

## **A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

### **THE CONTRIBUTION OF MANAGERIAL ACCOUNTING FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES.**

<sup>1</sup>MENDES, E;

<sup>1</sup>Departamento de Pós Graduação–Faculdades Integradas de Ourinhos-FIO/FEMM

#### **RESUMO**

Este trabalho apresenta as definições de micro e pequenas empresas, suas características sociais, a contabilidade gerencial como instrumento de contribuição, e o apoio sólido na gestão do processo decisório, seu aporte maior para micros e pequenas empresas, principalmente a gestão de custos operacionais, já que por meio desta o empreendedor pode se basear em informações seguras e objetivas das movimentações financeiras e operacionais. O trabalho apresenta ainda, exemplos simplificados de sistemas de custos, informação gerencial, margem de contribuição, ponto de equilíbrio dos quais se torna possível organizar e interpretar variações econômicas e financeiras que serão de grande utilidade no mercado em que atua em especial nas empresas que tem um processo produtivo que exija um controle maior nas suas atividades operacionais. Apresenta a contribuição da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas, procurando utilizar ferramentas direcionadas a gestão, ainda que apenas a contabilidade gerencial, que é a base de uma gestão segura com o apoio de informações e dados extraídos de relatórios contábeis. O caso de sucesso dessas entidades aumentaria de modo acentuado e organizado, além de permitir um melhor apontamento do desempenho do negócio e controle financeiro.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Gerencial. Contribuição. Micro Empresa.

#### **ABSTRACT**

This work presents the definitions of micro and small enterprises, their social characteristics, management accounting as a contribution tool, and solid support in management decision-making, the greatest contribution to micro and small businesses, especially the management of operating costs, as that through this the entrepreneur can be based on information, security and objective financial and operational movements. The work has also simplified examples of cost systems, management information of margin contribution, balance which it becomes possible to organize and interpret economic and financial variations that will be of great use in the market in which it operates especially in companies that have a production process that requires a greater control in their operational activities. Presents the contribution of management accounting for micro and small business looking to use tools aimed at management even if only the management accounting, which is the basis of safe management with the support of information and data extracted from financial reports. The success of these organizations would increase from sharp and organized, and allows a better note of the business and financial control performance.

**Keywords:** Accounting. Management. Contribution. Micro Company

#### **INTRODUÇÃO**

Segundo Boechat (2008 apud Longenecker et al 1997, p.7) “consideram os micro e pequenos empresários como empreendedores, heróis populares da moderna vida empresarial”

As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte aqui denominada por Micro e Pequenas Empresas (doravante MPE) vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante

papel socioeconômico desempenhado por estas empresas. As informações a seguir corroboram tal afirmativa em diversas dimensões da realidade nacional (SEBRAE, 2016).

No artigo Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas os Autores Pinto e Pinto (2012, p.44) argumentam que: “ Porém, grande parte das micro e pequenas empresas não investem em planejamento e organização, e agem muitas vezes de forma despreparada, seja por falta de conhecimento, por possuírem processos incompletos”.

Pequenos negócios são os maiores geradores de novos postos de trabalho no país e a nível local e, em alguns setores, fornecem melhores salários e benefícios do que grandes empresas. São, também, a porta de entrada da maior parte dos jovens no mercado de trabalho. ( SEBRAE, 2016)

Perante os argumentos supracitados constituiria:

“A Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização de recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial”. (CREPALDI, 2014, p.06).

Padoveze (2012, p. 14) afirma que: “Dessa forma, alguns entendem que a verdadeira contabilidade, que realmente auxilia os gestores empresariais é a contabilidade gerencial.”

Num nível mais detalhado, a contabilidade gerencial trabalha a gestão dos recursos e do desempenho de cada produto por meio da contabilidade análise de custos. Com essa abrangência pode atender todos os ciclo do planejamento estratégico, operacional, programação, execução e controle. (PADOVEZE, 2012).

Ao contrário do que possa parecer, a Contabilidade gerencial não é aplicada apenas aos patrimônios das grandes organizações, de capital aberto. Todas as entidades, independentemente do seu porte, tem necessidades de informações, acerca de seu patrimônio.

Portanto, este artigo se justifica pelo fato de mostrar a importância da Contabilidade gerencial aplicada nas micro e pequenas empresas, demonstrando-a tanto em seu papel na gestão das mesmas.

Com os objetivos de apontar possíveis recursos gerenciais, adaptados à micro empresas e pequenas empresas, e direcionados ao processo decisório e

operacional extraídos da contabilidade gerencial, através de relatórios de sistemas de custeio e controles possíveis extraídos de dados como, margem de contribuição e ponto de equilíbrio .

## **METODOLOGIA**

Este trabalho é caracterizado como uma pesquisa de natureza exploratória, do tipo bibliográfica. Os dados e informações foram coletados junto a livros, publicações especializadas, artigos científicos e fontes da rede mundial de computadores.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, buscou-se levantar quais as variáveis que interferem no processo estudado, avaliando-se o seu comportamento e influências, sem, contudo, realizar qualquer tipo de manipulação sobre as mesmas.

