



**UFSM**

**Trabalho de Graduação**

**CONTABILIDADE GERENCIAL  
EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

---

**Francislene Inês Sehnem  
Rosecler Bortoluzzi Zago**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**CONTABILIDADE GERENCIAL  
EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

---

por

**Francislene Inês Sehnem  
Rosecler Bortoluzzi Zago**

Trabalho apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito da disciplina **CTB1012 - Trabalho de Graduação em Ciências Contábeis**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

O Professor Orientador, abaixo assinado, aprova o Trabalho de  
Graduação

**CONTABILIDADE GERENCIAL  
EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

elaborada por  
**Francislene Inês Sehnem  
Rosecler Bortoluzzi Zago**

Como requisito da disciplina CTB1012 - Trabalho de  
Graduação em Ciências Contábeis

**PROFESSORA ORIENTADORA:**

---

**Selia Gräbner**  
(Orientadora)

Santa Maria, dezembro de 2004.

**“Para chegar ao fim das coisas,  
o primeiro passo é julgá-las possíveis.”**

*(Luiz XIV)*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, principalmente, por ter-nos dado a oportunidade, a força e a persistência para concretizarmos este trabalho.

Aos nossos pais que sempre compreenderam nossa ausência durante todo o percurso universitário e também durante a realização deste, apoiando e incentivando-nos mesmo à distância. Aos que, não os sendo, entenderam nossas carências e auxiliaram-nos, dando o carinho e ambiente para realização do trabalho.

A todos os amigos, que por tantas vezes nos privamos da fiel convivência, devido ao tempo que o trabalho exigiu para seu desenvolvimento e conclusão. Mesmo assim, estiveram ao nosso lado fornecendo-nos condições de realização do próprio e material de pesquisa.

Agradecemos, também, a atenção despendida pelo administrador da empresa objeto, que se dispôs, de bom grado, a nos atender e fornecer os dados necessários para que este trabalho viesse a se concretizar.

A nossa orientadora, Selia Gräbner, que muito além de desempenhar o seu papel de forma competente, soube ser amiga, atenciosa, compreensiva, colocando-se sempre a nossa disposição.

Aos queridos, que tanto reclamaram nossa falta, mas que souberam entender o forte motivo pelo qual nos empenhávamos, além de perderem dias a fio ditando ou digitando as referências bibliográficas constantes no trabalho.

Obstáculos foram muitos, mas eis aqui a vitória. Deus nunca nos dá problemas cujas soluções não estão ao nosso alcance.

## SUMÁRIO

LISTA DE PLANILHAS .....	VIII
LISTA DE ANEXOS .....	IX
1 INTRODUÇÃO .....	1
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1 EMPRESA .....	5
2.1.1 <i>Conceitos</i> .....	6
2.1.2 <i>Classificação das Empresas conforme sua Constituição</i> .....	8
2.1.3 <i>Classificação das Empresas conforme Atividade</i> .....	9
2.1.4 <i>Classificação das Empresas conforme o Porte</i> .....	10
2.1.5 <i>Tributação das Empresas conforme o Porte</i> .....	11
2.2 CONTABILIDADE .....	15
2.2.1 <i>Conceitos</i> .....	19
2.2.2 <i>Sistemas Contábeis</i> .....	22
2.2.3 <i>Contabilidade Gerencial</i> .....	25
2.2.4 <i>Planejamento Estratégico e Orçamento</i> .....	27
2.2.5 <i>Contabilidade Fiscal</i> .....	30
2.2.6 <i>Controles Contábeis sobre as Contas</i> .....	34
2.2.6.1 ATIVO .....	34
2.2.6.1.1 Caixa/Bancos .....	36
2.2.6.1.2 Livro Caixa .....	38

2.2.6.1.3 Estoque .....	39
2.2.6.1.4 Clientes ou Duplicatas a Receber .....	41
2.2.6.1.5 Imobilizado .....	42
2.2.6.2 PASSIVO .....	43
2.2.6.2.1 Fornecedores .....	44
2.2.6.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO .....	45
2.2.6.3.1 Capital Social .....	45
2.2.6.4 RECEITAS .....	46
2.2.6.5 CUSTOS .....	47
2.2.6.5.1 Conceito .....	47
2.2.6.5.2 Custo Industrial .....	47
2.2.6.5.3 Custeio por Absorção .....	48
2.2.6.5.4 Custo de Oportunidade .....	48
2.2.6.6 DESPESAS .....	49
2.2.6.6.1 Conceito .....	49
<b>2.2.7 Relatórios Contábeis .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.8 Linguagem Contábil .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2.9 Necessidade da Contabilidade .....</b>	<b>60</b>
2.3 CONTADOR .....	62
<b>2.3.1 Responsabilidades do Contador .....</b>	<b>66</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>68</b>
3.1 CONTROLE OPERACIONAL .....	70
<b>CONTROLE PRODUÇÃO E VENDA POR TIPO DE PRODUTO .....</b>	<b>70</b>
<b>CONTROLE DE COMPRA E VENDA DE TIJOLO MACIÇO .....</b>	<b>73</b>

<b>FATURAMENTO MENSAL .....</b>	<b>75</b>
<b>CONTROLE DE ESTOQUE (MILHARES).....</b>	<b>77</b>
<b>CONTROLE DOS CUSTOS .....</b>	<b>79</b>
<b>CONTROLE DOS RATEIOS POR PRODUTO.....</b>	<b>82</b>
<b>CONTROLE DAS DESPESAS .....</b>	<b>84</b>
<b>DEMONSTRATIVO RESULTADO EXERCÍCIO - DRE .....</b>	<b>87</b>
<b>3.2 CONTROLE FINANCEIRO .....</b>	<b>90</b>
<b>    CONTROLE DE CAIXA E CHEQUES.....</b>	<b>90</b>
<b>    CONTROLE DAS VENDAS A PRAZO E CHEQUES PRÉ-DATADOS ...</b>	<b>92</b>
<b>    CONTROLE DAS COMPRAS A PRAZO .....</b>	<b>94</b>
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>96</b>
<b>5 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>100</b>



**LISTA DE PLANILHAS****PLANILHAS 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9**

CONTROLE PRODUÇÃO E VENDA POR TIPO DE PRODUTO ..... 70

**PLANILHA 10**

CONTROLE DE COMPRA E VENDA DE TIJOLO MACIÇO..... 73

**PLANILHA 11**

FATURAMENTO MENSAL..... 75

**PLANILHA 12**

CONTROLE DE ESTOQUE (MILHARES)..... 77

**PLANILHA 13**

CONTROLE DOS CUSTOS ..... 79

**PLANILHA 14**

CONTROLE DOS RATEIOS POR PRODUTO..... 82

**PLANILHA 15**

CONTROLE DAS DESPESAS ..... 84

**PLANILHA 16**

DEMONSTRATIVO RESULTADO EXERCÍCIO - DRE ..... 87

**PLANILHA 17**

CONTROLE DE CAIXA E CHEQUES ..... 90

**PLANILHA 18**

CONTROLE DAS VENDAS A PRAZO E CHEQUES PRÉ-DATADOS . 92

**PLANILHA 19**

CONTROLE DAS COMPRAS A PRAZO..... 94

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Questionário

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade propicia inúmeros dados e informações de desempenho operacional e financeiro das empresas em geral, servindo como elemento de controle dos negócios, analisando os reflexos futuros e principalmente, revelando-se as causas que influenciam diretamente o resultado operacional de empreendimento.

As empresas, ao exercerem suas atividades, necessitam observar normas estabelecidas pela legislação vigente, quer federal, estadual ou municipal. Cada legislação tem sua própria exigência, como por exemplo: uma lei federal admite que se faça apenas o Fluxo de Caixa de certas empresas, enquanto o Conselho Regional de Contabilidade (CRC) utiliza-se de uma escala progressiva relacionada ao faturamento anual, para exigir a apresentação de demonstrativos. A Junta Comercial do Rio Grande do Sul também exige as mesmas demonstrações, como comprovação das contas que foram aprovadas por intermédio de atas para que haja a protocolação de alterações de contrato.

Pela aplicação destas normas, a empresa vê-se mergulhada em declarações informativas a vários setores públicos destinados à fiscalização, declarações essas, que a própria contabilidade tem o dever de informar. Portanto, em meio ao cumprimento destas legislações, perde-se a possibilidade de ater-se ao gerenciamento propriamente dito. A empresa se abstém de um fluxo de informações que poderiam fazer parte de demonstrativos capazes de auxiliá-la satisfatoriamente na tomada de decisões para o seu desenvolvimento. Além de perder este benefício que a contabilidade pode oferecer quanto ao gerenciamento, as informações de acordo com a legislação se utilizam de uma linguagem muito técnica, o que dificulta o entendimento por parte dos interessados, geralmente leigos no assunto.

Verificou-se, por este motivo, a carência de comunicação entre os produtos da contabilidade e seus usuários, carência esta de difícil compreensão, porque os serviços da contabilidade oferecem informações sobre várias operações da empresa. Porém, devido à forma de exposição, os gestores encontram dificuldades em utilizá-las.

Em outras situações, a carência de comunicação é de fácil compreensão, principalmente, no caso de empresas de pequeno porte, que por não terem grandes obrigações fiscais, apresentam apenas o mínimo exigido, e não mantêm um controle permanente e confiável de suas movimentações financeiras, administrativas e de produção. Mas, esta inexigibilidade não justifica a não utilização do gerenciamento contábil de suas operações, porque sempre é necessário controlar seu negócio.

O não controle das movimentações pode gerar o encerramento das atividades da empresa, mesmo que este fato seja, geralmente, justificado pelos empresários com alta carga tributária do país. A pouca diferenciação que o empresário faz entre sua Pessoa Física e a Pessoa Jurídica – a empresa, pode ser tratada pela contabilidade estudando formas de auxiliá-lo.

Para tanto, desenvolveu-se, como objetivo, neste trabalho formas de fornecer ao empreendedor material de apoio para a melhor compreensão dos aspectos de controle financeiro e operacional, com o propósito de ser útil à coletividade contábil e ao microempresário, bem como o de demonstrar que a contabilidade, quando bem utilizada, contém um manancial de informações úteis e necessárias a todas as empresas, não importando seu porte, desempenho produtivo ou comercial.

Primeiramente, foi necessário identificar as carências que uma pequena empresa tem para manter-se viva, do que ela se utiliza no dia-a-dia. Fundamentalmente, o conteúdo visa fornecer conhecimentos elementares do exercício da atividade, demonstrando que a contabilidade é de fundamental importância para a avaliação de resultados e que, mesmo sem muita

sofisticação, pode-se, mediante controle prático e fácil, dar uma visão geral do andamento do negócio para a correta tomada de decisão.

Portanto, o primeiro passo para obtenção deste resultado foi manter um controle sobre suas movimentações operacionais e financeiras e, o segundo, foi atribuir valores à cada controle, para então, obter-se uma simulação de lucro ou prejuízo da empresa em questão.

