



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FCE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**A contabilidade como ferramenta estratégica
na tomada de decisões de uma empresa de
comércio de móveis planejados**

Guilherme Lopes Corrêa

Orientador: Letícia Medeiros da Silva

**PORTO ALEGRE
2013**

Guilherme Lopes Corrêa

**A contabilidade como ferramenta estratégica
na tomada de decisões de uma empresa de
comércio de móveis planejados**

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado para
obtenção do grau de bacharel em Ciências
Contábeis.

Aprovado em _____ de _____ de _____

Orientador: Letícia Medeiros da Silva

Professor:
Banca Examinadora

Professor:
Banca Examinadora

PORTO ALEGRE
2013

A contabilidade como ferramenta estratégica na tomada de decisões de uma empresa de comércio de móveis planejados

Guilherme Lopes Corrêa*

RESUMO

A contabilidade gerencial consiste em um dos ramos da ciência contábil, a qual possui ferramentas gerenciais, úteis para orientar as atividades das organizações, sendo este o tema principal deste trabalho de conclusão de curso. Este trabalho foi construído com o objetivo de evidenciar a importância da utilização da contabilidade gerencial para o sucesso das organizações. Foram realizadas pesquisas bibliográficas, com intenção de explanação dos conhecimentos teóricos sobre o tema abordado. Apresenta-se, por fim, as principais ferramentas a serem utilizadas por uma empresa de comércio de móveis planejados, salientando a utilidade que essas trariam para a organização em questão. Conclui-se que os objetivos foram atendidos, de forma a compreender a importância da contabilidade como ferramenta gerencial, buscando organização estrutural e gerenciamento economicamente positivo.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, ferramenta gerencial, Micro e pequena empresa, tomada de decisão.

ABSTRACT

Managerial accounting is one of the branches of science book, which has management tools, useful for guiding the activities of the organizations, which is the main theme of this work of completion. This work was built with the purpose of emphasizing the importance of using management accounting for the success of organizations. Literature searches were carried out with the intention of explanation of theoretical knowledge about the topic. Presents itself, finally, the main tools to be used by a trading company planned furniture, stressed the usefulness of these would bring to the organization in question. We conclude that the objectives were met, in

*Graduando em Ciências Contábeis pela UFRGS. (correa_gui@yahoo.com.br).

order to understand the importance of accounting as a management tool, seeking structural organization and management economically positive.

Keywords: Managerial Accounting, management tool, Micro and small business decision making.

1. INTRODUÇÃO

Devido as constantes mudanças e o forte aumento na competitividade entre as empresas, torna-se cada vez mais importante adotar técnicas de gestão especializadas. Na realidade brasileira, entretanto, muitas das Micro e pequenas Empresas não estão estruturadas para enfrentar tal desafio, fazendo com que muitas não sobrevivam ao segundo ano de vida. Além disso, as dificuldades são aumentadas, na medida em que o fluxo de informações necessárias para uma boa gestão empresarial fica maior e mais complexo.

O planejamento é um dos principais pontos de partida para o desenvolvimento das funções gerenciais, sendo de suma importância o processo de reflexão que precede a ação de tomada de decisão. A habilidade do gestor em utilizar da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão e suporte ao planejamento contribui drasticamente para o sucesso da empresa.

Mesmo com o processo de padronização dos relatórios contábeis e com a redução da burocracia fiscal, a Contabilidade Gerencial não deixa de ser uma ferramenta útil para o processo de gestão da entidade. Para Fedato, Goulart e Lyss (2007), a inclusão do uso da Contabilidade nas micro e pequenas empresas pode trazer muitos benefícios para as mesmas através do suporte de informações estratégicas ou por meio da otimização dos recursos da entidade.

Diante do exposto, a questão que se impõe para este estudo é: **quais ferramentas da contabilidade gerencial uma empresa de pequeno porte do ramo de comércio de móveis planejados pode utilizar para crescer e se tornar competitiva?**

Assim, para solucionar o problema de pesquisa, o objetivo definido para este estudo é: **demonstrar a importância da contabilidade gerencial em empresas de pequeno porte, e como ela pode auxiliar na tomada de decisões.**

Com expansão imobiliária atual, empresas como a estudada, tendem a ter um crescimento no volume de clientes, e para aproveitarem a situação devem, por meio de relatórios e informações providas da contabilidade gerencial, se estruturar para comportar tal demanda e maximizar os lucros sem perder o controle. Portanto, com o presente trabalho pretende-se salientar a importância da contabilidade gerencial e

incentivar a implementação na empresa analisada, uma vez que é uma ferramenta fundamental para captação de informações, sejam elas financeiras ou operacionais. Além disso, pretende-se mostrar como a contabilidade gerencial pode oferecer instrumentos que ofereçam informações para que o gestor tome melhores decisões, tornando assim, a empresa mais competitiva.