Buscaram-se livros de autores das áreas de ciências contábeis, que foram a principal referência para o trabalho, além de artigos científicos que deram um suporte ao mesmo.

## **MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Os pequenos negócios são definidos por vários critérios ao redor do mundo. Para o SEBRAE (2013-2014) eles podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural.

Tal segmento também segue critérios da Lei Complementar 123/2006 alterada pela Lei Complementar 139/2011 também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, resumidamente da definição de micro e empresa de pequeno porte segunda a lei supracitada:

**Quadro 1.** Critérios da Lei Complementar 123/2006, conforme faixas de faturamento

Critérios da Lei Complementar 123/2006	Faturamento anual até
Empreendedor Individual	R\$ 60.000,00
Microempresa	R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	R\$ 3.600.000,00



Segundo um relatório executivo denominado (Participação das Micro e Pequenas na Economia Brasileira- 2014 )a definição de Micro e Pequenas Empresas podem ser feitas pelo número de colaboradores na empresa ou pelo faturamento.

Por números de colaboradores, foram classificadas como microempresas aquelas nas atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas, e como pequena empresa as que tinham entre 10 e 49 pessoas ocupadas; na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas. (SEBRAE-2014)

Diversos aspectos são apontados para definir uma micro e pequena empresa e diferentes critérios podem ser admitidos, mas o que não se pode é menosprezar a qualidade socioeconômica.

Assim definem Longenecker et al. (2007, p. 27) “Já foi feito muito esforço para definir o termo empresas de pequeno porte, usando critérios como número de funcionários, volume de vendas e o valor dos ativos”.

Com critério cultural, legislativo e pesquisas para determinar Micro e Pequenas Empresas, uma vez que, a soma desses critérios só vem a fortalecer a grande contribuição social e econômica no ambiente empresarial brasileiro .

## **EMPREGOS GERADOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Conforme um estudo apresentado pelo SEBRAE, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 44% do saldo de empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio em 2014. E no total MPE, a maior parte de desempenho (51,1%) foi dos empreendimentos com até quatro trabalhadores, seguido por 3,3% dos que empregam de vinte a noventa e nove trabalhadores e 2,9% dos que empregam de cinco a dezenove trabalhadores. (SEBRAE, 2014).

Longenecker et al. (2007, p. 31) referem que:

Em diferentes graus as empresas tem progressivamente aceitado sua responsabilidade para com as comunidades nas quais realizaram seus negócios. A contribuição delas começa com a geração de postos de trabalho e o acréscimo das receitas tributárias locais.

A contribuição das micro e pequenas empresas passam a ser notada devido aos postos de trabalho gerados, distribuição de renda e giro econômico que todos esses fatores indicam.

## **PERFIL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Do perfil das Micro e Pequenas Empresas que buscam apoio na gestão 27% da amostra utiliza o SEBRAE como base de auxílio, 23% nenhum tipo de auxílio. (CONAJE, 2016).

Neste mesmo contexto da pesquisa do CONAJE, a falta de apoio reflete nos problemas de gestão interna como: (31%) gestão financeira, gestão de pessoa (27%), planejamento (25%), enquanto que, a alta carga tributária seja um dos principais desafios externos.

O mercado atual exige um esforço maior na tomada de decisão e um diferencial pode ser as técnicas levantadas pela contabilidade. Marion (2009, p. 26) afirma que “A experiência e o feeling do administrador não são mais fatores decisivos do quadro atual; exige-se um elenco de informações reais, que norteiam tais decisões. E essas informações estão contidas nos relatórios elaborados pela contabilidade”.

O percentual de pequenas empresas que sobreviveram pelo menos dois anos, passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27% a mais. Um dos fatores que contribuíram foi o alto grau de escolaridade dos administradores, 79% tem ensino superior completo ou incompleto e os com experiência anterior em empresas privadas subiram de 34% para 51%. Cada vez mais capacitados empresários visando os mercados preparados para o futuro. (SEBRAE, 2014).

Observam-se muitas características que levam a criar uma pequena empresa, a oportunidade e necessidade.

Conforme estudo realizado por Greco et al. (2010, p.40):

A economia dos países, onde os empreendedores que iniciaram o seu negócio por vislumbrarem uma oportunidade no mercado para empreender e como forma de melhorar sua condição de vida tem maiores chances de sobrevivência e sucesso. Em compensação há pessoas que como única opção, ou seja, pela falta de melhores alternativas profissionais. São os empreendedores por necessidade.

Nesse segmento estão os empreendedores de oportunidade, que visualizam uma oportunidade de negócio encontrando um nicho no mercado, visando investir um capital disponível, são os investidores que melhoram a qualidade de vida, realização profissional e pessoal com base sólida e conhecimento da atividade que vai desempenhar.

Esse seguimento tem a característica de empreendedores de sucesso já que há um planejamento do seu negócio.

Os empreendedores por necessidade abrem um negócio, por consequências socioeconômicas que lhes são atribuídos.