Efetou-se uma procura de alguma empresa que preenchesse os requisitos para a implantação destes controles simples, mas que mantivesse o empresário a par dos acontecimentos de sua empresa.

Tais requisitos se resumem na delimitação das características que a empresa deveria possuir para ser considerada como pequena. A atividade industrial foi escolhida porque se poderia atingir vários níveis de controle, devido o maior número de situações. O porte deveria ser pequeno ou microempresa, conseqüentemente, tributada pelo SIMPLES e sem manutenção de contabilidade, conforme a legislação do imposto de renda.

A empresa que melhor se adequou aos propósitos do trabalho é denominada “Cerâmica & Cia”<sup>1</sup>, enquadrada como Empresa de Pequeno Porte (EPP), localizada no bairro Camobi, na cidade de Santa Maria (RS), com ramo de atividade na fabricação de artefatos cerâmicos, constituída na forma de sociedade limitada e administrada por um dos sócios.

A atividade cerâmica foi escolhida porque é um dos poucos ramos industriais em Santa Maria em que há a presença de empresas de pequeno porte. Também considerou-se como fator relevante a receptividade por parte do empresário, que abriu suas portas para o controle gerencial em sua empresa.

Uma das preocupações, como método de aplicação do trabalho, foi verificar quais as principais necessidades da empresa “Cerâmica & Cia” da cidade de Santa Maria (RS), com relação ao funcionamento e controle de sua

---

<sup>1</sup> A denominação “Cerâmica & Cia” corresponde a um nome fictício de uma empresa real.

movimentação, quais suas carências em relação ao que já é feito dentro dela para cumprir a exigência legal. A partir disso, elaborar relatórios gerenciais que satisfaçam estas dúvidas e carências encontradas.

Utilizou-se para o estudo do caso, num primeiro momento, o embasamento teórico sobre como poderiam ser feitos tais controles na empresa “Cerâmica & Cia”, com vistas à aplicação de um gerenciamento sobre sua movimentação, e que, além disso, também atendesse as ansiedades do empresário.

Em seguida, aplicou-se um questionário que levantou dados a respeito da existência ou não de algum controle por parte do empresário. Como não havia, estudou-se a fundo as necessidades que sua produção exigia, e construiu-se algumas planilhas que, preenchidas, servirão de controle para a empresa.

Portanto, o objetivo principal foi gerar um controle prático e fácil para microempresários, de forma que possam obter os resultados tão desejados quanto as informações referente aos lucros da empresa, preenchendo as planilhas projetadas.

Ampliando a abrangência deste estudo, pode-se desenvolver um trabalho mais amplo, no sentido de que também atenda a outros ramos de atividades bastando, para isso, um aprofundamento na situação que se queira aplicar essas técnicas. Para tanto, deve-se efetuar as devidas alterações que ajustem os relatórios às necessidades da empresa em questão.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 EMPRESA

Conta-se nos livros de história que a forma primária das empresas foi a troca de mercadorias – mais conhecida por escambo – com a idéia de que todos poderiam ter acesso aos mais variados tipos de produtos sem ter de cultivá-los. A partir disso, o sentimento de “acumulação”, próprio do ser humano, seja de bens, posses, ou qualquer outro benefício, deu início à forma mais primária do conceito de empresa.

Os chamados burgueses, que eram os atuais comerciantes, mantinham seu “comércio” do gênero familiar, fornecendo produtos e mercadorias que montavam um estoque para a população vizinha. Dessa forma, o sustento da família estava garantido, sendo passada adiante esta forma de comércio de pai para filho.

O crescimento desses “pequenos comércios” foi proporcional ao aumento do consumo. A modernização foi-se chegando, e os antigos “Armazéns” tiveram que acompanhar as mudanças. A quantidade produzida deveria ser maior e, para isso, foi necessário aumentar o número de pessoas produzindo. Portanto, os empregos apareceram, e isso significa que terceiros, alheios à família, entraram para o quadro de integrantes das empresas.

Isso teve por consequência a queda do modelo familiar da maioria das empresas, onde os antigos proprietários tiveram que mudar seu estilo de gerenciamento do negócio. Eles precisaram atentar para a produção em maiores escalas e para as pessoas contratadas que deveriam ter qualificação para produzir. Assim, a necessidade de manter um controle sobre esses fatores iniciou a preocupação voltada para atender os propósitos de

manutenção e crescimento da empresa, sem que se perdesse a noção do que se tinha em mãos.

### **2.1.1 Conceitos**

O termo empresa refere-se a uma organização social com objetivos próprios e motivada econômica ou monetariamente para execução de suas atividades. A medida do sucesso de uma empresa tem sido o lucro – o excedente de retorno obtido pela empresa em relação aos custos incorridos – e esta medida é que tem distinguido as empresas de outras formas de organização social.

Segundo Franco (1996, p.13):

empresa é toda atividade econômica, com fim lucrativo. Muitos têm procurado traduzir o termo italiano “azienda” pela nossa palavra empresa, porém o termo italiano é mais amplo, abrangendo também as entidades sem finalidade econômica, ou seja, sem finalidade de lucro. O que caracteriza a empresa é justamente a finalidade de lucro.

Assim, toda entidade jurídica constituída para a exploração de atividades econômicas, sejam elas comerciais, industriais, agrícolas ou de serviços, corresponde a uma empresa. A exploração da atividade deverá visar ao lucro para ser denominada “empresa”, do contrário, será, por exemplo, uma entidade social, organização assistencial, associações, fundações, ou governo (municipal, estadual ou federal).

As empresas, para que atinjam sua finalidade, o lucro, necessitam de que suas atividades operacionais sejam controladas; de outra forma não teriam



noção do que realmente possuem em mãos, nem o percentual de ganho, desde a compra até a venda do produto/mercadoria/serviço. É um controle administrativo sobre todas suas áreas de produção e comercialização. Este controle poderia se dar através de órgãos, e seus números dependem do tamanho e da complexidade de cada empresa. Nas empresas pequenas e simples, um só órgão administrativo é suficiente para coordenar todos os elementos materiais e humanos, imprimindo-lhes orientação segura. O mesmo não acontece, entretanto, com as grandes e complexas, onde a variedade dos trabalhos a executar e o grande número de elementos exigidos para a administração requerem uma multiplicidade de órgãos, cada um cuidando de um setor administrativo.

Percebe-se, com isso, a intenção de se manter um controle sobre as empresas, principalmente sobre as pequenas, onde a falta de estruturação e sua simplicidade, provocam a sensação de desnecessidade.

Esta sensação faz com que não haja controle, e com isso, os empresários não tomam conhecimento sobre o real custo dos produtos vendidos, tendo por conseqüência uma situação prejudicial. Tanto ele pode estar cobrando mais que o necessário para cobrir seus custos, tornando seu produto inviável ao consumo, quanto trabalhando com prejuízo por tentar ser competitivo ao comparar seus preços com os do mercado.

Também, sem controle, o empresário desconhece o ciclo financeiro da própria empresa, ou seja, até que valor e por quanto tempo ele pode manter seus direitos fora da empresa, sem perder sua capacidade de pagamento das obrigações. O conhecimento disso pode indicar ao empresário que política de vendas poderá usar e qual deverá ser sua forma de negociação com os fornecedores, situações básicas em qualquer tipo de empresa.

Da mesma forma o ciclo operacional, se controlado, informa ao administrador até que quantidade de estoque de produtos prontos ele pode manter antes de fazer novo pedido, ou recomeçar a produção, sem que o consumidor fique sem opções de compra.

Ambos os ciclos podem ser conhecidos por meio de diversos índices: o primeiro, através do “índice de liquidez”, e; o segundo, pelo “estoque de segurança” – índices fornecidos pelo controle que a contabilidade é capaz de exercer sobre uma empresa.

Este controle contábil gera informes que demonstram a posição e a movimentação atual da empresa. Hoje, a existência destes é necessária devido ao fato de as empresas possuírem grande movimentação e várias exigências legais. Contudo, quando elas iniciaram sua história e eram mais simples, do tipo familiar, a contabilidade não tinha tantas preocupações em informar.

### **2.1.2 Classificação das Empresas conforme sua Constituição**

Conforme a evolução das empresas, a legislação obrigou-se a adequar o regulamento existente que as regia, subdividindo-as de acordo com seus sócios e responsabilidades destes sobre o patrimônio. Surgiram, assim, as seguintes classificações, atualizadas pelo Novo Código Comercial:

- ✓ Firma Mercantil Individual: quando o comerciante exerce individualmente sua atividade, sendo o tipo mais simples de organização. Sua constituição dá-se pelo “Requerimento de Empresário” encaminhado à Junta Comercial do Estado. O imposto de renda recai sobre o proprietário e não sobre os negócios, sendo ele o responsável pelas obrigações contraídas pela empresa;
- ✓ Sociedade Limitada: ocorre mediante acordo societário entre partes, podendo ser constituída apenas por pessoas físicas, como também por pessoas jurídicas. O “Contrato Social” celebrado define quem são os

sócios e qual sua participação no capital, responsabilizando-os pelas obrigações contraídas pela empresa até o montante de integralização do capital. A regulamentação jurídica dos contratos sociais está disposta no Código Comercial nos artigos 121 a 139;

- ✓ Sociedade Anônima: quando a entidade é separada de seus proprietários individuais ou acionistas, ou seja, a sociedade desconhece-os. Sua constituição se dá por meio de um “Estatuto” e as obrigações contraídas pela sociedade não atingem o patrimônio individual dos acionistas. A Lei nº 6.404/76 regula os assuntos relacionados as S.A.;
- ✓ Órgãos públicos: organizações de cunho administrativo, com ou sem fins lucrativos, administrados pelo poder público.

Assim, o desenvolvimento delas obrigou a contabilidade a mudar seus rumos. Tendo que se preocupar em acompanhá-las, fornecendo informações úteis para administrá-las.

### **2.1.3 Classificação das Empresas conforme Atividade**

As empresas são formadas a partir de um desejo de exercer alguma atividade. Atkinson *et.al.* (2000, p.77) conceitua a atividade como sendo “uma unidade de trabalho, ou tarefa, com objetivo específico”.

Conforme sua atividade, as empresas podem ser classificadas, conforme o Código Comercial, da seguinte forma:

- ✓ Empresas Comerciais: consiste na revenda de mercadorias adquiridas de terceiros, sem que haja modificação na estrutura física da mesma.

- ✓ Empresas Industriais: consiste num processo de transformação de matéria-prima e materiais em produtos finais ou acabados. O processamento se dá pela manipulação dos materiais utilizando mão-de-obra, instalações e equipamentos, consumindo outros recursos necessários à produção a ao seu controle.
- ✓ Empresas Prestadoras de Serviços: consiste na venda da mão-de-obra, utilizando materiais para alcançar o objetivo que é a prestação de serviço.

#### **2.1.4 Classificação das Empresas conforme o Porte**

O porte das empresas pode ser pequeno, médio ou grande, respectivamente, microempresa, empresa de pequeno porte e empresa em geral.

