

CONTABILIDADE GERENCIAL: A IMPORTÂNCIA DE UMA CONTABILIDADE ORGANIZADA E SAUDÁVEL

PEDRO GILBERTO ARNAUT
SÉRGIO DA ROCHA PARIS

RESUMO

O artigo apresentado tem por finalidade demonstrar a necessidade da contabilidade gerencial no âmbito dos negócios indicando a necessidade das informações da prática da contabilidade para o gestor administrar os negócios de maneira precisa e eficiente e saudável. Com base no tema abordado foram apresentadas demonstrações conciliando dados da contabilidade gerencial que possam auxiliar as micro e pequenas empresas no âmbito dos negócios. Ressaltamos que a contabilidade gerencial tem o papel fundamental dentro da empresa e utilizando os meios certos obtidos pelo uso da contabilidade os gestores poderão trabalhar com mais eficiência e firmeza no segmento dos negócios.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, Micro e Pequenas Empresas, Faturamento e Eficiência.

ABSTRACT

The purpose of this article is to demonstrate the need for business management accounting, indicating the need for information on accounting practice for the manager to manage the business in a precise, efficient and healthy way. Based on the theme addressed, demonstrations were presented reconciling management accounting data that can help micro and small companies in the business scope. We emphasize that managerial accounting has a fundamental role within the company and using the right means obtained by the use of accounting, managers will be able to work more efficiently and firmly in the business segment.

Keywords: Management Accounting, Micro and Small Companies, Billing and Efficiency

INTRODUÇÃO

O crescimento econômico de países emergentes está diretamente ligado a formação de empresas, que geram trabalho e conseqüentemente renda para a população. No Brasil grande parte dessas empresas são representadas pelas microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP). Em São Paulo um dos estados mais desenvolvidas do país economicamente 98% das empresas ativas estão divididas entre as microempresas e empresas de pequeno porte, sendo elas responsáveis pela geração de emprego de aproximadamente 50% de sua população, destaque para os setores do comércio e de prestação de serviço (SEBRAE-SP, 2022).

Com base em uma pesquisa realizada pelo (SEBRAE-SP) uma em cada quatro dessas empresas encerram suas atividades apenas dois anos após a abertura e ampliando o período para cinco anos o número duplica em cada quatro empresas. O foco principal desse artigo foi mostrar a necessidade das empresas e o conceito de cada uma delas e quais os erros que essas empresas cometem, quais são os mais recorrentes e como poder resolvê-los, levando em consideração o âmbito da contabilidade.

Com base na pesquisa realizada pela revista exame em 2013 a principal causa do fechamento dessas empresas são: baixo capital de giro, baixos lucros, alto endividamento e o fundamental de que é o baixo nível de conhecimento gerencial.

Todas as empresas precisam de uma contabilidade, desde o início o procedimento de abertura ao término quando decidem por encerrar as atividades. Infelizmente muitos empreendedores não dão tal importância aos serviços contábeis, e essa falta de conhecimento e apoio de um profissional contábil acarreta em diversos erros primários, nas diversas áreas de atuação contábil. A deficiência de informações obtidas através de tal para a elaboração correta de um plano de negócio e no amparo para as tomadas de decisão por vezes causa por vezes tomadas de decisão gerenciais erradas que posteriormente podem trazer a morte precoce de diversas empresas e ideias promissoras.

Este artigo focou em recolher as informações contábeis e fiscais de uma empresa demonstrando suas falhas e apontando soluções possíveis utilizando a contabilidade gerencial como base para solução.

CONTABILIDADE

A Contabilidade pode ser entendida como a ciência que controla e registra (por suas técnicas) os atos e os fatos incorridos em um período X dentro do negócio em seu patrimônio.

De acordo com a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade – CFC – nº 774/94:

que dispõe sobre os Princípios Fundamentais da Contabilidade: a Contabilidade possui objeto próprio – o Patrimônio das Entidades – e consiste em conhecimentos obtidos por metodologia racional, com as condições de generalidade, certeza e busca das causas, em nível qualitativo semelhante às demais ciências sociais. A Resolução alicerça se na premissa que a Contabilidade é uma ciência social com plena fundamentação epistemológica.