2. A CONTABILIDADE GERENCIAL

O objetivo da ciência contábil é fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão, e segundo Ludícibus (1994, p.26), “a contabilidade assume seu papel principal, ou seja, o de apoiar o gestor em suas decisões, e dar maior segurança aos seus julgamentos”.

Hoje é necessário que a informação esteja sempre ao seu alcance, para que as inúmeras decisões tomadas no dia-a-dia sejam baseadas em algo concreto. Segundo Ching (2003, p.4), “para poder trabalhar de maneira efetiva, as pessoas em uma organização precisam constantemente de informação a respeito do montante de recursos envolvidos e utilizados”.

Quanto a contabilidade gerencial e sua comparação com outros setores da contabilidade, Ludicibus (1986) afirma que:

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, se 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.

Atkinson *et al* (2008) define a contabilidade gerencial como o processo de produção de informações financeiras e operacionais para funcionários e gerentes. O processo deve ser orientado pelas necessidades de informação interna e deve dirigir suas decisões operacionais e de investimentos.

O processo de tomada de decisão termina com a escolha da melhor ação a ser praticada para aquela deliberação. A informação contábil é de grande importância no processo de decisão, já que alguns problemas existem somente quando os relatórios contábeis são analisados regularmente e, com o orçamento elaborado

com base nas informações históricas e projeções contábeis, podem-se formular e testar as alternativas para se chegar à decisão.

A contabilidade gerencial só existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma empresa possui contabilidade gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atualização prática. Contabilidade gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora, gerenciamento é uma ação, não um existir. Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração.

Para Ludícibus (1986, p.17), um contador gerencial, “[...] deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos”. Esse contador gerencial, ou apenas o administrador que utiliza dessas informações será o responsável em transformar números em informações para a tomada de decisão, ou seja, alguém que deve participar das rotinas administrativas da empresa, fornecendo suporte para que esses possam dedicar-se exclusivamente a parte administrativa.

O administrador ou contador, além de saber como se comportou a empresa no passado, com base nas informações da contabilidade financeira, também é de suma importância ao administrador saber o que fazer no futuro, traçando estratégias para situações de dificuldades a serem enfrentadas, fazer um planejamento das atividades, e, com isso utilizar a contabilidade como uma ferramenta de gestão empresarial (DIAS, 2006).

Apesar dessa semelhança entre a contabilidade financeira, normalmente estudada nos cursos de administração, e a contabilidade gerencial, existem diferenças entre elas quanto a alguns aspectos. O quadro a seguir apresenta as principais diferenças entre elas:

Quadro 1 - Diferenças entre a contabilidade financeira e a gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários	Normalmente público externo	Pessoas internas da organização
Tipo de Informação	Somente medidas financeiras	Medidas financeiras e informações operacionais e físicas
Foco no Tempo	Avaliação de desempenho voltado ao passado	O que ocorre no momento e orientada ao futuro
Natureza da Informação	Objetividade dos dados confiável e auditável	Ênfase na relevância dos dados, subjetiva e flexível
Restrição	Regras definidas por princípios contábeis e autoridades governamentais	Sistema de informações para atender as necessidades dos usuários
Escopo	Informações agregadas e resumidas sobre a organização como um todo	Informações desagregadas, relatórios sobre produtos, clientes e em qualquer lugar.
Comportamento	Preocupação com o modo como os números da empresa irão afetar o comportamento externo	Preocupação com o modo como as medidas e os relatórios irão influenciar o comportamento dos gerentes.

Fonte: (CHING 2006, P6)

A contabilidade financeira segue padrões definidos por órgãos reguladores, enquanto a contabilidade gerencial está preocupada em fornecer informações úteis que auxiliem a tomada de decisão. Com isso a contabilidade gerencial entra como ferramenta indispensável e insubstituível para formular seu planejamento, podendo traçar suas metas e objetivos.