A definição de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte está disposta na Lei nº 9.317, de 05-12-96, alterada pela Lei nº 9.732, de 11-12-98, conforme exposto na revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (2002), que instituiu o novo regime tributário para as microempresas que passa a abranger, também, empresas de pequeno porte. A microempresa é a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00. Empresa de pequeno porte é aquela que tiver auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00. Os limites de receita bruta são proporcionais ao número de meses em que a empresa houver exercido a atividade, desconsideradas as frações de meses.

A classificação das empresas como Geral pode ocorrer de duas formas: a primeira, quando a receita bruta acumulada ultrapassar o valor de R\$

1.200.000,00 e; a segunda, quando sua atividade econômica não se enquadrar naquelas permitidas pela legislação que regula o SIMPLES.

### **2.1.5 Tributação das Empresas conforme o Porte**

As pessoas jurídicas em geral, com fins lucrativos, estão sujeitas ao pagamento do imposto de renda pelos seguintes regimes:

#### **I – Lucro Real:**

Neves (1996, p.1) define o Lucro Real da seguinte forma: “É o Resultado (lucro ou prejuízo) Líquido do período-base, sem o imposto de renda, ajustado por adições, exclusões e compensações autorizadas ou admitidas pela Legislação Tributária”.

As pessoas jurídicas que optarem pela apuração com base no Lucro Real devem manter escrituração do Livro de Apuração do Lucro Real (LALUR), do Livro Diário e do Razão, além dos Livros Fiscais exigidos pelas normas relativas ao IPI, ICMS e ISS. Esse regime de tributação impõem que toda a escrituração contábil e fiscal seja comprovada.

#### **II – Lucro Presumido:**

As pessoas jurídicas que optarem pelo pagamento do imposto de renda com base no lucro presumido estão dispensadas da escrituração contábil perante a legislação do imposto de renda, desde que escretem o livro Caixa

(art. 45 da Lei nº 8.981/95) e o Livro Registro de Inventário. A escrituração contábil é necessária para os efeitos da legislação de concordatas e falências.

Segundo Neves (1996, p.12) o Lucro Presumido “É uma modalidade optativa de apurar o lucro e, conseqüentemente, o imposto de renda das pessoas jurídicas que, observando determinados limites e condições, dispensa a escrituração contábil”.

### III – Lucro Arbitrado:

O mesmo autor (1996) ainda trata sobre esta tributação sobre as pessoas jurídicas optantes pelo lucro real que não mantiverem, por algum motivo extraordinário ou fraude, escrituração contábil e fiscal, são obrigadas a efetuarem o pagamento do imposto de renda através do regime do Lucro Arbitrado.

### IV – SIMPLES:

A tributação pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES, é aplicada à pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte. Com base na Lei nº 9.317, publicada no Diário Oficial na União, de 06 de dezembro de 1996, o governo federal disciplinou este novo tratamento, o qual vigora a partir de 1º de janeiro de 1997. Posteriormente, a Secretaria da Receita Federal publicou a Instrução Normativa nº 74, no Diário Oficial da União, de 30-12-1996. Com isso, foi implantado o tratamento favorecido e diferenciado a um grande número de empresas, as quais, na grande maioria passaram a ter certas vantagens sob o ponto de vista de tributos e contribuições. O tratamento jurídico diferenciado das microempresas e empresas de pequeno porte está disposto na Lei nº 9.841 de 05-10-99.

Para fins de enquadramento e uso dos benefícios do sistema denominado como SIMPLES, na condição de microempresa ou empresa de pequeno porte, a partir de 1º de janeiro de 1999, deverá ser considerado o que segue:

I – Microempresa: a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário anterior, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II – Empresa de pequeno porte: a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário anterior, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

No caso de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites citados acima serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Entretanto, para as empresas que iniciarem as atividades em dezembro, será considerado o limite de R\$ 10.000,00 para as microempresas e R\$ 100.000,00 para as empresas de pequeno porte (art. 2º, § 4º da IN nº 09-99).

A indústria que optar pela tributação SIMPLES tem por alíquotas de incidência sobre o faturamento: de 3,5% a 5,5% quando a receita bruta acumulada variar de R\$ 60.000,00 a R\$ 120.000,00, estando, assim, enquadrada como Microempresa e de 5,9% a 9,1% quando a receita bruta acumulada variar de R\$ 120.001,00 a R\$ 1.200.000,00, estando enquadrada, então, como empresa de pequeno porte.

A empresa inscrita no SIMPLES pagará, em um único documento de arrecadação, os seguintes tributos:

- ✓ imposto de renda das pessoas jurídicas – IRPJ;
- ✓ Contribuição ao PIS/PASEP;
- ✓ Contribuição Social Sobre o Lucro – CSLL;

- ✓ Contribuição social sobre o Faturamento – COFINS;
- ✓ Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
- ✓ Contribuição Previdenciária a Cargo da Empresa.

A empresa optante pelo SIMPLES na condição de microempresa, caso a receita bruta ultrapasse R\$ 120.000,00 no ano-calendário, poderá alterar sua condição para empresa de pequeno porte, mediante a apresentação de termo de opção, até o último dia útil do mês de janeiro do ano-calendário subsequente, com efeitos a partir do dia primeiro desse mês.

O art. 7º da Lei nº 9.317/96 dispõe que a microempresa e a empresa de pequeno porte fiquem dispensadas de escrituração comercial desde que mantenham em boa ordem e guarda, enquanto não decorrido o prazo decadencial e prescricional para lançamento e cobrança de tributos:

- ✓ livro Caixa no qual deverá estar escriturada toda a movimentação financeira;
- ✓ livro Registro de Inventário no qual deverão estar registrados os estoques existentes no término de cada ano-calendário;
- ✓ todos os documentos e demais papéis que serviram de base para a escrituração dos livros Caixa e Registro de Inventário.

A microempresa e a empresa de pequeno porte, inscritas no SIMPLES, deverão apresentar, anualmente, a declaração simplificada, até o último dia útil do mês de maio do ano-calendário subsequente ao da ocorrência dos fatos geradores dos tributos.

Esta regulamentação acima, permite aos empresários a escolha entre escriturar suas operações de forma completa, ou apenas a exigida pela Lei. Como o que não é exigido, não é aplicado, as empresas, para reduzir seus gastos com honorários, simplesmente, contabilizam o necessário.

Isso não produz conhecimento algum para a empresa sobre sua situação, tanto que se observa a grande quantidade de pequenas empresas



que não conseguem se manter muito tempo no mercado. Elas são as que mais necessitam de controle para sobreviverem, e também são as que mais se negam a fazê-lo.

## **2.2 CONTABILIDADE**

As origens da contabilidade são pesquisadas e relatadas por diversos estudiosos. Franco (1996) conta que, quando a contabilidade ensaiava seus primeiros passos, os fatos eram registrados por meio do método de partidas simples e somente eram considerados, nesses registros, os débitos e créditos de terceiros. A contabilidade tinha função meramente financeira, não se preocupando em registrar todos os componentes patrimoniais.

Dessa forma, os detentores dos direitos só tinham em mãos o que realmente gastavam ou recebiam, simplesmente o “controle” financeiro, sem saber quais as conseqüências que os resultados obtidos desta parte financeira poderiam ter em relação às suas posses. A contabilidade não informava, por exemplo, quanto a empresa consumia de matéria-prima no mês, ou por produto, nem o que se perdia por uso nas máquinas utilizadas na produção.

Conforme Leite (1997) há cerca de 2.000 anos antes da era cristã, os chineses já utilizavam sistemas de registros contábeis, orçamentos e auditoria para administrar as atividades governamentais. Nas civilizações que floresceram na Antigüidade, no Egito e na Grécia, também foram utilizados sistemas contábeis e de auditoria no âmbito da administração pública. Há, entretanto, claros indícios na literatura romana de que o sistema de partidas dobradas (registro das operações pelos seus dois aspectos básicos, origens e destinações dos recursos) já era conhecido e utilizado pelos romanos.

Ao longo da Idade Média, a atividade comercial e industrial foi gradativa e lentamente se expandindo, apenas os bancos conduziam as negociações de vulto e por esta razão eles dispunham de sistemas completos de registros contábeis que terminaram na produção no método das “partidas dobradas” que, até hoje, serve de base para a contabilidade.

O primeiro livro a tratar descritivamente deste método foi publicado em 1494, por Luca Pacioli (*Suma de Arithmetica Geometria Proportioni et Proportionalità*). Por outro lado não foi Luca Pacioli o inventor da contabilidade, pois ele descreve o método de partidas dobradas como um sistema já usado em Veneza desde pelo menos o século XIV.

O deslocamento do centro econômico do mundo do Adriático para o Atlântico Norte (Inglaterra, França, Holanda, Portugal e Espanha) ocorre no momento em que se inicia a fase do mercantilismo, que é marcada pelo florescimento do comércio internacional e pelas grandes descobertas de novos continentes.

De acordo com Leite (1997) tanto Sombart como Max Weber – estudiosos clássicos das origens do capitalismo – estabelecem uma relação de causa e efeito entre o nascimento desse sistema econômico e a contabilidade. Segundo esses autores, o método contábil serviu como um instrumento indispensável para a avaliação do capital e do resultado das primeiras empresas do novo ambiente econômico do século XVIII. Tanto o capitalismo como a contabilidade exigem fundamentos racionais e envolvem a determinação do resultado dos empreendimentos. Um dos fundamentos racionais mais importantes da contabilidade está em um de seus princípios básicos, conhecidos como “Princípio da Entidade”, ou seja, a separação formal da empresa de seu proprietário.

Daí a diversidade de usuários que a contabilidade pode ter. Marion (1998) trata tanto das Pessoas Físicas como das Jurídicas. Pessoa física é a pessoa natural, é todo ser humano, é todo o indivíduo (sem qualquer exceção). A existência da pessoa física termina com a morte. A Pessoa jurídica é a união

de indivíduos que, através de um contrato reconhecido por lei, formam uma nova pessoa, com personalidade distinta da de seus membros. As pessoas jurídicas podem ter fins lucrativos (empresas industriais, comerciais etc.) ou não (cooperativas, associações culturais, religiosas etc.). Normalmente, as pessoas jurídicas denominam-se empresas.

Quando se faz contabilidade para a pessoa física (embora não seja comum) ou pessoa jurídica, essa pessoa é denominada entidade contábil. Dessa forma, qualquer pessoa que tenha necessidade de contabilidade (e a contabilidade é mantida para esta pessoa) é chamada entidade contábil. A rentabilidade dos serviços contábeis é demonstrada mediante a entrega oportuna de informações que permitam aos gerentes tomarem decisões, e controlar a empresa dentro do sistema econômico nacional e internacional.

Segundo Marion (1998), a contabilidade repousa, basicamente, em dois pilares da teoria contábil: a entidade contábil e a continuidade da empresa. Em primeiro lugar há necessidade da existência da entidade contábil, ou seja, uma pessoa para quem é mantida a contabilidade.