Na Contabilidade, o objeto é sempre o conjunto de bens, direitos e obrigações (patrimônio) de uma entidade, independentemente de sua constituição (física ou jurídica), e suas mutações.

Dentre as informações destacam-se as de natureza econômica e financeira. As de informações de natureza econômica possuem uma maior compreensão dos fluxos de receitas e de despesas, que geram lucros ou prejuízos e são responsáveis pelas variações no patrimônio líquido. As informações de natureza financeira com maior precisão são os fluxos de caixa e capital de giro.

A Contabilidade pode assumir diversas vertentes: financeira, societária, fiscal/tributária, custos e gerencial, e também outras como: criativa e pública. As de maior destaque são Contabilidade Financeira e Societária, pois são as mais difundidas no meio contábil. A Contabilidade Gerencial vem se destacando e demandando cada vez mais por profissionais aptos para contribuir na gestão das empresas.

De acordo com Neves e Viceconti (1998, p.8) discorrem que: “A Contabilidade Gerencial é relativamente recente entre nós e pode-se afirmar que a Contabilidade Financeira é muito mais difundida e estudada que a Gerencial embora, [...], esta última seja estratégica na tarefa de fornecer subsídios à administração da empresa”.

Para diferenciar os tipos de Contabilidade, primeiramente é importante entender o foco de cada uma, e entender a evolução para a Contabilidade Gerencial, que é o ramo que vem sendo mais utilizada por grandes empresas, e em contraste, minimamente utilizada pelas Micro e Pequenas Empresas. Mas primeiramente, surgem as indagações: a Contabilidade não é única? Por

que separá-la entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial? Qual finalidade desta distinção? De acordo com a Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI-FEA-USP, v.18, n.44, 2007: “A separação nos dois grupos decorre do entendimento de que os usuários são diferentes, que apresentam distinções significativas em suas necessidades, perspectivas e expectativas de utilização das informações contábeis. Ambos os grupos pretendem utilizar a Contabilidade como fonte básica no processo decisório, mas, não necessariamente, da mesma forma”.

Contabilidade Financeira objetiva relatar os resultados das operações da empresa de acordo com os princípios fundamentais. As informações contábeis são reunidas em demonstrativos financeiros direcionados aos usuários internos, externos, acionistas, credores e demais interessados.

A Contabilidade Gerencial considera dados históricos planejando operações futuras. Podemos verificar que a contabilidade gerencial não requisita que as informações e números sejam alocados de acordo com os princípios contábeis, assim possibilita aos usuários usa-los de acordo com as necessidades e objetivos na administração da empresa.

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

Boa parte das empresas que existem no Brasil enquadram-se como MPEs, sendo responsáveis por grande número das oportunidades de emprego no país, sendo de suma importância o estímulo e incentivos a estes Micro e Pequenos Empresários.

Muitos empreendimentos em seus anos iniciais de funcionamento são inseguros com as vendas de suas mercadorias, prestação de seus serviços, circulação do mercado, clientes, localização, é por esses e outros motivos que muitos desses empreendimentos não duram a longo prazo.

Como uma maneira para proteção, Lei Complementar 123/06 estabelece:

Art. 1º. Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios [...] (LC nº 123/06).

No capítulo II da Lei Complementar é tratada a definição de Micro e Pequena Empresa, o qual é interessante para o objeto deste tópico. Para a LC nº 123/06, o enquadramento de MPE's configura-se conforme segue:

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

I - No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - No caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Com base na Lei, o enquadramento para MPE's depende da sua receita. Esta receita bruta advém da venda de bens e serviços da operação da própria empresa, de empresa alheia, excluindo-se as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos (art. 3º, §1º da LC nº 123/06).

O SEBRAE utiliza o critério por número de empregados do IBGE como critério de classificação do porte das empresas.