Às vezes faltam alternativas de geração de renda familiar, desemprego e insatisfação com a remuneração salarial, onde sem conhecimento algum, arriscam-se no ramo do empreendedorismo, há necessidade como maior inspiração.

## **EMPRESAS FAMILIARES**

Empresas familiares são empreendimentos conduzidos por uma ou mais famílias, neste caso o organograma do poder decisório é hereditário.

Este tipo de organização tem benefícios, como a continuidade da condução administrativa e as relações sociais e comerciais no mercado em que atua decorrentes de um nome respeitado.

Por outro lado, mesmo quando a constituição empresarial dos sócios é sólida, podem ocorrer situações que afetem negativamente a sobrevivência do negócio.

Segundo o IBGE (2011, p. 30):

As micro e pequenas empresas podem ser de dois tipos: empregadoras e familiares. As MPE's empregadoras foram definidas como aquelas que tinham pelo menos uma pessoa na condição de empregado em 2001 e as familiares como aquelas em que apenas trabalhavam os proprietários, os sócios e/ou membros da família.

São comuns os casos em que diretores da empresa se aproveitam dos recursos da entidade para saldar endividamentos pessoais e adquirir ativos para a família.

Nesses casos compromete as finanças da empresa, promovendo uma sobrecarga no fluxo de caixa e diminuindo a capacidade da empresa de saldar suas obrigações com fornecedores e instituições financeiras.

O dinheiro do caixa da empresa não deve ser misturado com as despesas pessoais dos sócios.

Os autores Ludícibuset al. (2010, p.288) dizem que:

Pressupõe-se que a contabilidade é executada e mantida para as entidades como pessoas completamente distintas das pessoas físicas (ou jurídicas) dos sócios. Quando uma firma individual paga uma despesa, é o caixa da firma que está desembolsando o dinheiro e não o dono da empresa, embora materialmente, muitas vezes, as duas coisas se confundam. Este princípio parece-nos de profunda validade, pois consolida a antiga distinção jurídica entre pessoas físicas e jurídicas.

Em relação à empresa, é preciso deixar claro que a transparência nas informações, reforça a certeza, o comprometimento e a virtude dos gestores.

É preciso ficar atento também para o fato de que o modelo de gestão utilizado na primeira geração nem sempre se transfere para a segunda e devem ser discutidas as mudanças até que se chegue ao formato globalizado e atual.

Deve haver um planejamento do ciclo e continuação na sucessão dos gestores com a participação de todos os envolvidos.

E este é um dos principais desafios para a maioria das empresas familiares, que é mudar de um processo de gerência individual, em que o proprietário fundador, toma a maioria das decisões sozinho para um novo padrão que considere os interesses de todos envolvidos.

Segundo os autores Longnecker et al. (2007, p. 96):

Em qualquer situação, a empresa familiar não precisa aceitar o nível de talento existente na família como algo imutável. Ao contrário, a empresa pode oferecer vários tipos de programas de desenvolvimento a fim de capacitar os membros mais jovens e, dessa forma, aumentar suas habilidades.

Os membros das famílias têm que se comportarem como profissionais capacitados para a condução dos negócios, não a empresa se adaptar as habilidades dos familiares, pois a concorrência é entre as entidades e os seus concorrentes.

## **CONTABILIDADE GERENCIAL PARA ASMICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

É comum os empresários se queixarem que estão descapitalizados ou com falta de capital de giro, que a oferta de recursos financeiros regularizava a situação de suas empresas deixando de perceber que a falta de recursos é o resultado da má percepção de custos e na formação equivocada do preço venda de seu produto, na demanda de mercado e na inovação de estrutura disponível nos investimentos, com recursos próprios do giro de operações.

Kassai (1997, p. 7) descreve sobre empresas de pequenos porte:

“ Muitas vezes, evita a ajuda de especialistas, porque acha que não haveria interesse por parte destes em estudar problemas de uma pequena empresa, ou então, porque obterá uma economia de recursos, uma vez que a ajuda de especialistas geralmente estará associada a algum custo. O empreendedor, dessa forma, passa a dedicar seu tempo à solução de problemas rotineiros e acaba perdendo a visão do negócio, a dimensão do planejamento e até abandonando a busca de oportunidades”

Analisando todo esse conjunto, a falta de recursos está ligada a uma má gestão dos recursos disponíveis e que pode ser compreendido em uma análise detalhada de informações financeiras oriundas contabilidade gerencial.

Crepaldi (2011, p. 2) cita que:

Os gestores necessitam de informações de custos e lucratividade de suas linhas de produtos, segmentos do mercado e de cada produto e cliente. Necessitam de um sistema de controle operacional que acentue a melhoria de custos, de qualidade e de redução de tempo de processamento das atividades desenvolvidas por seus funcionários.

Seguindo o raciocínio desse autor, a contabilidade gerencial acontece através de obtenção de coleta de dados e informações processadas e armazenadas no sistema de informações da empresa.