Desse primeiro conceito deduz-se que a contabilidade é mantida para a entidade como pessoa distinta dos sócios. A contabilidade é realizada para a entidade, devendo o contador fazer um esforço para não misturar as movimentações da entidade com as dos proprietários. Pessoas físicas e jurídicas não devem ser confundidas.

A partir disso que a contabilidade, através do “Princípio da Entidade”, deslocou bastante a antiga forma de comercialização, onde as empresas eram do tipo familiar, e os pertences de seus proprietários eram incorporados ao da empresa.

Do século XIX em diante, a revolução tecnológica tem sido uma constante no cenário histórico. O papel da contabilidade evoluiu junto com o desenvolvimento econômico e tecnológico: é através dos relatórios contábeis que os fornecedores avaliam seus clientes para estabelecer o crédito a ser

concedido em suas vendas; são nesses relatórios que se fundamentam a análise dos bancos e das instituições que financiam as empresas; são por esses demonstrativos que os acionistas e investidores tomam suas decisões e fazem suas avaliações; são estes relatórios as peças básicas para o planejamento e controle do desempenho dos administradores; são nestes demonstrativos que se baseiam os sindicatos de trabalhadores em suas negociações com os patrões e são nesses registros que o governo se fundamenta para arrecadar os impostos.

A contabilidade é hoje um instrumento vital que deve ser conhecido por todos que se interessam pela produtividade das organizações, sejam elas orientadas para o lucro ou para finalidades sociais.

Exatamente como afirma Besta *apud* Mosimann (1999), se todo aquele que não tem ação na administração de uma azienda tivesse honestidade plena, memória perfeita e inteligência suficiente para saber, em qualquer momento, que coisa lhe competia fazer, e se não houvesse necessidade de estímulos para a ação, ou de freios para nada fazer em excesso, a administração poderia desenvolver-se sem o controle.

Justamente pelo fato de não existirem administradores com a capacidade plena de visualizar e memorizar todas as situações e problemas da empresa, a contabilidade expandiu-se, tornando-se a responsável pelo aconselhamento para a solução daqueles problemas. O empresário viu-se mergulhado em tantas tarefas provindas da modernização da empresa, que não conseguiu mais atender à sua função, a de gerenciar. A busca pela atualização constante ocupou o tempo que era reservado ao controle das atividades diárias da empresa.

Para isso, a contabilidade acresceu conhecimentos no intuito de auxiliar o empreendedor na solução destes problemas, fornecendo, de forma clara e sintética, o que o administrador precisa saber para tomar decisões.

### 2.2.1 Conceitos

A Contabilidade pode ser utilizada para vários fins, como controle financeiro, operacional, patrimonial, ou para apresentação aos órgãos competentes como prova de atendimento à legislação, e também para os mais diversos tipos de pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas.

Mesmo com essa gama de serviços, a contabilidade se detém, quase que completamente, nas empresas do tipo jurídicas. Organizações que nascem com objetivo de gerar lucro e avançar na produção de seu negócio, e para isso, exige grande controle.

Para Mendes (1994) 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.

Portanto, a contabilidade somente produz informações baseadas em dados concretos e verdadeiros adquiridos de forma racional, sempre procurando o “porquê” dos acontecimentos modificativos do patrimônio.

Ainda o mesmo autor (1994), dispõe sobre o tema contabilidade, determinando-a como uma Ciência Social com plena fundamentação crítica de princípios. Por conseqüência, todas as demais classificações – método, conjunto de procedimentos, técnica, sistema, arte, para citarmos as mais correntes – referem-se às simples facetas ou aspectos da contabilidade, usualmente concernentes a sua aplicação prática na solução de questões concretas.

As demais classificações dadas à contabilidade, conforme relata o autor (1994), são por ele tratadas como um exercício mecanizado da mesma. O conhecimento é o alicerce necessário para se defender resultados que somente são alcançados pelos procedimentos e técnicas utilizados pela

contabilidade. Por mais que se estudem teorias e princípios, a contabilidade só se concretiza com técnicas e procedimentos. Eles são a ferramenta essencial para se atingir o objetivo frente às empresas, que é a geração de informações confiáveis e tempestivas. O conhecimento promoverá as conclusões referentes às análises dos relatórios construídos a partir de lançamentos.

Portanto, a conceituação de Contabilidade deveria conter tanto o profundo conhecimento de teorias e princípios, quanto a parte prática denominada de mecanização da contabilidade.

A definição que Marion (1998, p.24) dá à contabilidade é “que ela é um instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões”.

Esta colocação prova que a contabilidade sempre teve a intenção e o propósito de colaborar para o fornecimento da informação adequada a quem dela necessite.

Martins (1968, p.17) afirmou que, no I Congresso Brasileiro de Contabilidade, foi convencionado a seguinte definição: “Contabilidade é a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, de controle e de registro, relativas aos atos e fatos da administração econômica”.

Assim, percebe-se o propósito da contabilidade formado por duas etapas: primeiro, o estudo dos atos praticados pela administração e, o planejamento da atuação da contabilidade frente às conseqüências destes atos por meio de controles, e; segundo, a aplicação das descobertas.

Leite (1997, p.19) conceitua a contabilidade como:

um sistema de registro e apuração ou medição da riqueza. Todos os lançamentos contábeis realizados durante um período e todos os procedimentos que o cercam visam, fundamentalmente, a medição da riqueza da empresa ao final deste período.

No dia-a-dia da empresa, inúmeras transações são efetuadas envolvendo a aquisição e venda de mercadorias, produção de bens, prestação de serviços, pagamentos, recebimentos, geração de dívidas e de direitos que afetam o nível da riqueza da empresa. A contabilidade acompanha estes fluxos de recursos que se dirigem para a empresa ou que dela partem.

Mendes (2001, p.68) descreve que:

o objetivo científico da contabilidade manifesta-se na correta apresentação do patrimônio e na apreensão e análise das causas das suas mutações. Já sob ótica pragmática, a aplicação da contabilidade a uma entidade particularizada, busca prover os usuários com informações sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do patrimônio da entidade e suas mutações, o que compreende registros, demonstrações, análises, diagnósticos e prognósticos, expressos sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas e outros meios.

Alicerçam-se aqui as duas principais posições que a contabilidade deve manter frente seus objetivos. Primeiramente, suas manifestações de cunho científicos, sempre procurando basear seus serviços em teorias fundamentadas e, por conseqüência, a aplicação direta dos conhecimentos com objetivo de atender a seus usuários.

A contabilidade pode ser estudada de modo geral (para todas as empresas) ou em particular (aplicada em certo ramo de atividade ou setor da economia). Marion (1998) afirma que a contabilidade geral, também conhecida como contabilidade financeira, pode ser aplicada a diversos ramos de atividades. Quando a contabilidade geral for aplicada a empresas: comerciais, denomina-se Contabilidade Comercial; industriais, denomina-se Contabilidade Industrial; públicas, denomina-se Contabilidade Pública; bancárias, denomina-se Contabilidade Bancária; hospitalares, denomina-se Contabilidade Hospitalar; agropecuárias, denomina-se Contabilidade Agropecuária; de seguros, denomina-se Contabilidade Securitária etc.

Essa diversidade de ramos abrangidos pela contabilidade, necessitam particularmente de um sistema próprio de registros denominado Sistema Contábil.

### **2.2.2 Sistemas Contábeis**

A forma adotada para cada empresa realizar seus controles é organizada conforme sua necessidade a fim de conhecer o que está sendo feito de forma correta e o que deverá ser alterado, para atingir o planejado. Horngren (1985) afirma que um meio de reunir dados para ajudar a coordenar decisões coletivas com o objetivo de alcançar as metas gerais de uma organização é o “Sistema Contábil”. Ele remonta peças fundamentais que alicerçam o conhecimento dos fatos ocorridos na empresa. É a partir dele que a contabilidade atinge sua premissa básica, a informação relatada tempestivamente à empresa.

O sistema de contabilidade deve passar a constituir o elemento essencial que embasa a tomada das medidas econômicas da empresa. Nesse sentido, os informes que a contabilidade propicia devem projetar as decisões do empresário, confiante em que são demonstrativos da realidade e do potencial da empresa.

De fato, a contabilidade se justifica como elemento de apoio essencial ao sistema de administração, devendo atuar de forma inter-relacionada com todos os setores da empresa, tanto coletando dados, como proporcionando informes.



A partir disso é possível afirmar que a administração é baseada na contabilidade, pois sistemas de informações, quando bem sucedidos, podem penetrar em todos os setores da empresa, extraindo os dados relevantes de suas atuações.

Guimarães (2001, p.63) conceitua o sistema contábil e de controles internos como sendo “o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis”.

O sistema contábil, acoplado aos controles internos, promove uma confiabilidade maior às decisões tomadas pelos administradores, porque é capaz de demonstrar quais os desvios ocorridos e de onde vêm as falhas e, até sugestionar procedimentos e atitudes para solucioná-las.

Guimarães (2001, p.64) afirma que “um sistema de controle interno bem concebido e eficientemente aplicado pode oferecer segurança de que as informações coletadas, registradas e fornecidas merecem confiança e que erros poderão ser descobertos no curso normal das atividades da empresa, de forma que sejam prontamente corrigidos”.

Mas, cada empresa tem objetivos operacionais específicos de acordo com sua atividade, utilizando-se de procedimentos de controle interno distintos em função do ramo de atividade, volume das operações e riscos envolvidos. Sendo assim, não existe um modelo padrão de controle interno que se adapte às reais necessidades de qualquer empresa. Mesmo assim, a contabilidade ainda possui a capacidade de se adequar a estas variadas necessidades, de modo que consiga atender a cada empresa conforme seu ramo específico.

Um sistema de controle interno amplo inclui controles que podem ser peculiares tanto à Contabilidade quanto à Administração. Os Controles Contábeis se relacionam diretamente com a salvaguarda dos ativos e a fidedignidade dos registros contábeis e, os Controles Administrativos se

relacionam diretamente com a eficiência e eficácia operacional, bem como o respeito e a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

Conforme Horngren (1985, p.4):

Um sistema contábil eficaz dá informações para três finalidades amplas: (1) relatórios internos para administradores, para uso no planejamento e controle das atividades de rotina; (2) relatórios internos a administradores, para serem usados no planejamento estratégico, quer dizer, na tomada de decisões especiais e na formulação de políticas globais e de planos de longo prazo; e (3) relatórios externos para acionistas, para o governo e para outras partes externas.

O administrador quer saber a respeito da empresa, assim como o investidor. Isso só é possível através de informações que são prestadas na forma de relatórios, pois se entende que esta é a melhor forma de apresentar dados para análise.

Vieira (1996, p.62) ratifica essa idéia quando afirma que:

(...) É na própria Contabilidade que se encontram as melhores condições de evidenciar as necessidades informativas que o gestor precisa para as suas decisões, tais como: cenários, projeções de resultado, de capital circulante líquido, de fluxo de caixa, de balanço, planejamento tributário, análise econômica e financeira, rentabilidade de um equipamento, alternativas de investimentos, avaliação de empresas, contabilidade departamental, com conceitos de centros de lucros e preços de transferências, e outros conceitos inerentes à informação.

