabilidade Decisorial: Análise Gerencial de Custos e Resultados**. São Paulo: STS, 1992.
- PINHEIRO, M. **Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte: Uma Abordagem Conceitual e Empírica**. São Paulo: 1996. Tese Doutorado – FEA/USP, p. 21-22.
- PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Rêspel, 2005.
- RAZA, C. Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer. **Boletim CRC SP**, São Paulo, n. 166, p.16-17, maio 2008.
- RIBEIRO, O. M. **Contabilidade Intermediária**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- RIBEIRO, V. R. D. et al. **Manual de normalização para relatórios de estágio supervisionado e trabalhos de conclusão de curso (TCC) para o curso de Ciências Contábeis**. Vitória da Conquista: [s.n.], 2012.
- SANTIAGO, M. F. **O efeito da tributação no planejamento financeiro das empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso de desenvolvimento regional**. 2006. 139f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- KASSAI, S. A empresa de pequeno porte e a contabilidade. **Cadernos de estudos**, São Paulo, FIPECAFI, v. 9, n. 15, p. 60-74, 1997.

ANEXOS

ANEXO A – Indicadores no Ano de 2010

Indicadores no Ano de 2010					
Indicadores	Ambev	BRF	JBS	Marfrig	Média Setor
Vendas (USD milhões)	15.741,80	7.318,80	7.544,80	2.437,40	1.370,00
Crescimento Vendas (%)	11,2	16,6		41,3	12,4
Lucro Líquido Ajustado (USD milhões)	2.839,80	112	-144,6	-62,2	87,7
Lucro Líquido Legal (USD milhões)	4.293,00	456,5	-171,9	82,9	117
Patrimônio Líquido Ajustado (USD milhões)	13.908,70	7.848,20	10.439,50	3.660,70	755,3
Patrimônio Líquido Legal (USD milhões)	13.831,70	7.738,00	9.989,30	3.607,10	720,5
Capital Giro Próprio (USD milhões)					
Rentabilidade do Patrimônio Ajustado (%)	16,9	1,4	-1,4	-1,7	9,5
Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	25,7	5,8	-1,7	2,3	11,2
Capital Circulante Líquido (USD milhões)	-336,3	447,5	684,5	792	103,4
Liquidez Geral (Nº Índice)	0,6	1	0,4	0,9	1,2
Endividamento Geral (%)	35,5	27,9	50,4	51,6	55,1
Endividamento a Longo Prazo (%)	19,1	10,6	34,6	32	23,6
Riqueza Criada (USD milhões)	7.751,40	1.976,70	1.871,10	505,7	586,7
Nº de Empregados	20.698	55.988	49.093	12.538	5.016
Riqueza Criada por Empregado (USD mil)	387,9	35,1	38,4	41,1	136,4
Ebitda (USD milhões)	2.531,70	529,4	696,3	271	150,9
Salários e Encargos (USD milhões)	511,6	778,4	3.369,70	158,1	134,8
Impostos sobre Vendas (USD milhões)		716,5	404,6	51,7	194,6
Exportação – Valor (USD milhões)		2.322,60	2.578,80	858,8	546,9
Exportação – % das Vendas (%)		31,7	34,2	35,2	23
Rentabilidade das Vendas (%)					
Margem das Vendas (%)	18	1,5	-1,9	-2,6	4,1
Giro (Nº Índice)	0,7	0,7	0,4	0,3	1,6
Liquidez Corrente (Nº Índice)	0,9	1,2	1,2	1,5	1,7
Total do Ativo (USD milhões)					

ANEXO B - RESOLUÇÃO Nº 1.115, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2007

DOU 19.12.2007

Aprova a NBC T 19.13 - Escrituração Contábil Simplificada para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

O CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, no exercício de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO o art. 3º da Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006, que definiu o conceito de microempresa e empresa de pequeno porte para as sociedades empresárias, sociedades simples e empresário, a que se refere o art. 966 da Lei nº. 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

CONSIDERANDO o art. 27 da Lei Complementar nº. 123/06 que permite às microempresas e empresas de pequeno porte, optantes pelo simples nacional, a adotarem escrituração simplificada para os registros e controles das operações realizadas.

CONSIDERANDO que as microempresas e empresas de pequeno porte, definidas na Lei Complementar nº. 123/06, mesmo não optantes pelo simples nacional, poderão também adotar a escrituração contábil simplificada.