Havendo integração de informações de diversos departamentos, a contabilidade gerencial demonstra informações aos administradores ocorrendo à avaliação da empresa (CREPALDI, 2011,)

A contabilidade gerencial é utilizada com grande frequência nas empresas, principalmente em multinacionais para contribuição na gestão empresarial.

Seu objetivo é fornecer informações aos usuários internos, seguindo um gerenciamento com critérios.

De acordo com Marion (2009, p. 25) “a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões”. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Os instrumentos da contabilidade gerencial favorecem um controle mais adequado na definição e controle de custos.

O que pode ser ressaltado é a questão da definição do preço de venda em empresas pequena e médio porte, onde são definidos e apontados pelo mercado.

Nesse sentido a implantação de um sistema de custeio favorece a definição de um preço favorável considerando as condições da própria entidade indicando com maior propriedade o real custo da produção, o que evita, assim, a má definição desse indicador sendo deslocada a situação real da entidade.

Obter uma receita, definida de acordo com o preço de venda da atividade praticada, na qual ela seja superior aos custos e despesas, gerando lucros compatíveis para o futuro.

Os autores Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 242) escreveram que:

Contabilidade gerencial: ramo da contabilidade que, servindo-se dos próprios instrumentos de levantamento e interpretação dos dados quantitativos da empresa, pode informar, orientar e guiar a administração para que possa efetuar as alternativas de gestão e tomar as decisões de modo mais convenientes. Seus objetivos são essencialmente dois: 1- preparar e interpretar as informações destinadas a administração da empresa e orientar as futuras alternativas e decisões (planejamento) 2- proporcionar a administração visão exata da gestão e um controle assíduo de seu desenvolvimento com base nas decisões tomadas anteriormente (controle e supervisão).

Dessa forma as entidades de pequeno porte estarão capacitadas para a gestão que os tempos de hoje exigem para lidar com as tarefas diárias que por mais simples que sejam, influenciarão no resultado da empresa.

Os autores Nunes, Serrasqueiro (2004, p.94) em sua pesquisa, A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas, em Portugal conclui que:

Os resultados permitem verificar que são os empresários/gestores que elaboram a contabilidade internamente que maior importância atribuem à informação contabilística, tanto nas decisões estratégicas como operacionais. Isso poderá indicar que, quando a contabilidade é feita

externamente, a principal finalidade da sua elaboração pode ser para propósitos fiscais e legais.

Os inúmeros benefícios da contabilidade gerencial não podem ser desprezados por gestores de Micro e Pequenos Negócios, assim como em Portugal, no Brasil a gestão de recursos muitas vezes fica no conhecimento básico, deixando de aproveitar os recursos contábeis e apenas utilizando profissionais externos com finalidades fiscais (NUNES, SERRASQUEIRO 2004)

## **SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DA CONTABILIDADE**

Nas entidades de pequeno porte, a adoção de um sistema de informação adaptada ao seguimento de mercado em que atua é imprescindível, nos tempos globalizados com a informação digital.

Um sistema de geração da informação certa e eficiente permitirá uma gestão, que seja satisfatória aos gestores e permitirá a formação e condução quanto à tomada de decisão rápida e precisa.

Frezattiet al. (2009, p. 72) comentam que:

Um sistema de informação deve gerar informações que sejam úteis em qualquer etapa do processo administrativo: planejamento, execução e controle. Além disso, deve não só contemplar os eventos passados, mas também proporcionar condições de ter aqueles que representam o planejamento para o futuro.

O sistema de informação contábil gerencial tem como objetivo a solução de problemas internos preparando de forma a indicar soluções para competir com o mercado externo.

Pode - se contemplar que não só as empresas de grande porte devem utilizar- se das ferramentas gerenciais que a contabilidade oferece, mas sim o de pequeno porte pode, já que a técnica e benefícios são os mesmos.

A relação da contabilidade com o processo de informação nas empresas de pequeno porte não está limitada ou não deveria estar somente à prestação ao fisco ou mesmo que fique restrita a dados que reflitam sobre o patrimônio, há que se buscarem soluções para uma gestão eficiente diante do mercado.

Femenick (2011, p. 185) fez as seguintes considerações:

Que o superdimensionamento e as distorções estratégicas são erros na técnica de fazer orçamento empresarial. Talvez esteja explicado porque grande número de empresas pequenas, de porte médio e até grande porte, tem insucesso e enfrentam dificuldade que as levam a posições financeiras e técnicas incômodas.

As informações corretas, em tempo real são indicadores que conduzem a uma gestão eficiente na qual a contabilidade gerencial atua como informação direta dos custos reais.

O fornecimento de informações torna-se um dos meios fundamentais no processo de tomada de decisão, o que tem provocado alterações na qualidade e importância de informações prestadas pela contabilidade gerencial.

## **SISTEMAS DE CUSTOS**

Dentro da atuação da contabilidade gerencial está a contabilidade de custos, no que se refere às empresas de pequeno porte, mais precisamente deve se tratar os custos de maneira simples, mas direcionando a gestão de recursos utilizados.