A seguir, um quadro comparativo segundo essas duas perspectivas de definição de enquadramento do Micro e Pequeno negócio.

Quadro 1 – Definição de enquadramento por Receita Bruta e Quantidade de Empregados.

	LC Nº 123/06	SEBRAE
Micro Empresa - ME	Receita Bruta no ano-calendário < R\$ 360 mil. No caso de início da atividade no ano-calendário, considera-se R\$ 30 mil p/mês.	Na indústria e na construção civil: até 19 empregados; No comércio e serviços: até 9 empregados.
Pequena Empresa	Receita Bruta no ano-calendário > R\$ 240 mil e < R\$ 4.8 milhões. No caso de início de atividade no ano- calendário, considera-se R\$ 400 mil p/mês.	Na indústria e na construção civil: de 20 a 99 empregados; No comércio e serviços: de 10 a 49 empregados.

Fontes: Lei Complementar nº 123/06 e Pesquisa do SEBRAE.

Em relação às classificações usadas pela LC nº 123/06 e o SEBRAE, são necessários alguns comentários.

Em relação ao enquadramento proposto pelo SEBRAE, que classifica as empresas segundo o número de colaboradores, uma questão pertinente é, por exemplo, uma empresa de consultoria, manutenção e desenvolvimento de software, onde a mão-de-obra é super qualificada, sendo alto o valor da hora cobrado, possuir poucos funcionários, na faixa de 9 empregados, para o SEBRAE seria está uma Micro Empresa, porém se sua Receita Bruta ultrapassasse os R\$ 360 mil no ano, seria enquadrada como uma Pequena Empresa pela LC nº 123/06.

O exemplo mostrado é o embate entre a política adotada pelo governo e as ações das próprias entidades privadas (lembrando que o SEBRAE é uma entidade privada sem fins lucrativos). Os dois tem interesse no desenvolvimento do setor, porém não falam a mesma língua.

Faz-se necessário que os órgãos, entidades e empresas entrem em um consenso, para que assim juntos consigam auxiliar e beneficiar a classe empresarial.

Além de proteger de certa forma as MPEs, a Lei Complementar debatida, instituiu um regime de apuração de imposto sintetizado, facilitando a arrecadação desta faixa de contribuintes, onde este é feito por um único documento, contemplando os impostos das três esferas: Federal (IRPJ, IPI, CSLL, PIS e COFINS), Estadual (ICMS) e Municipal (ISS). Tal situação supramencionada é citada nos artigos 12 e 13 desta Lei Geral das MPEs.

Como o Simples Nacional trata de um imposto único, e cada empresa tem seu tipo de negócio aos quais incidem diferentes tipos de impostos e contribuições, fez-se necessário criar alíquotas para balizar todas as obrigações que eram recolhidas separadamente.

A LC nº 123/06 traz um demonstrativo das alíquotas de acordo com o ramo da empresa e suas receitas auferidas nos últimos 12 meses (base de cálculo para incidência do imposto). A LC nº 123/06 juntamente com Resolução do Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) nº 5/2007 traz 5 tabelas chamadas de anexo com as alíquotas cabíveis às MPEs.

Desta forma, para cada tipo de atividade, a receita correspondente deverá ser tributada conforme tabela específica, havendo assim diferenciação de alíquotas. Analisando-se esta nova forma de enquadramento, a tributação passa a ser realizada com base num sistema progressivo e

linear, de forma que o crescimento da empresa possa ser gradual, sem fortes impactos tributários. As alíquotas se iniciam em 4% e vão até 33% com diferenciações por segmento de atividade.

Um aspecto interessante segundo art. 44 da Lei Complementar nº 123/06:

Art. 44. Nas licitações será assegurada, como critério de desempate, preferência de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte.

§ 1º Entende-se por empate aquelas situações em que as propostas apresentadas pelas microempresas e empresas de pequeno porte sejam iguais ou até 10% (dez por cento) superiores à proposta mais bem classificada.