Como estas informações, fornecidas por meio de relatórios, têm por premissa fundamental contribuir para o funcionamento das empresas, atribui-se a elas a condição de Informação Gerencial porque auxiliam na administração.

### 2.2.3 Contabilidade Gerencial

A ligação entre a informação gerencial e a contabilidade trouxe um novo ramo para a ciência contábil – a Contabilidade Gerencial.

Anthony (1979, p.17) é bastante sintético em sua caracterização da disciplina: “A Contabilidade Gerencial, que constitui o foco deste livro, preocupa-se com a informação contábil útil à administração”.

Portanto, a contabilidade gerencial tem por função primordial atender à empresa no tocante ao fornecimento de informações válidas e precisas aos administradores.

Atkinson *et. al.* (2000, p.36) entende por contabilidade gerencial “o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”.

Conforme Ludícibus (1998) a contabilidade gerencial pode ser descrita como sendo um ponto de encontro de várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, também se valendo, em suas aplicações, de outros conhecimentos não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda contabilidade empresarial se situa.

A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização.

Tradicionalmente, a informação gerencial contábil tem sido financeira, entretanto, atualmente, foi ampliando-se para incluir informações operacionais ou físicas (não financeiras), tais como qualidade e tempo de processamento, tanto quanto informações mais subjetivas como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho do novo produto.

A característica de controle da função financeira é conhecida como contabilidade administrativa. Como coloca Crepaldi (1998, p.19):

contabilidade administrativa é o preparo de relatórios usados pela administração para tomada de decisões internas, inclusive custos, preços, orçamentos de capital, avaliação de desempenho, ponto de equilíbrio, formação de preço de transferência e análise da taxa de retorno. A contabilidade administrativa baseia-se fortemente na informação histórica gerada pela contabilidade financeira, mas a diferença entre elas é que a contabilidade administrativa é orientada para o futuro.

Entende-se que a “contabilidade administrativa” enfatiza o preparo de relatórios de uma organização para seus usuários internos, produzindo informações que ajudam os funcionários, gerentes e executivos a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas, e que a “contabilidade financeira” enfatiza o preparo de relatórios de uma organização para usuários externos, como, por exemplo, bancos e o público investidor.

Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada segmento hierárquico da companhia.

Dentro desse fundamento, a Contabilidade Gerencial deverá atender a todos os segmentos hierárquicos da empresa, e isso se reflete na forma de utilização da informação contábil.

Assim, conforme Padoveze (1996), tem-se um bloco de informações que supre a alta administração da companhia denominado de gerenciamento

contábil global, objetivando canalizar informações que sejam apresentadas de forma sintética, com a finalidade de controlar e planejar a empresa. Um segundo bloco de informações que supre a média administração, canalizando os conceitos de contabilidade por responsabilidade. Denomina-se esse segmento de gerenciamento contábil setorial. E, finalmente, tem-se um terceiro bloco de informações para gerenciar cada um dos produtos da companhia, de forma isolada. Denomina-se esse segmento de gerenciamento contábil específico, que são informações num grau maior de detalhamento, a nível operacional.

Por todos esses segmentos terem seu enfoque para cada parte da administração, canalizando seus esforços em apresentações voltadas para o futuro, percebe-se que na contabilidade gerencial são trabalhadas informações para planejamento estratégico e orçamentário.

#### **2.2.4 Planejamento Estratégico e Orçamento**

Uma organização que use o orçamento geralmente logo se convence de sua utilidade. Os benefícios do orçamento quase sempre superam claramente seu custo e o esforço necessário para mantê-lo em funcionamento.

Horngren (1985, p.117) expõe a dificuldade que as empresas têm em assumir a utilidade que o orçamento traz a elas, quando afirma que:

Muitos céticos que nunca usaram orçamentos dizem logo: “Acho que o orçamento é muito bom para o negócio dos concorrentes, mas minha empresa é diferente. Há muitas incertezas e complicações para que o orçamento possa valer a pena para mim”. (...) Talvez a melhor maneira de mostrar que este pensamento é equivocado seja citar outras empresas de mesma área de atuação que cuidem bem do

orçamento e que, provavelmente, estão entre os líderes da categoria.

Um programa orçamentário sempre será útil para qualquer organização, independentemente de seu tamanho e de suas incertezas. Manter controle sobre as operações é interessante para qualquer tipo de empresa, seu benefício alcança patamares que superam, até mesmo, expectativas já definidas que são a melhor base de avaliação para desempenhos posteriores. Os orçamentos obrigam os administradores a pensar à frente, a coordenar seus esforços de forma que os objetivos da organização como um todo se harmonizem com os objetivos das partes.

Os empresários, quando utilizam o orçamento, aprendem a prever as condições em transformação e se prepararem para elas. O processo orçamentário torna o planejamento uma responsabilidade administrativa explícita. Muitas vezes, os administradores trabalham na base do dia-a-dia, apagando um incêndio após o outro na empresa. Simplesmente não têm tempo para pensar mais detidamente em problemas além dos que vão ocorrer no dia seguinte. O planejamento é deixado para trás ou, de fato, impossibilitado pelas pressões do dia-a-dia.

Horngren (1985, p.118) afirma que “o problema da orientação do dia-a-dia na administração de uma organização é que os objetivos nunca se cristalizam. Sem objetivos, o funcionamento da empresa fica sem direção, os problemas não são previstos e os resultados são difíceis de serem interpretados”.

O planejamento nasce de um cuidado diário das operações. A partir dele, aliado a um controle rígido, a administração recebe informações fortes e confiáveis para obter resultados concretos. A informação relativa a fatos passados limita o conhecimento da própria empresa, mas facilita para a projeção de novas medidas, desde que se considerem as mudanças que possam ter ocorrido nas condições econômicas, na tecnologia, nos atos dos concorrentes, no pessoal etc.

Esta variedade de conhecimentos utilizados na contabilidade gerencial, se colocados de uma forma diferente, num grau de detalhamento mais amplo ou numa forma de apresentação diferenciada (estando voltada única e exclusivamente para a administração da empresa), suprem informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador, além de fornecerem informações a tempo e precisas sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais.

Inclusive medidas da condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, também são obtidas dos sistemas de contabilidade gerencial.

Segundo Horngren (1985, p.3):

O estudo de contabilidade administrativa pode ser particularmente frutífero, pois ele nos ajuda a entender o ponto de vista dos que estão sujeitos a medidas contábeis de desempenho e que muitas vezes dependem muitíssimo de dados contábeis para se orientarem em suas decisões. Não há escapatória para a relação entre contabilidade e administração. Por isso, o estudo de contabilidade administrativa ajudá-lo-á, independentemente de sua profissão.

Confirma-se, com esta exposição do autor, a relação de dependência que a contabilidade exerce sobre a administração, onde esta, para chegar à resolução de um impasse, necessita ter em mãos informações concretas e confiáveis.

Segundo Sá (1994, p.25), “a Administração e a Contabilidade tenderão a um avizinhamo extremo, o processo decisório far-se-á mediante modelos contábeis. O futuro, cada vez mais, estará nas mãos dos cientistas da Contabilidade”.

A contabilidade é a ciência que detém estas informações, que são geradas pelo profissional contábil, sendo esta uma função básica do contador.

### 2.2.5 Contabilidade Fiscal

A falta de treinamento, de capacitação técnica, de objetivos e a acomodação das pessoas, afetam o aspecto técnico-contábil, essencial à mensuração das informações.

O momento é de mudanças e as crises ensinam a repensar rotinas enraizadas como, por exemplo, o lugar comum do lançamento mensal de notas fiscais de compra e venda com o único objetivo de obter o valor dos impostos a pagar. Como o de cumprir as obrigações acessórias relativas ao envio mensal de declarações contendo a movimentação de entradas e saídas da empresa.

Com o passar do tempo o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e a torna obrigatória para a maioria das empresas. Ressalta-se, entretanto, que a contabilidade não deve ser feita visando basicamente atender às exigências do governo, mas, o que é muito mais importante, a auxiliar as pessoas a tomarem decisões.

A imagem do contador como mero emissor de guias é compartilhada pelos empresários, como coloca Spinelli (2000) que, em sua maioria vêem os investimentos na estrutura organizacional contábil para atender as demandas do fisco e confundem burocracia tributária com contabilidade. Enfoque este induzido pelo próprio governo que procura alimentar o sentimento de subordinação a ele, lançando a culpa sobre a profissão como um todo.

As dificuldades no domínio da legislação fiscal e tributária constituem um fator crítico dentro do processo de conhecimento, agravado pela complexidade da própria legislação, o excesso de tributos, a forma cartorial que envolve todos os procedimentos fiscais, entraves que emperram o desempenho profissional exigindo maior alcance jurídico às interpretações dos textos legais.

Em um artigo publicado por Spinelli (2000) na Revista Brasileira de Contabilidade, ele enfoca uma reportagem publicada na imprensa dia



04/06/1999, em que o secretário da receita federal afirma que os escritórios de contabilidade são responsáveis pela sonegação neste país. Caracterizando o autoritarismo de querer limitar o pleno direito ao sigilo profissional, da ingerência fiscal sobre a ciência contábil que não está aí a prestar serviços exclusivos ao fisco. O fisco dela poderá valer-se, mas jamais se intrometer na sua cultura, ditando normas, regras e até conceitos, velha prática das ditaduras que ainda permanece enraizada, que precisa ser trabalhada, pondo em choque o empresário com o profissional da contabilidade, o que afeta principalmente as empresas de menor porte, carentes de uma cultura sociológica empresarial, de visão gerencial e de uma metodologia sistematizada no que se refere a controles internos.

A criatividade e o conhecimento constituem os instrumentos para superar estes obstáculos e romper barreiras. Necessariamente, os profissionais de hoje precisam se identificar com a busca contínua do aperfeiçoamento. Não é mais suficiente apenas o treinamento técnico de lançamentos de débito e crédito ou de preenchimento de formulários fiscais de rotina. O cliente, hoje, está em busca de um fator diferencial e os escritórios precisam estar preparados para este novo mercado.

A proliferação da regulamentação do Governo, sem dúvida alguma, tem afetado a forma dos sistemas de contabilidade interna. Os órgãos do governo têm amplos poderes que lhes são conferidos por lei para exigir a apresentação de qualquer documento interno julgado necessário.

Horngren (1985) traz um exemplo dos efeitos da regulamentação do governo sobre o sistema de contabilidade nos Estados Unidos, onde há a exigência por parte da Comissão Federal de Comércio do Relatório por Ramo de Atividade. Estas exigências são de demonstrativos de resultados, dados de balanços e dados estatísticos separados para cada "ramo de atividade" conforme previamente definido pela Comissão.