Martins (2008, p.21-22) afirma que:

A contabilidade de custo tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle, e a ajuda as tomadas de decisões. No que diz respeito ao controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte acompanhar o efetivamente acontecimento para a comparação com os valores anteriormente definidos. No que tange a decisão seu papel reveste se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito as consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou cortes de produtos, administração de preços de venda, opção de compra de produto etc.

Para definir os custos de um produto ou de um serviço, deve-se levar em conta o preço da matéria-prima, da mão de obra que é usada na produção e tudo aquilo que provoca gastos referentes aos mesmos, o qual determina os custos.

O estudo dos custos concentra sua atenção na figura da composição e no cálculo dos custos, também observa o resultado dos polos atuantes em toda cadeia produtiva.

O gestor não deveria focar a um determinado sistema de custos, mas sim às suas demandas, que poderiam envolver suas necessidades por mais de um sistema.

## **SISTEMAS DE CUSTEIO VARIÁVEL**

Custos e despesas variáveis são gastos que alteram conforme a produção ou a quantidade de trabalho exemplos matéria prima, embalagens, impostos diretos na venda, comissões, mão de obra direta (ECONET, 2014).

Custos e despesas fixas são gastos que não se alteram no processoproductivo, abrangidos todos os custos indispensáveis para que a empresa se depare capaz a produzir : aluguel, IPTU, depreciações, gastos administrativos, salários de gerentes (ECONET 2014).

Analisando as empresas de pequeno porte, a ordenação dos custos é de extrema importância.

Um sistema de custeio que se adapta a realidade depequenas empresas indicando de forma simples o que realmente representa individualmente cada custo, seja o custo alocado por unidade e por sua contribuição total.

Segundo Crepaldi (2011, p.116):

Fundamenta-se na separação dos gastos em variáveis e gastos fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume de produção/vendas e gastos que se mantêm estáveis perante volumes de produção/venda oscilantes dentro de certos limites. Partindo do princípio de que os custos da produção são em geral, apurados mensalmente e de que os gastos imputados aos custos devem ser aqueles efetivamente incorridos e registrado contabilmente, esse sistema de apuração de custo depende de um adequado suporte contábil.

Esses gastos requerem uma atenção especial uma vez que, nem sempre o volume produzido é o mesmo vendido, onde isso exige um controle dos disponíveis em caixa ou equivalente a caixa para não atrapalhar ou dificultar as operações das entidades de pequeno porte.

O valor desses gastos é proporcional por unidade mantido em estoque, desta forma são ativos circulantes que posteriormente se transformarão em valores disponíveis em caixa.

O custeio variável surge como uma opção alternativa de custeio para tomada de decisão tendo em vista a dificuldade na apropriação dos custos fixos ao produto.

A importância da atribuição dos custos variáveis e da margem de contribuição que cada produto contribui para o equilíbrio financeiro, econômico, e contábil surgindo como mais uma contribuição para as empresas de pequeno porte.

Os autores Frezattiet al. (2009, p. 85) dizem que: “a informação de custos por produtos com a inclusão de custos fixos tende a confundir os gestores”.

Os princípios fundamentais de contabilidade apesar de não permitir demonstrações contábeis no sistema de custeio variável, pois, isso está em desacordo com as confrontações das despesas com a receitas e competência contudo, poderia estar reconhecendo uma receita em algum período ou momento e alguns custos a ela relacionados a outro período. (PONTE, RICCIO e LUSTOSA, 2007).

O custeio variável é individualmente utilizado pela administração em casos em que se deseja saber, com garantia, quais produtos, bens ou serviços das linhas de produtos, departamentos, territórios de vendas, clientes e outros segmentos que são lucrativos.

### **MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

Em busca de um diferencial é imprescindível à busca de quanto cada produto contribui para o total de gastos fixos ou gastos que independente, da sua sazonalidade, produção e do seguimento que atua a entidade terá que desembolsar no período em que consumiu tal gasto.

Os autores Ponte, Riccio e Lustosa (2007, p. 9) definem que:

A margem de contribuição normalmente é tratada de duas formas: unitária ou total. A margem de contribuição unitária representa a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos variáveis unitários de determinado produto, serviço ou área que se queira custear. A margem de contribuição total é resultado obtido pela multiplicação da margem de contribuição unitária pela quantidade vendida, demonstrando a contribuição total de determinado item, no resultado geral da empresa, a um certo nível de venda.

Com informações de que cada produto contribui para o resultado da empresa, um pequeno restaurante que fornece refeições no próprio estabelecimento, sendo este, Produto A: com uma margem de contribuição de sete reais por refeição e também quentinhas a pronta entrega Produto B: com uma margem de contribuição de cinco reais (margem de contribuição unitária).

Em um determinado período recebe dois pedidos. Um pedido efetuado por uma empresa para que sirva refeições aos seus funcionários de segunda a sexta com um volume de cem refeições semanais. O outro pedido é de um estabelecimento comercial que necessita de um volume de quentinhas de cento e cinquenta unidades.