O planejamento surge como uma ferramenta de suporte a tomada de decisão, utilizando de informações seguras e baseadas em dados, para suprir as

necessidades numa ambiente de profunda incerteza, onde pequenos tropeços podem causar grandes danos. Segundo Santiago (2006, p.24) “a procura por mecanismos mais seguros e com menos riscos, levam as instituições a implantação do planejamento”.

Conhecer a empresa e o ambiente em que ela está inserida, acompanhar os resultados e utilizar as ferramentas necessárias para a melhor gestão da empresa culminam numa boa administração. Santiago (2006, p.24) afirma que “conhecer a realidade, agir de acordo com esse conhecimento e interpretar o ambiente podem ser as ferramentas que determinarão o sucesso da empresa”.

O pequeno empresário pode se valer da informação contábil na sua empresa, para que suas decisões sejam tomadas de maneira segura, baseadas em informações que podem maximizar as chances de acertos nas suas decisões.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (1999, p.26) pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. A metodologia abrange a classificação da pesquisa, o sistema de coleta de dados e por último a análise de dados.

O estudo se propôs aprofundar os conhecimentos na área de contabilidade gerencial e suas ferramentas gerenciais com o objetivo de auxiliar na gestão de uma empresa de móveis planejados.

A pesquisa se classifica como pesquisa aplicada. De acordo com Gil (1999, p.43) tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Está voltada para interesses locais.

Quanto à forma de abordagem do problema a pesquisa se classifica como qualitativa.

Pesquisa Qualitativa segundo Oliveira (2004, p. 116) difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro no processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa se classifica em pesquisa exploratória e descritiva.

Segundo Gil (1999, p.43) as pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Por meio das entrevistas informais com os sócios e gerente, funcionários e com o respectivo contador, foram coletados dados, e estes foram analisados, e com base no referencial teórico do assunto, transformados em informações que respondam o objetivo do estudo.

Sendo assim, o presente estudo, que tem como principais procedimentos metodológicos os citados acima, pretende, após demonstrar o referencial teórico acerca do conceito de contabilidade e mais aprofundado na área gerencial, elaborar uma proposta com um conjunto de ferramentas para uma empresa do ramo de comércio de móveis planejados, aliado aos anseios de seus gestores.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada atua no ramo de comércio de móveis planejados. Trata-se de uma franquia de uma grande marca que possui um total de 70 lojas no país. A empresa comercializa todo o tipo de móveis planejados, personalizado para cada ambiente, seja ele residencial ou comercial.

A empresa conta com um total de 9 colaboradores, sendo 5 deles na área comercial, 3 deles no setor administrativo e 1 auxiliar de serviços gerais. A empresa terceiriza outros serviços, como entregas, montagens e limpeza.

A fundação ocorreu em setembro de 2010, e derivou de outra empresa do mesmo ramo, porém com público alvo diferente. Para melhor posicionar o porte da empresa, segue abaixo Balanço Patrimonial e DRE referentes ao exercício de 2012 da empresa em questão:

Quadro 2 – Balanço Patrimonial

CORREA & CORREA COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA ME			
CNPJ: 07.564.519/0001-41			
BALANÇO PATRIMONIAL			
Exercício encerrado em 31 de dezembro de 2012.			
ATIVO			PASSIVO
ATIVO CIRCULANTE		R\$ 680.152,66	PASSIVO CIRCULANTE
DISPONIVEL		R\$ 310.490,99	DUPLIC A PG
CAIXA	R\$ 1.120,27		R\$ 35.466,42
CAIXA	R\$ 1.120,27		FORNECEDORES
BANCOS C MOVIMENTO	R\$ 8.817,69		R\$ 35.466,42
B BRASIL	R\$ 7.862,53		IMPOST A PG
B ITAU	R\$ 150,00		R\$ 16.363,19
CAIXA E FED	R\$ 805,16		OBRIG FISCAIS
APLICAÇÕES FINANC	R\$ 300.553,03		R\$ 16.363,19
B ITAU	R\$ 174.838,89		SIMPLES A RECOLHER
BANCO ITAU CDB	R\$ 65.714,14		R\$ 16.363,19
APLICAÇ IBOV RF	R\$ 60.000,00		SALARIOS E CONTRIB A PG
DUPLICATAS A RECEBER		R\$ 52.967,69	R\$ 5.885,76
CLIENTES	R\$ 52.967,69		CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS
OUTROS CREDITOS		R\$ 5,68	R\$ 1.495,68
ADIANTAMENTOS	R\$ 5,68		INSS S/FOLHA A PG
ARREDONDAMENTO DA FOLHA	R\$ 5,68		R\$ 782,06
ESTOQUES		R\$ 316.688,30	FGTS A RECOLHER
ESTOQUES	R\$ 316.688,30		R\$ 548,51
MERCADORIA P/ REVENDA	R\$ 316.688,30		CONTRIB SINDICIAL A RECOLHER
ATIVO NÃO CIRCULANTE		R\$ 139.484,42	R\$ 165,11
ATIVO REALIZAVEL A LP		R\$ 80.494,44	PROVISÕES
CRÉDITOS	R\$ 80.494,44		R\$ 4.390,08
PRATCOR COM DE MOVEIS	R\$ 80.494,44		PROVISÃO DE FÉRIAS
INVESTIMENTOS		R\$ 2.929,49	R\$ 4.064,92
INVESTIMENTOS EM CONT E COLIG	R\$ 2.929,49		PROVISÃO FGTS S/FÉRIAS
TITULOS DE CAPITALIZAÇÃO	R\$ 2.929,49		R\$ 325,16
IMOBILIZADO		R\$ 56.060,49	OBRIGAÇÕES DIVERSAS
IMOBILIZADO OPERACIONAL	R\$ 64.721,72		R\$ 130.000,00
MAQ E EQUIP	R\$ 509,90		ADIANT DIVERSOS
COMPUTADORES	R\$ 8.210,69		R\$ 130.000,00
VEICULOS	R\$ 56.001,13		ADIANT CLIENTES
DEPREC ACUMULADA	-R\$ 8.661,23		R\$ 130.000,00
DEPR. MAQ E QUIPE	-R\$ 50,98		PATRIMÔNIO LÍQUIDO
DEPR. COMPUTADORES	-R\$ 4.269,92		R\$ 631.921,71
DEPR. VEICULOS	-R\$ 4.340,33		CAPITAL SOCIAL
TOTAL ATIVO		R\$ 819.637,08	R\$ 10.000,00
			CAPITAL SOCIAL
			R\$ 10.000,00
			CAPITAL INTEGRALIZADO
			R\$ 10.000,00
			RESERVAS
			R\$ 621.921,71
			RESERVA DE LUCROS
			R\$ 621.921,70
			RESERVA P/AUMENTO DE CAPITAL
			R\$ 224.925,00
			RESERVA DE LUCROS
			R\$ 396.996,71
			TOTAL PASSIVO
			R\$ 819.637,08

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3 – Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO 2012	
CORREA & CORREA COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA ME	
CNPJ: 07.564.519/0001-41	
CONTA	SALDO ATUAL
RECEITA BRUTA	R\$ 1.681.695,26
RECEITA DE VENDAS	R\$ 1.681.695,26
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	R\$ 135.598,64
IMPOSTO SIMPLES NACIONAL	R\$ 134.550,44
DEVOLUÇÕES DE VENDAS	R\$ 1.048,20
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 1.546.096,62
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	R\$ 1.181.056,58
LUCRO BRUTO	R\$ 365.040,04
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 177.541,09
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	R\$ 177.541,09
RESULTADO FINANCEIRO	-R\$ 9.588,01
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ 1.494,33
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 871,08
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 177.287,69

Fonte: Elaborado pelo autor

O processo de produção não é feito por ela, e sim pelo fabricante que comercializa seus produtos para as 70 lojas, e cada uma delas revende os produtos ao público consumidor. Devido ao móvel ser planejado, a compra do produto só é feita mediante a venda efetuada ao consumidor, que adquire o produto com prazo de entrega de até 30 dias da sua compra. A partir daí a responsabilidade de entrega, montagens, vistorias, pós-vendas, é de responsabilidade da loja estudada.

É importante salientar que a empresa estudada não produz os móveis, ela apenas os projeta e comercializa, por meio de softwares feitos para tal fim, logo, devido a essa maneira de comercializar, a empresa não tem grandes custos fixos, sendo eles somente parte da folha de pagamentos, pois a grande maioria é comissionada, ou seja, uma despesa variável, luz, água, manutenções. Portanto o ponto de equilíbrio não é muito alto, fazendo com que a empresa se torne lucrativa com poucos esforços. Contudo com o passar dos anos, o mercado de móveis planejados vem crescendo muito, tornando-o muito mais competitivo, e a empresa terá de se valer de ferramentas para o controle e a gestão como um todo, visto que os controles são mínimos, e a tomada de decisão em bases não concretas.