A partir dessa informação, torna-se perceptível que não apenas em nosso país existe uma exigência legal vultuosa. Talvez aqui, ela pareça maior,

porque as empresas ainda mantêm uma mentalidade limitada sobre os benefícios que a contabilidade poderia trazer, sendo esta porventura provocada pelos próprios profissionais não fazerem força para mostrar serviço e o benefício.

Pelo que coloca Horngren (2004, p.6):

o impacto geral do regulamento governamental é muito controverso. Muitos gestores insistem que os custos extras de cumprimento das normas excedem, de longe, qualquer benefício possível. Um benefício, entretanto, é que os gestores operacionais, agora mais do que nunca, devem tornar-se mais intimamente familiarizados com seus sistemas contábeis. As mudanças resultantes nos sistemas proporcionam, algumas vezes, controles suficientes e relatórios mais informativos.

Atualmente, a necessidade de um sistema contábil nas empresas é uma realidade. O sistema possibilita um controle eficaz e fornece à administração todas as informações, através de relatórios, concernentes à situação patrimonial e financeira, e aos resultados obtidos.

Berti (2001) afirma que a informação é uma característica preponderante e indispensável ao profissional e o contabilista não foge desse contexto. Os conhecimentos precisam ser cada dia mais diversificados e na Contabilidade necessitamos de informações sobre Economia, Administração, Direito, Análise de Sistemas etc. para realmente desenvolver as atividades, ou seja, fornecer subsídios para a tomada de decisões ou, então, sermos tomadores de decisões.

Existem várias profissões cuja utilidade não é tão facilmente percebida pela maioria das pessoas. Essas profissões, face às suas características de pouca compreensão para o grande público, devem preocupar-se com uma divulgação melhor da sua importância social. E a forma mais correta de alcançar tal objetivo é por meio de uma linguagem acessível a todos, a fim de que fique demonstrada a sua utilidade para a sociedade.

O ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para a administração. Para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação contábil seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade.

Para os administradores que buscam a excelência empresarial, uma informação, mesmo que útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a entidade. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração da entidade.

Os usuários da contabilidade são as pessoas que se utilizam e se interessam pela situação da empresa e buscam na Contabilidade as suas respostas. Marion (1998, p.25) trouxe isto à tona quando afirmou:

Evidentemente, os gerentes (administradores) não são os únicos que se utilizam da Contabilidade. Os investidores, ou seja, aqueles que aplicam dinheiro na empresa, estão interessados basicamente em obter lucro, por isso se utilizam dos relatórios contábeis, analisando se a empresa é rentável; os fornecedores de mercadoria a prazo querem saber se a empresa tem condições de pagar suas dívidas; os bancos, por sua vez, emprestam dinheiro desde que a empresa tenha condições de pagamento; o governo quer saber quanto de impostos foi gerado para os cofres públicos; outros interessados desejam conhecer melhor a situação da empresa: os empregados, os sindicatos, concorrentes etc.

Mas a contabilidade é mais arte que ciência. Os relatórios financeiros podem parecer exatos por causa de seus números perfeitamente integrados, mas são resultados de um processo complexo de mensuração que se assenta sobre inúmeras convenções chamadas “princípios contábeis de aceitação geral”, que incluem todas as regras e procedimentos que, juntos, representam a prática contábil aceita em determinada época.

Deve-se fazer a distinção entre os relatórios para os acionistas e relatórios para as autoridades do imposto de renda. Aqueles têm que obedecer a estes “princípios contábeis de aceitação geral”. Por outro lado, os relatórios

feitos para as autoridades do imposto de renda têm que obedecer às regras e as normas do imposto de renda. Estas regras estão de acordo com os princípios contábeis da aceitação geral em muitos aspectos, mas há muitas diferenças.

### **2.2.6 Controles Contábeis sobre as Contas**

O controle pregado pela contabilidade, para que surta o efeito desejado, necessita ser feito de forma individualizada no que se refere as suas contas. Um relatório não é capaz de fornecer informações coerentes se as partes forem vistas no todo.

Verificando-se a situação indispensável de separação das contas, tratou-se de compor um estudo referente a cada uma constante nos planos de contas das empresas.

#### **2.2.6.1 ATIVO**

O ativo são os recursos econômicos que devem beneficiar atividades futuras.

Conforme Marion (1998, p.46), ativo “é o conjunto de bens e direitos de propriedade da empresa. São os itens positivos do patrimônio; trazem benefícios, proporcionam ganho para a empresa”.

Explicando o conceito acima, Marion (1998) entende por bens as coisas úteis, capazes de satisfazer às necessidades das pessoas e das empresas. Se eles têm forma física (são palpáveis) denominam-se bens tangíveis: veículos, imóveis, estoques de mercadorias, dinheiro, móveis e utensílios (móveis de escritório), ferramentas etc. Se não constituídos de matéria, denominam-se bens intangíveis. Normalmente, as marcas que constituem um bem significativo para as empresas e as patentes de invenção.

O código civil brasileiro distingue os bens em:

- ✓ bens imóveis: aqueles vinculados ao solo, que não podem ser retirados sem destruição ou danos: edifícios, construções, árvores etc.
- ✓ bens móveis: aqueles que podem ser removidos por si próprios ou por outras pessoas: animais, máquinas, equipamentos, estoques de mercadorias etc.

Em contabilidade, a palavra patrimônio tem sentido amplo: por um lado significa o conjunto de bens e direitos pertencentes a uma pessoa ou empresa; por outro lado inclui as obrigações a serem pagas.

Resumindo, o ativo (ou aquilo que a empresa possui) é o dinheiro em caixa ou em bancos, os estoques para vendas ou produção, as contas a receber de clientes pelas vendas efetuadas a prazo, os bens destinados ao uso (para produção ou do estabelecimento comercial, etc.) e o respectivo total.

### **2.2.6.1.1 Caixa/Bancos**

A escrituração feita através do Caixa se resume em um controle financeiro, ou seja, o Disponível da empresa. Esse corresponde ao conjunto de duas contas cujos saldos exprimem poder de pagamento imediato à disposição da empresa, em determinado momento: Caixa (numerário existente em seus cofres) e Bancos – Conta Movimento (saldos das contas bancárias de movimento em nome da empresa), e também reúne os meios com os quais as empresas saldaram seus compromissos e realizam seus investimentos produtivos.

Conhecer o comportamento do seu nível ao longo do tempo é um pressuposto indispensável ao planejamento financeiro da empresa, cuja finalidade é prever o ritmo no qual os investimentos podem ser feitos, sem afetar a capacidade de pagamento da empresa e antecipar a necessidade de contratação de empréstimos novos. Outras decisões importantes (aumentos salariais etc.) somente podem ser tomadas diante da previsão, razoavelmente precisa, do futuro comportamento do nível das disponibilidades da empresa.

Leite (1997, p.201) descreveu um problema comum a todas as empresas de pequeno porte, onde é “usual a utilização de uma simples agenda para marcar compromissos e recebimentos já contratados e através dela proceder ao acompanhamento dos movimentos de caixa e a previsão do futuro nível das disponibilidades”.

Conseqüentemente, isso é um problema, pois não existe acesso a essas informações históricas de outra forma que não seja pelas agendas. Não há escrituração alguma, onde as previsões de pagamentos estejam dispostas.

A movimentação financeira também se dá pela conta bancária da empresa, denominada contabilmente de “Banco conta movimento”. Sua contabilização, na forma individualizada, é feita em empresas que mantêm uma

conta bancária específica para a pessoa jurídica, tanto para recebimentos quanto para pagamentos.

A maneira de controlar os pagamentos poderia ser feita por meio de cheques nominais, pois “quem paga mal, paga duas ou mais vezes a mesma conta” e o cheque corretamente emitido é, antes de mais nada, uma prova de pagamento. Mas como existem pagamentos de pequenas importâncias para situações diárias, há a necessidade de manter-se o “caixa pequeno” ou “fundo rotativo de caixa”.

Este controle das disponibilidades pode ser facilmente implantado mesmo em empresas de pequeno porte e fornece ao empresário uma visão simples e abrangente do que está acontecendo com o nível de suas disponibilidades. Um relatório diário do caixa é de grande importância para o controle do disponível, porque envolve mapas de recebimentos, depósitos bancários efetuados, pagamentos realizados e saldos apurados, além de um controle sobre os cheques emitidos e os que estão sob seu poder, na forma de pré-datado.

Já na pequena empresa, por manter um movimento bancário confuso, as contas “Caixa” e “Bancos” são reunidas, principalmente, porque ela não usa para transações o dinheiro, apenas cheques.

Horngren (1985, p.377) traz o conceito de transação, onde “uma *transação* é qualquer evento que afete a posição financeira de uma entidade e exija registro”.

A movimentação financeira representa, desde a produção até a venda, o elemento de apoio, indispensável, abrangendo a aquisição de matéria prima, a contratação de pessoal, a propaganda, a locação etc. significando o elemento básico para o planejamento global de desempenho determinante de numerário ideal para fazer frente aos compromissos a saldar.

A disponibilidade financeira constitui preocupação constante em qualquer atividade empresarial, seja de que porte for, tornando-a imprescindível para o atendimento normal do dia a dia empresarial.

#### **2.2.6.1.2 Livro Caixa**

A exigência legal para empresas de pequeno porte é a escrituração apenas do Livro Caixa. Nele deve-se lançar, todos os ingressos ou saídas de numerários relativos a receitas e/ou despesas financeiras, juros ou comissões e outros, enfim, tudo o que diga respeito ao movimento de dinheiro, detalhando-as de tal forma que ao final de um período pré-determinado, se possa identificá-las no que se refere a vendas, receitas de aplicações, venda de bens patrimoniais de acordo com aqueles itens que se desejam que façam parte do controle. Os lançamentos deverão ser realizados diariamente, e, ao final do mês, totalizadas aquelas contas que se quer que façam parte da análise. Uma conta de “recebimentos e pagamentos” é um resumo de um livro-caixa.

As empresas que têm por escrituração uma contabilidade completa, utilizam o método do regime de competência. Horngren (1985) expõe que o regime de competência influencia os acontecimentos sobre o ativo e o passivo que são reconhecidos nos exercícios em que os serviços são prestados ou utilizados, e não quando se recebe ou paga. Sendo essa a razão do porquê a maioria das empresas usa o sistema de contabilização por partidas dobradas. Esse sistema mostra automaticamente os montantes devidos e outros ativos e passivos, de forma que todas as informações estejam prontamente disponíveis para preparar as demonstrações financeiras.



Já o tipo de apropriação das movimentações financeiras utilizadas pelo Livro Caixa é pelo Regime de Caixa. Horngren (1985) dispõe sobre o regime de caixa afirmando que, apesar de não ser completo, é muito usado por pessoas físicas quando elas calculam sua renda para fins de imposto de renda. A receita é reconhecida quando recebida e as despesas quando pagas.