Mas analisando sua capacidade de produção só poderia optar por um pedido, analisando pela margem de contribuição unitária de cada produto as refeições fornecidas no próprio estabelecimento seria o que mais contribuiria para saldar com seus custos fixos,mas se forem analisar pela contribuição total as refeições lhe renderiam um valor de quinhentos reais, já as quentinhas lhe renderiam um valor de setecentos e cinquenta reais para saldar seus custos fixos.

Valores atribuídos ficticiamente pelo autor deste trabalho.

Resta-nos esclarecer o que seja a Margem de Contribuição: Chamamos de margem de Contribuição a diferença entre Vendas totais e Custos Variáveis totais. Exemplo: Vendas totais 100,00 (menos) custos variáveis totais 70,00 =margem 30,00.(Econet, 2016)

O custeamento variável apresenta seguidamente a margem de contribuição. Ele determina os produtos que podem ter suas vendas incentivadas ou reduzidas e aqueles que podem ser excluídos da linha de produção.

Além de identificar os produtos que proporcionam maior rentabilidade quando existem fatores que limitam a produção (gargalos), isso permite o uso mais racional desses fatores e também definir o preço dos produtos em condições especiais, por exemplo, para ocupar eventual capacidade ociosa e ainda definir, em uma negociação com o cliente, o limite de desconto permitido.

## **PONTO DE EQUILIBRIO**

A concorrência é um fator indispensável para o sucesso de qualquer empresa. Por isso, identificar o ponto em que as receitas se equiparam aos gastos é muito importante para que as organizações alcancem a sustentabilidade e possam atender às crescentes exigências do mercado.

A adoção de um correto ponto de equilíbrio para o diagnóstico sobre o grau de relação entre diversas variáveis - como o preço de venda, custos fixos e variáveis, margens de contribuição, possibilita aos gestores adotarem procedimentos que os auxiliarão no processo de tomada de decisão de curto prazo.

Devido as suas propriedades e objetivos, o ponto de equilíbrio é considerado um dos mais importantes instrumentos de gestão. Segundo Crepaldi (2010, p.338)“A empresa está no ponto de equilíbrio quando ela não tem lucro nem prejuízo; nesse ponto, as receitas totais são iguais aos custos totais ou despesas totais”.

O ponto de equilíbrio contábil ou operacional é o mais comum e habitual para análises, onde, o valor das receitas iguala-se ao das despesas. É efetuada uma simples divisão dos valores dos custos e despesas fixas pela margem de contribuição unitária. Na qual, não haveria lucro e nem prejuízo contábil.

Segundo Martins (2008, p. 261):

Sabemos que seu ponto de equilíbrio será obtido quando a soma das margens de contribuição, totalizar o montante suficiente para cobrir todos os seus custos e despesas fixos; logo, esse é o ponto de equilíbrio contábil.

O ponto de equilíbrio econômico é aquele que absorve as despesas e as receitas financeiras, acrescentadas do saldo do lucro desejado baseado no retorno do capital empregado, isto é, quando a soma das margens de contribuição totalizar um valor que, ao se deduzir os custos e despesas fixas, forem suficientes para alcançar a remuneração do capital próprio da empresa a uma taxa satisfatória comparando-se aos índices de mercado.

Seu valor se dá através do cálculo da soma dos custos e despesas fixas com o valor de um lucro mínimo dividido pela margem de contribuição.

Já o ponto de equilíbrio financeiro não leva em consideração valores dos custos e despesas fixas totais e que são apropriados sem o respectivo desembolso, como é o caso da depreciação e amortização por exemplo.

Dessa forma, o cálculo levaria em conta a diferença dos custos fixos e despesas fixas totais com os valores sem desembolso de numerário, dividida pela margem de contribuição unitária.

Esse aspecto é considerado o mais completo para as entidades de pequeno porte.

Segundo Martins (2008, p. 262):

Essa é de fato uma hipótese simplista para o cálculo do resultado Financeiro, pois estamos admitindo todas as receitas recebidas e todos os custos e despesas (exceto depreciação é claro) pagos; mas também podemos admitir que o conceito de caixa seja ampliado para disponível.

A observação do ponto de equilíbrio permite de forma gerencial identificar controles errôneos nos variados itens que compõem o produto, bem como permite uma avaliação e planejamento de ajustes necessários para ajustá-la em tempo de se recuperar os resultados negativos e melhorar em períodos futuros.

Segundo Crepaldi (2010, p.240):

Método da equação

$$\text{PEU} = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas Totais}}{\text{Preço de venda unitária} - \text{Custos e despesas variáveis}}$$

Exemplo: Preço de Venda = \$ 20,00/ unidade

Custos variáveis = \$ 4,00/unidade

Custos Fixos = \$ 130.000,00

$$\text{PEU} = \frac{\$ 130.000,00}{\$ 20,00 - 4,00}$$

PEU = 8.125 unidades/ mês

PE\$ = 8125 unidades x \$ 20,00 = \$ 162.500,00

Com os cálculos citados pelo autor pode se estabelecer o ponto de equilíbrio tanto em unidades quanto pelo seu total em numerários estabelecendo assim metas a atingirem pela gestão nas quantidades de vendas e produção.