4.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

4.2.1 Orçamento

O orçamento, conforme Lunkes (2007, p. 14), “é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período”.

O orçamento auxilia os empreendedores a olharem para frente, definir metas, parâmetros para que a empresa alcance seus objetivos. Orçamento significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos (PADOVEZE, 2007)

Como ferramenta que auxilia a gestão, o orçamento possibilita a obtenção dos resultados esperados e dos obtidos, permitindo visualizar e comparar os mesmos, conforme aspectos específicos da empresa.

Segundo Fernandes (2005, p. 18):

O orçamento visa, através de um planejamento adequado, prever ou projetar, para um período determinado, as receitas e despesas dentro de uma visão realista, tentando reproduzir antecipadamente a

operação da empresa, apurando seu fluxo de caixa, definindo os recursos e projetando o resultado do exercício e seu balanço patrimonial. Nessa previsão são analisadas as inter-relações entre todas as contas contábeis, buscando prever a receita, orçar as despesas e apurar as variações patrimoniais.

Auxiliando na gestão empresarial, podendo também traçar o esboço do futuro da organização, o orçamento, desde que criado de forma coerente com a realidade, visa apurar e reproduzir as futuras atividades da empresa, podendo apresentar a imagem das entradas e saídas financeiras.

Para Sanvicente e Santos (2009, p. 23) “a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajustá-lo às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos.”

O orçamento é, portanto, uma ferramenta que serve de suporte na fase de acompanhamento do planejamento estratégico, determinando a previsão de receitas e despesas futuras da organização, com intuito de obter o alcance dos objetivos.

Na empresa analisada, atualmente, o orçamento ainda não é elaborado, porém devido a experiências dos gestores, é feito informalmente, com base na situação momentânea da empresa, no entanto essa maneira informal de orçamento possui um curto horizonte, e é sempre baseada nos anos anteriores, deixando de lado influências externas, como por exemplo, o crescimento previsto para o setor da construção civil, que anda juntamente com o mercado de móveis planejados. O foco dos gestores é basicamente aumentar a receita (vendas), reduzir o máximo possível nos custos e despesas, dessa maneira a empresa terá maior lucratividade. Porém a redução de custos nem sempre é o ideal, pois pode resultar na queda de qualidade dos serviços e produtos, podendo interferir na real lucratividade da empresa.

4.2.2 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa atualmente é uma demonstração financeira obrigatória, sendo também uma das importantes ferramentas gerenciais. Conforme Matarazzo (1997, p.369) “a demonstração do fluxo de caixa é peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio”. É um instrumento de programação financeira que permite controlar as

entradas e saídas de caixa em um determinado período de tempo, possibilitando o planejamento, organização e controle dos recursos financeiros da empresa para a tomada de decisões administrativas.

Neste ramo do comércio, devido aos altos valores comercializados, necessita-se de apresentar diversas maneiras de comercialização dos produtos, assim como formas de pagamento diferenciadas. Como citado anteriormente a empresa não trabalha com estoques, pois os móveis são todos planejados e produzidos sob encomenda.

As principais condições de pagamento exercidas atualmente são parceladas em cartões de crédito em até 12 parcelas ou via cheque em até 24 parcelas. Em função dos altos juros para antecipação desses valores, a administração da loja opta por receber também de maneira parcelada. Funcionava bem dessa forma, pois a loja conseguia suprir essa diferença no fluxo de caixa com as vendas que eram feitas para a entrega futura, ou seja, para o consumidor que adquiriu os móveis anteriormente para receber logo após a conclusão do seu imóvel. Dessa maneira a loja concedia descontos para os pagamentos feitos antecipadamente à data do recebimento dos móveis, e se utilizava desses valores para suprir essa degrau no fluxo de caixa.

Devido a mudanças no setor moveleiro, esse tipo de venda com entrega futura vem despencando, fazendo que o fluxo de caixa fique desorganizado, e para isso a empresa precisa alterar a maneira de como as vendas são feitas para sanar tal problema.

4.2.3 Balanced Scorecard

O balanced scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O balanced scorecard consiste em um conjunto integrado de medidas de desempenho decorrentes da estratégia da empresa e que dão suporte a essa estratégia, em toda a organização. A estratégia é basicamente uma teoria sobre como alcançar as metas da organização (GARRISON e NOREEN, 2001, p.320).