O mesmo autor cita as principais deficiências do regime de caixa como sendo claramente visíveis, pois ele desconsidera o efeito sobre o lucro líquido e sobre a posição financeira, da exigibilidade das contas a pagar e o efeito dos ativos reais como contas a receber, estoques e aluguéis pagos antecipadamente, decorrentes do fato de que a maioria das firmas compra e vende a prazo. Quando uma demonstração de recebimentos e pagamentos de caixa é preparada, ela não mostrará a quantia em dinheiro que se deve aos fornecedores, nem a quantia devida pelos clientes.

Um livro caixa bem feito deve dar condições de se extraírem dele todos os dados necessários para o conhecimento da movimentação financeira, e assegurar fidelidade nos resultados para análise.

#### **2.2.6.1.3 Estoque**

Empresas comerciais, industriais e até de serviços, possuem em seus ativos, mercadorias e produtos para atingir seus objetivos, as vendas.

Segundo Franco (1996, p.109), estoque “compreende todas as contas representativas de bens sujeitos a movimentação pela empresa, como objetivo de sua atividade, seja para venda, consumo ou transformação”.

Estes ativos são adquiridos de terceiros e revendidos quando empresa comercial, mas nas industriais e de serviços, as mercadorias adquiridas são transformadas de tal forma que gerem outros produtos finais. Todavia, alguns destes materiais adquiridos não são completamente utilizados na produção ou na revenda. Alguns sobram no armazém, sendo assim formado o chamado “Estoque de mercadorias”.

Este fato foi colocado por Mott (1996, p.19), que definiu estoque como: “os bens comprados ou fabricados que raramente são vendidos no mesmo período contábil e que, portanto, dão origem ao estoque no final do mês ou ano”.

Considerando uma situação de estoque em empresa industrial, vê-se a conta dividida em três classes:

- ✓ Estoque de material direto: matéria-prima disponível, mas ainda não enviada para a linha de produção.
- ✓ Estoques de produtos em elaboração: custo dos produtos ainda não acabados na linha de produção, formado por proporções apropriadas dos três principais custos de fabricação (material direto, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação).
- ✓ Estoque de produtos acabados: produtos inteiramente acabados e que ainda não foram vendidos.

Ludícibus e Marion (1998, p.43) definem estoque como “as mercadorias a serem revendidas. No caso de indústria, são os produtos acabados, bem como matéria-prima e outros materiais secundários que compõem o produto em fabricação”.

Os elementos formadores dos estoques industriais são os materiais consumidos para o produto e o processo industrial, a mão-de-obra industrial, os gastos gerais de fabricação, a depreciação das instalações e equipamentos industriais.

Numa situação ideal de controle de estoque, a finalidade destas diversas classificações é identificar todos os custos de produto no processo de produção até o momento da venda. Os estoques são avaliados a preço de custo com o objetivo de se determinar posteriormente o lucro na venda.

Em contabilidade industrial, os materiais diretos são transformados em produtos que podem ser vendidos com a ajuda da mão-de-obra direta e das despesas indiretas de fábrica. Todos estes custos são custos de produto porque são alocados aos estoques até os produtos serem vendidos. Como na contabilidade de uma firma comercial as despesas de vendas e administrativas não são consideradas custos de produto, são tratadas como custos do período.

Segundo Horngren (1985), raramente as empresas têm a sorte de poder fazer uma previsão exata com relação aos estoques. Então, quase todas as empresas tem que ter um estoque de segurança – um estoque mínimo ou regulador como base para um consumo mínimo esperado razoável.

#### **2.2.6.1.4 Clientes ou Duplicatas a Receber**

A conta Clientes nasce da concretização da atividade operacional da empresa, a venda de seu produto ou mercadoria.

Esta conta também pode ser denominada, conforme Ludícibus (1998, p.43) como “contas a receber”, e é definida como “os valores ainda não recebidos decorrentes de vendas de mercadorias ou prestação de serviços a prazo”.

Ela representa um direito a receber que a empresa tem das pessoas que adquiriram o seu produto a prazo.

Marion (1998, p.32-33) descreve esta conta sob a mesma ótica: “É o direito a receber mais comum decorrente das vendas a prazo, ou seja, quando se vendem mercadorias a outras empresas, o pagamento não é efetuado no ato, mas no futuro”.

A venda a prazo é formalizada pela empresa vendedora com a emissão de uma duplicata, referente a nota fiscal da venda, como um documento comprobatório.

#### **2.2.6.1.5 Imobilizado**

Considera-se imobilizado toda aquela aquisição que será utilizada pela própria empresa em suas atividades, sem ser objeto de venda.

Segundo Marion (1998, p.59), imobilizado “são bens destinados à manutenção da atividade principal da empresa ou exercidos com essa finalidade”.

Geralmente, fazem parte do imobilizado as máquinas, equipamentos, prédios (em uso), ferramentas, móveis e utensílios, instalações, veículos etc.

O mesmo autor (1998) classifica-o como aquele que contém as três seguintes afirmações: natureza relativamente permanente; utilizado na operação dos negócios; e o que não se destina à venda.

Os bens que auxiliam a empresa na consecução da sua atividade pertencem ao imobilizado, desde que sua vida seja relativamente longa. O já referido autor (1998) observa este ponto afirmando: “pode-se entender como longa uma vida útil superior, pelo menos, a 1(um) ano”.

Por isso, a classificação como ativo permanente. Do contrário, se a vida útil do bem for inferior a 1 (um) ano, contabiliza-se como despesa do período.

“Uma máquina é um bem de propriedade da empresa e, portanto, faz parte do ativo imobilizado. Se a máquina, todavia, for alugada ou arrendada (leasing), não poderá ser relacionada no ativo. A mesma coisa ocorre quando a empresa está estabelecida num prédio alugado: esse imóvel não deve ser considerado ativo, pois não é propriedade da empresa”. (Marion, 1998, p.46)

Estabelecendo um controle sobre o imobilizado, tem-se a possibilidade de analisar se os equipamentos e máquinas existentes continuam proporcionando lucro à empresa. Este tipo de decisão é refletida por Ludícibus (1998) que analisa duas situações. Se se continua a utilizar um equipamento já existente, parcialmente depreciado, quase sempre necessitando de muita manutenção e oferecendo produtividade apenas razoável, ou se adquire um novo equipamento, assumindo o custo do investimento e tendo as vantagens de maior produtividade e menor manutenção.

#### **2.2.6.2 PASSIVO**

O passivo são as exigibilidades ou direitos sobre o ativo.

Marion (1998 p.47) descreve o passivo como sendo “as obrigações exigíveis da empresa, ou seja, as dívidas que serão cobradas, reclamadas a partir da data de seu vencimento”.

O Passivo (ou aquilo que a empresa deve) são as contas a pagar por obrigações contraídas com os fornecedores de produtos/serviços, os

empréstimos de instituições financeiras, obrigações tributárias decorrentes das atividades e o respectivo total das dívidas da empresa.

O Passivo exigível, também tratado por Marion (1998 p.47) é conhecido no mercado financeiro como:

dívida com terceiros, ou recursos (dinheiro) de terceiros, ou capital de terceiros. A palavra terceiro abrange o conjunto de pessoas físicas e jurídicas com quem a empresa tem dívidas: fornecedores (mercadorias), funcionários (salários), governo (impostos), bancos (empréstimos bancários), encargos sociais (FGTS, previdência social), encargos financeiros (financiamentos) etc.

O passivo na contabilidade também é conhecido pelo termo “obrigações” remetendo às dívidas com outras pessoas, isto é, compromissos que serão reclamados, exigidos na data do vencimento.

#### **2.2.6.2.1 Fornecedores**

Pode-se fazer referência nesta conta as vendas a prazo, porém, simplesmente, invertendo-se os papéis. A empresa torna-se compradora das mercadorias e as revende.

Esta idéia é confirmada por Marion (1998, p.32-33), o qual conceitua a conta Fornecedores como “uma obrigação exigível bastante comum nas empresas provinda da compra de mercadorias a prazo (exatamente o contrário de duplicatas a receber)”.

Comprando a prazo, a empresa fica devendo ao fornecedor da mercadoria e, por essa razão, a dívida é conhecida como fornecedores, embora também possa ser denominada Duplicatas a Pagar.

### **2.2.6.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

O Patrimônio Líquido é constituído pelo capital social e as reservas. Marion (1998, p.48) descreve o patrimônio líquido como aquele que “representa o total das aplicações dos proprietários na empresa”.

#### **2.2.6.3.1 Capital Social**

Toda empresa necessita de uma quantia inicial de recursos (normalmente dinheiro) para efetuar suas principais aquisições, seus primeiros pagamentos etc. Os proprietários, então, concedem suas poupanças com o objetivo de proporcionar à empresa os meios necessários ao início do negócio. Essa quantia inicial concedida pelos proprietários denomina-se, contabilmente, capital social, que poderá ser aumentado a qualquer momento.

Franco (1996, p.121) explica a conta Capital Social como aquela que “registra o valor nominal da participação dos sócios ou acionistas na riqueza patrimonial”.

Dessa forma, a empresa, pessoa jurídica, fica devendo (obrigação) para seus proprietários, que, por lei, não podem exigir (para não extinguir a empresa) seu dinheiro de volta, enquanto a empresa estiver em funcionamento (continuidade). Por isso, o patrimônio líquido é conhecido como obrigação não exigível (que não se pode reclamar, cobrar, exigir de volta). Se os proprietários quiserem retirar-se da sociedade, devem vender sua participação no capital

para outras pessoas sem envolverem a empresa. Somente quando do encerramento da empresa os recursos seriam devolvidos para os proprietários

#### **2.2.6.4 RECEITAS**

A principal fonte de recursos da empresa é decorrente da venda de bens e de serviços, que deve ser encarada sob a ótica da Lei nº 6.404/76 e do regulamento do imposto de renda.

Conforme Iudícibus (1998, p.174) receita “corresponde a vendas de mercadorias ou prestações de serviços. Ela aparece (é refletida) no Balanço através de entrada de dinheiro no Caixa (Receita à Vista) ou entrada em forma de Direitos a Receber (Receita a Prazo) – Duplicatas a receber”.

Nas empresas comerciais, as receitas são representadas pela revenda das mercadorias adquiridas. Nas de prestação de serviços, elas são provenientes da remuneração do serviço prestado como, por exemplo, os fretes das empresas de transporte e os honorários das empresas de prestação de serviços profissionais. Nos bancos e nas financeiras, as receitas são decorrentes da remuneração de capital (juros) ou de serviços (comissões bancárias e outros). Nas indústrias as receitas decorrem principalmente da venda dos produtos fabricados.

Para que as empresas atinjam sua finalidade de lucro, o valor da venda dos produtos (receita) necessita ser maior que o valor de sua aquisição/fabricação, havendo assim, a recuperação do custo. Isto será alcançado mediante um controle efetivo das vendas e dos custos.



## **2.2.6.5 CUSTOS**

### **2.2.6.5.1 Conceito**

Entende-se por custos os valores que se gastam para obter-se produtos ou mercadorias.

Conforme Iudícibus (1998, p.113) “custo significa quanto foi gasto para adquirir certo bem, objeto, propriedade ou serviço. A noção de custo, portanto, está ligada à consideração que se dá em troca de um bem recebido”.