§ 2º Na modalidade de pregão, o intervalo percentual estabelecido no § 1º deste artigo será de até 5% (cinco por cento) superior ao melhor preço.

No art. 44 a LC visa garantir vantagem competitiva às MPE's, pois estas possuem linhas de produção pequenas, onde para se produzir, acaba se tendo mais custos do que grandes empresas para a produção de um mesmo tipo de produto que é feito em larga escala. Assim, a grande empresa consegue maximizar suas operações, incorrendo em menores custos e conseqüentemente menores preços, assim sendo desleal esta concorrência. Neste ponto é que o Governo interveio, no caso das licitações, assegurando uma melhor, ou pelo menos, uma mais justacompetitividade entre MPE's e médias/grandes empresas.

CONTABILIDADE GERENCIAL E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo pesquisa do SEBRAE (2020), sete em cada dez empresas brasileiras encerram suas atividades antes dos cinco anos de vida, e o principal motivo a levá-las a isto são as falhas no gerenciamento do negócio por parte de seus administradores. A pesquisa também demonstra que no Brasil nove em cada dez empresas são classificadas como Micro ou Pequena Empresa, as quais absorvem maior contingente de mão-de-obra em relação às grandes empresas, tendo em vista esta nova perspectiva no mercado. O SEBRAE realizou parceria com o Conselho Federal de Contabilidade - CFC, que em conjunto proporcionaram um programa de atualização e reciclagem da classe contábil no Brasil, afim de melhor prepará-los para poder ajudar estas empresas a enfrentar e vencer tais dificuldades que vem sendo imposta pelo mercado. Desta forma, o contador tornou-se indispensável, pois este profissional, em suas atribuições regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 9295/46 define que

Art.25. São considerados trabalhos técnicos da contabilidade:

- a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral;
- b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os

necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações;

c) perícias judiciais e extrajudiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres, revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais e extrajudiciais de avarias grossas e comuns, assistências aos conselhos fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais da contabilidade.

Para Corbett (1997), a Contabilidade Gerencial deverá servir de ponte entre os gerentes e as informações de lucratividade da empresa, desta maneira os gestores poderão avaliar quais decisões tomarem, levando sempre em consideração impacto de seus atos do desempenho da empresa, tendo como objetivo principal de fornecer dados/informações para os gestores analisem e decidirem pela empresa que será melhor.

Para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas, inseridas num ambiente competitivo e diante de um cenário de incertezas, é importante salientar que seus gestores estejam bem assessorados e recebam informações que antevejam os problemas, que subsidiem decisões racionais, ao invés de apenas demonstrações estáticas que revelam dados passados.

Os diversos motivos que levam as empresas e seus novos empreendimentos ao fracasso, segundo Santos e Pereira ⁵ (1995) podem ser divididos da seguinte maneira:

Quanto aos aspectos técnicos do empreendedor:

- Falta de experiência empresarial anterior;
- Falta de competência gerencial.

Na área mercadológica:

- desconhecimento do mercado;
- Desconhecimento do produto ou serviço.

Na área técnico-operacional:

- Falta de qualidade nos produtos e serviços;
- Localização errada do imóvel ou do ponto;
- Problemas na relação com os fornecedores.

Na área Financeira:

- Imobilização excessiva do capital em ativos fixos;
- Política equivocada de créditos aos clientes;
- Alta de controles de custos e de gestão financeira.

Na área jurídica/financeira:

- Estrutura organizacional inadequada;
- Falta de planejamento e informações gerenciais;
- Ausência de inovações gerenciais.

FERRAMENTAS DE GESTÃO

Há tempos, a contabilidade deixou de ser enxergada apenas como uma obrigação burocrática com a finalidade de prestar contas e informações para o governo, absorvendo informações relevantes que evitam gastos desnecessários e mostram os pontos de gestão que podem ser aprimorados.

Em seguida, alguns exemplos de ferramentas utilizadas na Contabilidade Gerencial que as empresas consideram ter um bom retorno no processo de se planejar para futuras tomadas de decisões.