Conforme Kaplan e Norton (1997), o balanced scorecard enfatiza a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. Procura medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

O balanced scorecard é composto por quatro processos (tradução de visão, comunicação e comprometimento, planejamento de negócios e feedback e aprendizado).

a) Tradução da Visão

É o processo de traduzir a missão da empresa de forma compreensível para toda a equipe. Isso os ajuda a formar um consenso em torno da visão e estratégia da organização. As diretrizes estratégicas devem ser traduzidas de forma fácil em termos operacionais e oferecer orientação útil para tomada de decisão. As declarações da missão empresarial devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e indicadores, que descrevem direcionadores de sucesso de longo prazo e que deve ser aceito por toda equipe integrante da empresa.

Atualmente essa visão não fica disponível aos colaboradores na empresa estudada. As metas normalmente são direcionadas a cada um, e somente na equipe de vendas. Deveria ser demonstrado mais claramente, por parte dos gestores, o por que de a empresa estar ali, e onde ela quer chegar, esclarecendo metas a serem alcançadas.

b) Comunicação e comprometimento

Esta segunda etapa ou processo permite aos gestores comunicar sua estratégia, para cima e para baixo, na organização, e ligar os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. O balanced scorecard proporciona aos gestores uma forma de assegurar que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estão alinhados entre si.

Devido a empresa estudada ser de pequeno porte, a comunicação fica mais facilitada, porém nem sempre as estratégias da empresa são claras, o que pode ocasionar desvio de objetivos e interesses por parte dos colaboradores, tirando o foco principal que é a empresa em si.

c) Planejamento de negócios

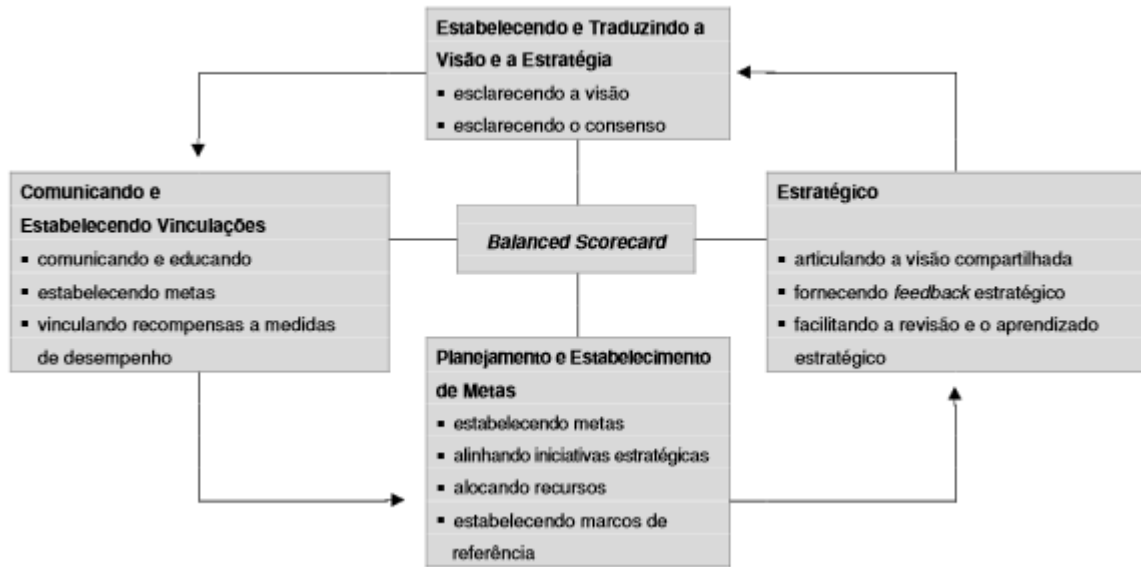
Este processo possibilita às empresas integrar seus planos comerciais e financeiros. É nesta etapa que as estratégias e iniciativas da empresa devem ser transformadas em indicadores para os planos dos gestores divisionais, bem como para formar uma base para alocar recursos e estabelecer prioridades.