CONSIDERANDO que a expressão "contabilidade simplificada" adotada na Lei nº. 123/06 e na Lei nº. 10.406/02 deve atender às Normas Brasileiras de Contabilidade, resolve:

Art. 1º. Aprovar a NBC T 19.13 - Escrituração Contábil Simplificada para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

Art. 2º. Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

Ata CFC nº 907

ANEXO**NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE****NBC T 19.13 - ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL SIMPLIFICADA PARA AS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE****Disposições Gerais**

1 Esta norma estabelece critérios e procedimentos específicos a serem observados pela entidade para a escrituração contábil simplificada dos seus atos e fatos administrativos, por meio de processo manual, mecanizado ou eletrônico.

2 Esta norma aplica-se a entidade definida como empresário e sociedade empresária enquadrada como microempresa ou empresa de pequeno porte, nos termos da legislação vigente.

3 A permissão legal de adotar uma escrituração contábil simplificada não desobriga a microempresa e a empresa de pequeno porte a manter escrituração contábil uniforme dos seus atos e fatos administrativos que provocaram ou possam vir a provocar alteração do seu patrimônio.

Formalidades da Escrituração

4 A escrituração contábil deve ser realizada com observância aos Princípios Fundamentais de Contabilidade e em conformidade com as disposições contidas nesta norma, bem como na NBC T 2.1, NBC T 2.2, NBC T 2.3, NBC T 2.4, NBC T 2.5, NBC T 2.6, NBC T 2.7 e NBC T 2.8, excetuando-se, nos casos em que couber, as disposições previstas nesta norma no que se refere a sua simplificação.

5 As receitas, despesas e custos devem ser escriturados contabilmente com base na sua competência.

6 Nos casos em que houver opção pelo pagamento de tributos e contribuições com base na receita recebida, a microempresa e empresa de pequeno porte devem efetuar ajustes a partir dos valores contabilizados, com vistas ao cálculo dos valores a serem recolhidos.

Demonstrações Contábeis

7 A microempresa e a empresa de pequeno porte devem elaborar, ao final de cada exercício social, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado, em conformidade com o estabelecido na NBC T 3.1, NBC T 3.2 e NBC T 3.3.

8 É facultada a elaboração da Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e das Notas Explicativas, estabelecidas na NBC T 3.4, NBCT 3.5, NBCT 3.6 e NBC T 6.2.

9 O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado devem ser transcritos no Livro Diário, assinados por profissional de contabilidade legalmente habilitado e pelo empresário, conforme dispõe a NBC T 2, item 2.1.4.

Plano de Contas Simplificado

10 O Plano de Contas, mesmo que simplificado, deve ser elaborado levando em consideração as especificidades, porte e natureza das atividades e operações a serem desenvolvidas pela microempresa e empresa de pequeno porte, bem como em conformidade com as suas necessidades de controle de informações no que se refere aos aspectos fiscais e gerenciais.

11 O Plano de Contas Simplificado deve conter, no mínimo, 04 (quatro) níveis, conforme segue:

(a) Nível 1: Ativo, Passivo, Patrimônio Líquido, Receitas, Custos e Despesas.

(b) Nível 2: Ativo: Circulante, Realizável a Longo Prazo e Permanente. / Passivo e Patrimônio Líquido: Circulante, Passivo Exigível a Longo Prazo e Patrimônio Líquido. / Receitas: Receita Bruta, Deduções da Receita Bruta, Outras Receitas Operacionais e Receitas Não Operacionais. / Custos e Despesas Operacionais e Não Operacionais.

(c) Nível 3: Contas que evidenciem os grupos a que se referem, como por exemplo:

Nível 1 - Ativo

Nível 2 - Ativo Circulante

Nível 3 - Bancos Conta Movimento

(d) Nível 4: Sub-contas que evidenciem o tipo de registro contabilizado, como por exemplo:

Nível 1 - Ativo
 Nível 2 - Ativo Circulante
 Nível 3 - Bancos Conta Movimento
 Nível 4 - Banco A

12 O Plano de Contas Simplificado deve contemplar, pelo menos, a segregação dos seguintes valores:

- (a) Receita de Vendas de Produtos, Mercadorias e Serviços;
- (b) Devoluções de Produtos, Mercadorias e Serviços Cancelados;
- (c) Custo dos Produtos Vendidos;
- (d) Custo das Mercadorias Vendidas;
- (e) Custo dos Serviços Prestados;
- (f) Despesas Operacionais, relativas aos demais gastos necessários à manutenção das atividades econômicas, não incluídas nos custos;
- (g) Outras Receitas Operacionais;
- (h) Receitas Não Operacionais; e
- (i) Despesas Não Operacionais.