ORÇAMENTO

Planejar os resultados da empresa define os objetivos a serem atingidos, possibilitando o controle dos resultados a serem obtidos. O gestor poderá elaborar o planejamento orçamentário sobre sua base histórica ou por Base Zero (OBZ), usando os dados orçamentários já realizados no passado e elaborar um planejamento econômico do zero. Independentemente do método utilizado, analisar a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) com cautela é fundamental.

Padoveze (2003, p. 189) diz que independentemente do método utilizado, o fundamento do orçamento é o mesmo:

O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

São muitos os benefícios que podem ser alcançados através da utilização dos orçamentos, além

de ajudar a gerência a ajustar e controlar os processos de sua responsabilidade, gerenciando o tempo gasto com cada passo de trabalho de forma mais eficiente.

Resumidamente, o processo de elaboração consta em três grandes fases (PADOVEZE, 2003):

- Previsão
- Re-projeção
- Controle

A primeira fase, de previsão abrange todo o trabalho de cálculos propriamente dito, onde a empresa passa para o papel toda a ideia e indica toda a previsão do que pretende atingir no próximo período. Esta é a etapa da elaboração dos quadros orçamentários.

Esta primeira fase irá montar uma previsão levando-se em consideração as conjunções atuais, cenários político-econômicos, estimativas de crescimento do setor, políticas de controle de preços, estimativas de inflação e etc. num geral, é nesse momento em que são desenhados os cenários futuros e adequando a eles as perspectivas da entidade, sempre levando em conta os cenários com maiores probabilidades. Outras informações como: variação do PIB, mercado abrangente, participação da empresa no mercado alocado, concorrentes, entre outros, devem ser considerados nesse processo de projeção.

Na segunda etapa do processo, os dados levantados são distribuídos aos setores competentes para análise das perspectivas para o período seguinte. Após o feedback das peças orçamentárias, deverá ser realizado um acerto caso necessário nas perspectivas iniciais. Após isso todas as áreas envolvidas começam a se programar de forma a se adaptar as novas metas traçadas.

A última etapa do processo é a de controle, essa por sua vez fará uma verificação se os índices traçados nos passos anteriores foram atingidos, analisará suas variações, e também analisarão o desempenho dos departamentos envolvidos, de forma a identificar possíveis correções a serem feitas.

Com o processo de orçamento, e uma correta elaboração de um controle, os dados colhidos através desta, poderá auxiliar Micro e Pequenas empresas, na tomada correta de decisões, criação de metas realistas e se necessárias correções no rumo da entidade.

RELAÇÃO CUST-VOLUME-LUCRO

De acordo com Garrison e Noreen ⁷ (2001, p.144), “Margem de contribuição é o valor remanescente das receitas de vendas após a dedução das despesas variáveis. Esse valor contribui para cobrir as despesas fixas e, em seguida para os lucros do período”.

As receitas provenientes de vendas podem variar de acordo com o volume das vendas ou também, podem não seguir preços lineares. Dependendo da sensibilidade do mercado em relação ao preço praticado, um aumento no preço de vendas não necessariamente representará um aumento proporcional na receita, visto que poderá ocorrer uma queda no volume de vendas.

Já o ponto de equilíbrio, representa o volume de produção e vendas, necessários para que atingindo certa margem de contribuição os custos fixos sejam cobertos.

Denominamos ponto de equilíbrio o volume de atividade operacional onde o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixos. Em outras palavras, o ponto de equilíbrio mostra o nível de atividade ou volume operacional quando a receita total das vendas se iguala ao somatório dos custos variáveis totais mais os custos e despesas fixos (PADOVEZE, 2003, p.369).

De acordo com Garrison e Noreen ⁷ (2001, p.168), “No ponto de equilíbrio, o lucro é zero. Desse modo, o ponto de equilíbrio pode ser determinado encontrando-se os pontos em que as vendas igualam as despesas variáveis totais mais as despesas fixas”.