## **CUSTO PADRÃO**

A meta deste tipo de custo é o planejamento da apropriação dos custos a produção, pelo estabelecido com base no preço e mercado com o que a entidade vai consumir.

Padrão representa o custo que um produto deveria custar, em condições normais de eficiência.

Crepaldi(2011, p. 184) conceitua custo padrão como:

Custo padrão é um custo estabelecido pela empresa como meta para os produtos de sua linha de fabricação, levando-se em consideração as características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e respectivo volume desta.

É um custo estudado pela gerência da forma mais técnica possível abordada a partir de projeções dentro da própria empresa a partir de dados mais próximos do ideal de produção da entidade, em qualidades, quantidades reais da matéria prima empregada, mão de obra utilizada, com o menor desperdício de insumo de produção. Segundo Crepaldi (2011, p. 185):

O custo ideal padrão é um custo determinado da forma mais científica possível pela engenharia de produção da empresa, dentro de condições ideais de qualidade dos materiais, eficiência da mão de obra, com o mínimo de desperdício de todos os insumos envolvido.

O custo ideal padrão tem raríssimas chances de se concretizar, mas a busca pela excelência da gestão gerencial dos custos, mesmo que de forma científica, estipulada as pequenas empresas a que se buscarem metas para o real direcionamento das suas atividades operacionais.

Estimado e apontado com base no mercado para o futuro, com uma medida no que deverá ser utilizado na quantidade premeditada baseada no passado, isso não considera os desperdícios de insumo ou se poderia ser evitado ou se o preço pago poderia ser menor, apenas se faz para depois comparar o ocorrido e suas variantes.

Com a finalidade de diminuir a quantidade sobre apontamentos de gasto, tanto de materiais quanto de mão de obra, para apuração dos custos de cada produto. Esta necessidade é maior em empresas de pequeno porte cujos produtos têm uma grande variedade de elementos, de grande ou pequeno valor, e os processos de produção são complexos e ocorrem em diversas etapas.

Segundo Femenick (2011, p. 96):

A palavra custo é, geralmente, atribuída aos dispêndios de uma maneira geral. Assim procedimento, não haveria diferença quanto a natureza causa ou finalidade na utilização dos recursos das sociedades empresariais. Entretanto, há que se fazer uma separação para que possa identificar a sua origem, tanto funcional como gerencial.

A comparação entre o que ocorreu (real) e o que deverá ter ocorrido (padrão) em um sistema que tem a finalidade do controle gerencial dos custos para os gestores.

Por meio dos relatórios do que realmente foi utilizado de insumos no produto, bem ou serviço indicará dados para entidades encontrar e analisar as causas de distorções ocorridas e falhas em erros ocorridos no emprego de todo o processo.

Desde que seja analisado separadamente cada item utilizado o que implica em um gerenciamento dos custos ocorrido, identificado e planejado no ponto inicial da aquisição até o produto acabado e os custos até chegar ao consumidor final, o cliente.

Crepaldi (2011, p. 185) determina que:

O custo padrão estimado é aquele determinado simplesmente através de uma projeção, para o futuro. E custo-padrão corrente situa-se entre o ideal e o estimado, para fixar o corrente a empresa deve proceder estudos para a avaliação de eficiência da produção.

Pode - se direcionar relatórios de modo que o sistema de custo padrão deve adaptar-se à empresa e não a empresa se adaptar ao sistema, pois não há um único sistema de custo padrão, há vários.

Nota-se, entretanto que este é um conjunto de controles recomendado não somente para as empresas de grande porte, mas sim para empresas de pequeno porte que tenha um seguimento industrial ou serviços prestados que exija um controle contínuo, na qual sejam efetuados ajustes periódicos.

## **CONTROLE GERENCIAL**

A contabilidade gerencial ainda que seja um sistema voltado a relatórios para administração, exige tanto um controle interno (operacional, aquisição de mercadorias ou mercadorias até a íntegra do produto ou serviço ao consumidor) tanto como externo (demanda e oferta do mercado toda a sua variação por conta de acontecimentos sociais e até climáticos e a concorrência acirrada que briga por cada centavo investido).

Frezattiet al. (2009, p. 47) escreveram:

A entidade também é entendida como um sistema dinâmico em decorrência da sua necessidade de adaptação e mudança, em face das transferências do ambiente externo e também das mudanças e ajustes internos. Essa perspectiva de adaptação e mudança faz com que o risco da organização em termos de sustentabilidade seja relevante, ou seja, a continuidade da entidade é algo relevante.

Analisar e entender os relatórios gerenciais que a contabilidade gerencial exige das entidades de pequeno porte, estudar e entender todo o relacionamento operacional bem como da intervenção socioeconômica.

Na interação do mercado, se houver alguma distorção ou problema no controle gerencial, essa distorção do sistema poderá afetar toda a organização.

Os controles gerenciais em todas as atividades, rotinas de verificação e revisão devem acompanhar um bom controle interno que permitam à administração ter maior confiança.