13 O Plano de Contas Simplificado deve conter, no mínimo, o elenco de contas descrito no Anexo I, além de sua função e funcionamento.

ANEXO I

PLANO DE CONTAS SIMPLIFICADO

ELENCO DE CONTAS

1 ATIVO

1.1 ATIVO CIRCULANTE

1.1.1 Caixa

1.1.1.01 Caixa Geral

1.1.2 Bancos C/Movimento

1.1.2.01 Banco A

1.1.3 Contas a Receber

1.1.3.01 Clientes

1.1.3.02 Outras Contas a Receber

1.1.3.09(-) Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa

1.1.4 Estoque

1.1.4.01 Mercadorias

1.1.4.02 Produtos Acabados

1.1.4.03 Insumos

1.1.4.04 Outros

1.2 REALIZÁVEL A LONGO PRAZO

1.2.1 Contas a Receber

1.2.1.01 Clientes

1.2.1.02 Outras Contas

1.3 PERMANENTE

1.3.1 INVESTIMENTOS

1.3.1.01 Participação em Cooperativas

1.3.2 IMOBILIZADO

- 1.3.2.01 Terrenos
- 1.3.2.02 Construções e Benfeitorias
- 1.2.3.03 Máquinas e Ferramentas
- 1.2.3.04 Veículos
- 1.2.3.05 Móveis
- 1.2.3.10 (-) Depreciação Acumulada
- 1.2.3.11 (-) Amortização Acumulada

2 PASSIVO

2.1 CIRCULANTE

- 2.1.1 Impostos e Contribuições a Recolher
 - 2.1.1.01 SIMPLES NACIONAL
 - 2.1.1.02 INSS
 - 2.1.1.03 FGTS
- 2.1.2 Contas a Pagar
 - 2.1.2.01 Fornecedores
 - 2.1.2.02 Outras Contas
- 2.1.3 Empréstimos Bancários
 - 2.1.3.01 Banco A - Operação X

2.2 EXIGÍVEL A LONGO PRAZO

- 2.2.1 Empréstimos Bancários
 - 2.2.1.01 Banco A - Operação X

2.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO

- 2.3.1 Capital Social
 - 2.3.2.01 Capital Social Subscrito
 - 2.3.2.02 Capital Social a Realizar
- 2.3.2. Reservas
 - 2.3.2.01 Reservas de Capital
- 2.3.3 Lucros/Prejuízos Acumulados
 - 2.3.3.01 Lucros/Prejuízos Acumulados de Exercícios Anteriores
 - 2.3.3.02 Lucros/Prejuízos do Exercício Atual

3 CUSTOS E DESPESAS

3.1 Custos dos Produtos Vendidos

- 3.1.1 Custos dos Materiais
 - 3.1.1.01 Custos dos Materiais Aplicados
- 3.1.2 Custos da Mão-de-Obra
 - 3.1.2.01 Salários
 - 3.1.2.02 Encargos Sociais

3.2 Custo das Mercadorias Vendidas

- 3.2.1 Custo das Mercadorias
 - 3.2.1.01 Custo das Mercadorias Vendidas

3.3 Custo dos Serviços Prestados

- 3.3.1 Custo dos Serviços

3.3.1.01 Materiais Aplicados

3.3.1.02 Mão-de-Obra

3.3.1.03 Encargos Sociais

3.4 Despesas Operacionais

3.4.1 Despesas Gerais

3.4.1.01 Mão-de-Obra

3.4.1.02 Encargos Sociais

3.4.1.03 Aluguéis

3.5 Despesas Não Operacionais

3.5.1 Despesas Gerais

3.5.1.01 Custos Alienação Imobilizado

4 RECEITAS

4.1 Receita Líquida

4.1.1 Receita Bruta de Vendas

4.1.1.01 De Mercadorias

4.1.1.02 De Produtos

4.1.1.03 De Serviços Prestados

4.1.2 Deduções da Receita Bruta

4.1.2.01 Devoluções

4.1.2.02 Serviços Cancelados

4.2 Outras Receitas Operacionais

4.2.1 Diversos

4.3 Receitas Não Operacionais

4.3.1 Diversos

4.3.1.01 Receita de Alienação Imobilizado

MARIA CLARA CAVALCANTE BUGARIM

Presidente do Conselho