Chegamos assim a conclusão que o ponto de equilíbrio demonstra a quantidade mínima que a empresa precisa faturar para não ter prejuízos. É neste ponto onde a organização consegue cobrir seus custos fixos e variáveis das unidades produzidas e vendidas. Após alcançar este ponto o lucro começa a crescer de forma significativa, devido a quanto maior for o volume de vendas, maior será a margem de contribuição adicional aos custos, portanto maior o lucro, uma vez que todos os custos fixos já foram cobertos.

Sendo assim, esta análise é de extrema importância nas Micro e Pequenas empresas, do princípio que esse grupo de empresas são menos protegidas, contra prejuízos econômicos e financeiros.

BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação utilizado para o gerenciamento da estratégia empresarial. Busca traduzir a missão e a estratégia da empresa em um abrangente conjunto de medidas de desempenho sendo eles financeiros ou não financeiros, 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).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* enfatiza a busca de objetivos financeiros, não deixando de incluir os vetores de desempenho desses objetivos. Procurando assim medir o desempenho organizacional, partindo de quatro perspectivas equilibradas, são elas: perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

O *balanced scorecard* tem sua composição feita por quatro processos (tradução de visão, comunicado e comprometimento, planejamento de mercado, feedback e aprendizado) a seguir apresentados.

A Tradução da Visão é o processo de traduzir a missão da empresa de forma compreensível para todos os gestores. Isso ajudará os gestores a formarem um consenso em torno da visão estratégica da entidade. As diretrizes estratégicas devem ser traduzidas de forma fácil, em termos operacionais, sempre oferecendo informações úteis para ações dos gestores. As declarações da missão empresarial devem ser expressadas como um conjunto integrado de indicadores e objetivos.

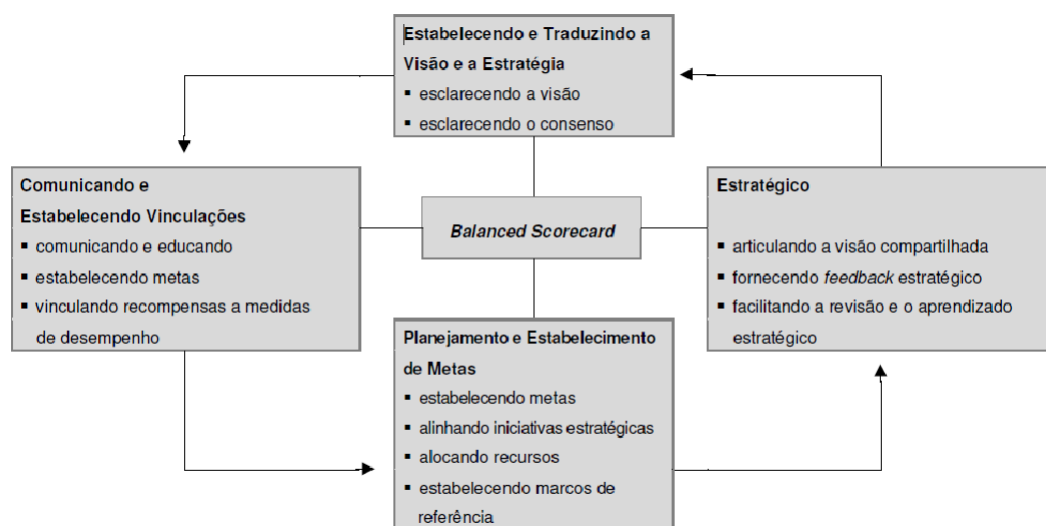
Quando à Comunicação e comprometimento, este segundo processo ou etapa permite aos gestores comunicar sua estratégia, para baixo e para cima, na organização, e ligar os objetivos empresariais aos individuais e departamentais. O *balanced scorecard* permite aos gestores uma forma de garantir que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo e que tanto os objetivos individuais quanto os departamentais estão alinhados entre si.