De acordo com o autor Frezatti (2009, p. 910 “O passo inicial seria a identificação de informações que efetivamente poderão provocar impacto individual, ou seja, de informações que os gestores necessitam para influenciar o comportamento de membros organizacionais”.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo apresenta à micro e pequenas empresas, sua classificação de acordo com dados do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, e suas qualidades baseadas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE no Global Entrepreneurship Monitor – GEM. Mostrou a participação das pequenas empresas no Brasil, identificando, a contribuição socioeconômica de maneira significativa para a geração de empregos e riquezas, na saúde econômica brasileira.

Foram apontadas ferramentas fáceis da contabilidade gerencial que direcionada às micro e pequenas empresas, que serão de enorme contribuição e utilidade na tomada de decisão, gerenciamento e planejamento dessas empresas.

O artigo interpretou e adaptou técnicas gerenciais da contabilidade, relatada pelos autores citados, com os exemplos de controle da informação, também atribuiu a contabilidade gerencial sendo esta essencial, para qualquer empresa independente do seu porte, em especial às micros e pequenas empresas que foi o foco da pesquisa.

O planejamento econômico em seus diversos ângulos de estudo será mais bem elaborado, se a empresa alimentar um sistema de contabilidade gerencial interligado, que permita a qualquer tempo extrair dados dos custos de produção, direcionando os dados numéricos de grande utilidade, que

serão à base de uma gestão segura e que garanta a continuidade nas micro e pequenas empresas.

Com a acirrada concorrência e com o mercado em constante alteração, o empreendedor não pode mais tomar suas decisões baseadas na experiência sendo necessário ajustar as novas transformações atribuídas a fim de acompanhar os insumos de produção colocados a cada dia.

O pequeno empreendedor deve atentar-se para maior participação no que diz respeito à assessoria e ao apoio na administração de sua empresa.

Por sua vez deve desobrigar-se a relação da contabilidade praticada as micro e pequenas empresas das obrigações fiscais, já que as técnicas deve ser um mecanismo de transformação e assessoria nas decisões tomadas.

## REFERÊNCIAS

BOECHA, Marcelo Nascimento, Fundação Getúlio Vargas escola brasileira de administração pública e de empresas centro de formação acadêmica e pesquisa mestrado em gestão empresarial. **Planejamento estratégico: Aplicação nas micro e pequenas empresas**. Revista Ampla de Gestão Empresarial Ano 1, Nº 1, art. 4, p 43-59, out 2008

BRASIL. **Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/> Acesso em 10 Ago 2016

CONAJE - Confederação Nacional dos Jovens Empresários. **Perfil do jovem empreendedor brasileiro relatório executivo** Disponível em :<http://conaje.com.br/projetos/pesquisa-conaje>. Acesso: 10 Ago 2016

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ECONET EDITORA curso on line **Contabilidade gerencial** Disponível em <<http://www.econeteditora.com.br/index.asp?url=inicial.php>> 30 Set 2016

FEMENICK, Tomislav R. **Contabilidade avançada e dinâmica gerencial**: para negócios globalizados. Curitiba: Juruá, 2011.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade

gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, v. 1, n. 3, p. 21-44, 2008.

GRECO, Silmara Maria de Souza Silveira; FRIEDLAENDER JUNIOR, Romeu Herbert; DUARTE, Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia; RISSETE, César Reinaldo; FÉLIX, Júlio César; MACEDO, Mariano de Matos; PALADINO, Gina. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba, IBQP, 2010.

IBGE. (2011). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 12 fev 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; KANITZ, Stephen Charles; RAMOS, Alkindar de Toledo; CASTILHO, Edison; BENATTI, Luiz, FILHO, Eduardo Weber; JÚNIOR, Ramos Domingues. **Contabilidade introdutória**. 11. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Cad. estud.** São Paulo, n. 15, jun. 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141392511997000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141392511997000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

LONGENECKER, Justí G.; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William; PALICH, Leslie E. **Administração de pequenas empresas**. 13. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NUNES, Leonor da C. Ferreira; SERRASQUEIRO, Zélia M<sup>a</sup>. **A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 15, n. 36, p. 87-96, 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVESE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. IESDE Brasil S.A. Curitiba: 2012.

PINTO, Carlos Eduardo; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. Revista Ampla de Gestão Empresarial. **Planejamento estratégico para micro e pequenas Empresas**. 2012

PONTE, Vera Maria Rodrigues; RICCIO, Edson Luiz; LUSTOSA, Paulo Roberto B. **Uma análise comparativa entre a “contabilidade de ganhos-ThroughputAccounting” e o “Método do Custeio Variável”**. 2007. Disponível em: <<http://www.ponte.usp.br>>. Acesso em: 11 abr 2016.

SEBRAE (2013-2014). **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ead.sebrae.com.br/hotsite>>. Acesso em: 25 abr 2016

SEBRAE (2013-2014). **Participação das micro e pequenas na economia Brasileira- 2014**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/hotsite>>. Acesso em: 30 abr 2016