A etapa de planejamento é que se percebe estar faltando na empresa estudada, pois os planos não são baseados em informações concretas, ocasionando, por vezes, erros nas tomadas de decisão. Não existe atualmente um plano comercial e financeiro, para que a empresa possa saber onde alocar os recursos primeiramente, de acordo com as prioridades. A partir do orçamento bem elaborado, essas prioridades serão reconhecidas, e a decisão será tomada baseada nas prioridades da organização.

d) Feedback e aprendizado

O feedback e os processos de revisão de foco existentes concentram-se no fato de a empresa, seus departamentos ou seus empregados, isoladamente, terem alcançado suas metas financeiras orçadas. Com o balanced scorecard no centro dos sistemas de gerenciamento, uma empresa pode monitorar os resultados de curto prazo a partir de três diferentes perspectivas adicionais – clientes, processos internos de negócios e aprendizado e crescimento – e assim avaliar a estratégia adotada à luz do recente desempenho. Este quarto processo possibilita o que Kaplan e Norton (1997) denominam de aprendizado estratégico.

Quadro 4 – Quatro Processos Do Balanced Scorecard



FONTE: Padoveze (2003 p.123)

O *balanced scorecard* trata-se, portanto, de um sistema de gestão que, utilizando os quatro indicadores citados acima, oferece à organização uma percepção de visão atual e futura dos seus negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo expôs a importância da Contabilidade Gerencial como instrumento de apoio aos Micros e Pequenos Empresários na gestão dos negócios, que em um mercado altamente competitivo, torna-se imprescindível ter conhecimento de sua empresa e administrá-la de maneira eficiente e eficaz.

Com relação ao objetivo deste artigo pode-se apurar que se faz necessário que o pequeno empresário tenha conhecimento da importância da realização de uma Contabilidade completa e eficiente que reflita a realidade da empresa, possibilitando assim elaborar demonstrações contábeis que sirvam de base para gerar informações úteis para a gestão dos negócios.

A pesquisa apontou que a Contabilidade Gerencial destaca-se dentre as demais, pois como visto no decorrer desta pesquisa, fornece subsídios de grande valia para a administração da empresa, fazendo com que o gestor consiga analisar, mensurar e interpretar as informações para melhor tomada de decisão. Verificou-se, também que esta vertente da Contabilidade auxilia no desenvolvimento das estratégias de futuras decisões, com informações mais claras, precisas e úteis sobre a atual realidade da empresa, que, se bem interpretadas, facilitam a ponderação dos administradores sobre ações a serem tomadas, tornando mais fácil o planejamento e controle das operações.

Com relação às ferramentas da Contabilidade Gerencial, e que se recomenda que sejam aplicadas na empresa estudada destacam-se a utilização de orçamento, para melhor controle dos recursos a serem investidos, do fluxo de caixa, inexistente atualmente, e que irá nortear os gestores a planejar o momento dos investimentos e a criar novos controles para organizar as entradas e saídas de recursos e a utilização do *balanced scorecard*.

Utilizando-se de cada ferramenta citada, o gestor do negócio terá um panorama geral de como a empresa se situa em relação aos custos, controlando melhor seus gastos com a utilização do orçamento, analisando o ponto de equilíbrio, sabendo assim se a empresa consegue absorver todos os custos incorridos com o volume de produção ou venda, e utilizando o *balanced scorecard* para uma melhor visualização dos fluxos que a empresa possui. Em geral, o gestor terá um controle eficaz sobre a empresa como um todo.

Desta forma, com a presente pesquisa pode-se concluir que a Contabilidade Gerencial é de grande importância para as Micro e Pequenas Empresas, pois com a implementação desta a empresa possuirá mais recursos de gestão para continuarem no mercado, sendo assim não interrompendo tão prematuramente sua continuidade. Assim sendo, com a sua implementação, os gestores estarão aptos a utilizá-la. Com tal requisito, acredita-se que a Contabilidade Gerencial fará com que a empresa estudada tenha mais oportunidade de se manter no mercado e se tornar cada vez mais competitiva.

6 REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHING, Yuh Hong. MARQUES, Fernando. PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHING, Yuh Hong. **Contabilidade gerencial: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DIAS, Elaine Ap. **O contador Gerencial**. Boletim CRC SP, São Paulo, n.159, p.12-13, ago. 2006.

FEDATO, Geovana Alves de Lima; GOULART, Claiton Pazzini; de Oliveira, LYSS Paula. **Contabilidade para pequenas empresas: a utilização da contabilidade como instrumento de auxílio às micro e pequenas empresas**. Universidade do Estado do Mato Grosso, UNEMAT, Mato Grosso, 2007.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: UFMG, 2005. 102 p.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial** . 9.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo, 1999.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Teoria da contabilidade**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTIAGO, Marlene Ferreira. **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 de Taubaté, 2006.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2009. 219 p.