O Planejamento de negócios é um processo que possibilita as organizações a integrar

seus planos financeiros e comerciais. É nessa parte do processo em que as estratégias e iniciativas da organização devem ser transformadas em indicadores para os planos dos gestores divisionais, bem como para formar uma base para estabelecer prioridades e assim alocar melhor os recursos.

O feedback e os processos de revisão de foco existentes concentram-se no fato de a entidade e seus departamentos ou seus empregados, terem alcançado suas metas financeiras orçadas. Com o *balanced scorecard* no centro dos sistemas de gerenciamento, a entidade pode acompanhar seus resultados de curto prazo, partindo de três diferentes perspectivas adicionais, sendo elas clientes, processos internos de negócios e aprendizado e crescimento, com a utilização dessas mensurar o desempenho recente avaliando assim a estratégia adotada. Este quarto processo possibilita o que Kaplan e Norton⁸ (1997) denominam de aprendizado estratégico.

Figura 1 – quatro perspectivas do *balanced scorecard*



Fonte: Padoveze (2003, p.123).

Segundo Kaplan e Norton⁸ (1997), existem alguns indicadores imprescindíveis na composição do *balanced scorecard*, são eles:

- 1) Indicadores financeiros essenciais:
 - a. Retorno sobre o investimento/valor econômico adicionado;
 - b. Lucratividade;
 - c. Aumento/mix de receita;
 - d. Produtividade da redução de custos.
- 2) Medidas essenciais dos clientes:
 - a. Participação de mercado;
 - b. Aquisição de clientes;
 - c. Retenção de clientes;
 - d. Lucratividade dos clientes;
 - e. Satisfação dos clientes.
- 3) Medidas essenciais de aprendizado e crescimento
 - a. Satisfação dos funcionários;
 - b. Retenção de funcionários;
 - c. Lucratividade por funcionário;
 - d. Produtividade por funcionário.

Apesar de abranger diversas áreas e ser considerado de certa forma complexo, o *balanced scorecard* é uma ferramenta que pode colaborar de forma impactante para uma boa gestão da entidade, não levando em consideração somente os aspectos financeiros, como também os aspectos relacionados ao desempenho da empresa como um todo.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento do estudo apresentado nos possibilitou uma compreensão de como funciona a contabilidade gerencial e sua importância dentro na parte da gestão dos negócios em

uma era de crise e competitividade é necessário que os negócios sejam administrados corretamente de uma forma eficaz e satisfatória.

O objetivo deste artigo foi demonstrar a importância da contabilidade gerencial dentro das organizações e como mantê-la saudável.

Demonstramos com nossa pesquisa quais as necessidades para as organizações precisam tais elas indicam que é de suma importância uma contabilidade completa precisa e eficaz pois esta é a que vai indicar como está o negócio, as informações trazidas pela contabilidade gerencial são extremamente úteis para o segmento e gestão dos negócios da empresa.

Ao discorrer dos assuntos apontamos os reflexos da falta da utilização da contabilidade gerencial pelas empresas verificamos em uma consulta ao SEBRAE os fatores que acarretam a taxa de mortalidade das empresas onde foi visto que grande parte dela era pelo mesmo motivo a falta da Contabilidade Gerencial o não auxílio desta impediu que estas se mantivessem no mercado.

Podemos concluir que é fundamental o auxílio da contabilidade gerencial dentro das empresas com a utilização desta as suas gestões terão maior aptidão para tomar decisões e entende-se que esta utilização da Contabilidade Gerencial dará mais oportunidade para as micro e pequenas empresas se mantenham no mercado de uma forma competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm.> Acesso em 19 out. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE . Resolução CFC 774 de 16 de dezembro de 1974. Aprova o apêndice à Resolução sobre os Princípios Fundamentais da Contabilidade. Disponível em: <https://www.normaslegais.com.br/legislacao/contabil/resolucao/cfc774.htm>. Acesso em 19 out. 2022.

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

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

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 5.ed. São Paulo: Frase, 1998

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SANTOS, Silvio; PEREIRA, Heitor J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995

SEBRAE-SP.A Taxa de Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acessado em 19 out. 2022.