Portanto, o preço pago para se adquirir um bem ou serviço é considerado o seu custo.

### **2.2.6.5.2 Custo Industrial**

Os custos industriais diferenciam-se dos comerciais no tocante a sua formação.

Iudícibus (1998) relata as fases do custo numa empresa industrial, iniciando-se pela aquisição da matéria-prima, denominada como Gasto; em seguida, ao ser estocada, é considerada como Ativada; no instante em que a matéria-prima entra na produção, forma a Produção em Andamento, e associando-a a outros gastos de fabricação, reconhece-se como Custo.

Além da matéria-prima, atribui-se como custo outros gastos, podendo ser discriminados como: a mão-de-obra, o desgaste das máquinas, o aluguel da fábrica, o imposto predial da fábrica, etc.

A definição de custo industrial, de acordo com Franco (1996, p.143), é “o conjunto dos dispêndios que a empresa industrial tem com o material, a mão-de-obra e os gastos gerais incorridos na fabricação de seus produtos”.

O mesmo autor (1996) classifica-os em custos diretos aqueles que podem ser apropriados diretamente a cada unidade de produto fabricado, e indiretos os que, não podendo ser diretamente apropriados, o são de forma indireta, por meio de critérios de rateio, específicos para cada caso.

#### **2.2.6.5.3 Custeio por Absorção**

Forma de custeamento onde todos os custos de produção – fixos e variáveis, diretos e indiretos – são apropriados ao produto.

Padoveze (1996, p.222) traduz o custeio por absorção como o “método tradicional de custeamento, onde, para se obter o custo dos produtos, consideram-se todos os gastos industriais, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Os gastos industriais indiretos ou comuns são atribuídos aos produtos por critérios de distribuição”.

#### **2.2.6.5.4 Custo de Oportunidade**

Um custo de oportunidade pode ser um benefício perdido para adoção de outro mais competitivo, na intenção de resultar maior rendimento.

Segundo Horngren (1996, p.224):

um custo de oportunidade é a contribuição máxima disponível de que se abre mão utilizando-se recursos limitados para um determinado fim. Representa uma alternativa abandonada, de modo que o 'custo' é diferente do tipo comumente encontrado de custo no sentido de não ser o custo de desembolso normalmente encontrado e discutido pelos contadores e administradores.

## **2.2.6.6 DESPESAS**

### **2.2.6.6.1 Conceito**

Trata-se de gastos efetuados que não compõem os custos das mercadorias ou produtos. Eles perfazem a área administrativa.

Padoveze (1996, p.201) conceitua despesas como “os gastos necessários para vender e enviar os produtos. De modo geral são os gastos ligados às áreas administrativas e comerciais”.

As despesas, para poderem ser consideradas como gastos pertinentes ao objeto dos negócios da empresa, tende ser necessárias à atividade. Marion (1998) divide as despesas em: despesas de vendas, administrativas e financeiras.

O controle efetivo e correto das despesas mostrará a variação periódica destas, revelando quais as que seguem um aumento e/ou diminuição coerente com as atividades. A maximização do resultado depende diretamente do controle e minimização das despesas.

Informações de práticas contábeis sobre todas as contas só serão apresentadas quando constituírem razões para esclarecimento de modificações ou alterações relevantes.

Elas podem ser preparadas com base em alguns princípios de contabilidade, de forma prática e objetiva, propiciando a construção de planilhas que evidenciarão a situação do empreendimento.

### **2.2.7 Relatórios Contábeis**

Os dados coletados pela contabilidade são apresentados periodicamente aos interessados de maneira resumida e ordenada, de acordo com as necessidades desses, formando assim, os relatórios contábeis.

Iudícibus (1998, p.21) conceitua como Relatório contábil “a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela contabilidade. Ele objetiva relatar às pessoas que utilizam os dados contábeis os principais fatos registrados por aquele setor em determinado período. Também conhecidos como informes contábeis, distinguem-se em obrigatórios e não obrigatórios”.

O mesmo autor (1998, p.21) diferencia estes relatórios da seguinte forma:

- obrigatórios são aqueles exigidos por lei, sendo conhecidos como demonstrações financeiras. São exigidos na totalidade para as sociedades anônimas e, parte deles, estendida a outros tipos societários, através do Imposto de Renda.
- não obrigatórios, evidentemente, são aqueles não exigidos por lei, o que não significa que sejam menos importantes. Há relatórios não obrigatórios imprescindíveis para a administração.

As demonstrações contábeis financeiras obrigatórias por lei são: o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e, Notas Explicativas.

O Balanço Patrimonial é o mais importante relatório gerado pela contabilidade, através dele pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou em qualquer data prefixada.

Muitas empresas e contadores utilizam apenas os obrigatórios por acomodação e pelo custo menor, perdendo a oportunidade de usufruir relatórios que ofereceriam um melhor aproveitamento das informações para a empresa. Geralmente, os relatórios não obrigatórios fornecem mais condições de gerenciamento para os administradores, pois controlam o ambiente interno da empresa.

Os contadores têm responsabilidades no processo de solução de problemas, não pelas decisões, e sim, pelo levantamento e pela informação de dados que interessam. Seus relatórios têm que apresentar dados válidos e fornecer informações de três formas, como trata Horngren (1985, p.4-5):

1. **Registro.** É a acumulação de dados. Este aspecto da contabilidade permite que partes internas e externas avaliem o desempenho e a posição organizacional.
2. **Direção da atenção.** É o relatório e a interpretação de informações que ajudam os administradores a concentrarem-se nos problemas, imperfeições, ineficiências e oportunidades operacionais. Este aspecto da contabilidade ajuda os administradores a lidarem com importantes aspectos das operações com a devida rapidez para que possam tomar medidas eficazes com um planejamento sensível ou com uma supervisão diária perspicaz. A direção da atenção está comumente associada ao planejamento e controle do momento e à análise e investigação de relatórios contábeis internos de rotina.
3. **Solução de problemas.** Este aspecto da contabilidade envolve a quantificação concisa dos méritos relativos de possíveis alternativas de ação, muitas vezes com recomendações para o melhor procedimento. A solução de problemas está comumente associada a decisões não

repetitivas, a situações que exigem análises contábeis especiais de relatórios.

Os sistemas de contabilidade que são geradores destes relatórios, somados à formação profissional do contador, formam um grande potencial em termos de administração, pois concentram neles uma série de informações, permitindo ao empresário encontrar soluções coerentes com a realidade da empresa.

Contudo, estes sistemas apresentam defeitos, como carência de informações essenciais, pois possuem uma grande quantidade de dados secundários e irrelevantes, e os executivos nem sempre têm muito claro quais são e serão suas principais decisões, para assim solicitarem as informações de que realmente precisam ou irão precisar no futuro.

Estes executivos acabam gastando seu tempo para tentarem entender como este sistema funciona, pois um único conjunto padronizado de relatórios não atende a todas as necessidades e, muitas vezes eles não estão dispostos de forma “limpa”, prejudicando o objetivo primordial que é o de utilizar as informações resultantes deste sistema.

Essa visão do processo de comunicação nos ajuda a compreender que o problema da linguagem contábil deve ser considerado de forma global, partindo do emissor até chegar ao destinatário.

De acordo com Dias Filho (2000, p.46):

Ao receber informações sobre os eventos econômicos, o emissor deve interpretá-las fielmente, selecionar o conteúdo de interesse do usuário e codificá-lo de forma compreensível. Assim, verifica-se que a qualidade da comunicação depende fundamentalmente da interpretação humana: o emissor, a quem cabe definir o conteúdo e a forma do que será comunicado, e o receptor, que deverá estar apto a decodificar a mensagem. Entre os dois está a linguagem utilizada para transmitir a informação contábil. Em essência, informação é redução de incerteza e, nesse sentido, a validade das informações contábeis não pode ser determinada se não medindo o nível de incerteza do usuário entre dois momentos: antes e depois de receber a mensagem.

Isso não significa dizer, necessariamente, que a contabilidade deve adequar sua linguagem às características de cada tipo de usuário, em particular. Na verdade, o que se propõe é que se investiguem as características médias dos usuários em geral e que se identifiquem os elementos mais significativos que merecem ser considerados num processo de comunicação da informação contábil.

A informação é a principal matéria-prima da Contabilidade. Precisa-se transformar essa matéria-prima num produto acabado, que possua qualidade e menor custo, para garantir a satisfação do cliente, também com o melhor atendimento possível. O administrador, o gestor do empreendimento e, o acionista majoritário são os principais clientes no qual a contabilidade deve se concentrar.

Sabe-se que hoje os produtos da contabilidade não atendem a essas características indispensáveis à sua comercialização. Comercialização esta que é a tomada de decisão que possa produzir resultados eficientes e eficazes para a gestão do negócio.

O sistema de informação gerencial exige planejamento para produção dos relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários. Dessa forma, será possível efetuar o controle posterior. Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido.

Padoveze (1996) divide o sistema de informação contábil em três pontos fundamentais, para que tenha validade perene dentro de uma entidade:

- ✓ Operacionalidade - significa operar com dados reais, práticos e objetivos; são sinais de operacionalidade informativa, relatórios práticos e objetivos; ou seja, relatórios necessários para quem e entendidos por quem os utiliza;

- ✓ Integração - todas as áreas devem utilizar-se de um mesmo sistema de informação, onde um fato deverá passar por todas os setores afetados por ele; e
- ✓ Custo da informação - deve ser analisado na relação custo-benefício para a empresa, sendo que qualquer entidade tem condições de manter um sistema contábil de informação, desde que trazendo benefícios.

Um sistema de informação contábil gerencial tem necessariamente que abranger todas as áreas de contabilidade de que se vale o conceito de contabilidade gerencial. Essas áreas valem-se do uso de outras disciplinas das áreas de contabilidade e finanças. Por conseguinte, o sistema de informação contábil deve incorporar os elementos de tais disciplinas, necessários para o gerenciamento da empresa.

Padoveze (1996) explicita como componentes do sistema contábil de informação:

- ✓ a Contabilidade Financeira: compreende a escrituração tradicional a valores históricos, os aspectos tributários, societários atuais, registrados em moeda nacional.
- ✓ a Contabilidade em Outras Moedas: manutenção de subsistemas de contabilidade devido à inflação.
- ✓ a de Custos: para atender às exigências fiscais de integração e coordenação da contabilidade de custos com o restante da escrituração.
- ✓ a Administração Financeira e Orçamentos: as técnicas orçamentárias serão tratadas como um subsistema específico.
- ✓ a Contabilidade Divisional e Consolidação de Balanços: caso a companhia tenha sua contabilidade centralizada, deve-se criar o subsistema de contabilidade divisional. Caso, porém, a companhia tenha suas unidades de negócios juridicamente separadas, deve-se ter o subsistema de consolidação de balanços.



- ✓ a Análise Financeira, Padrões Setoriais e Concorrências: avaliação continuada do comportamento dos indicadores financeiros da companhia.

O autor (1996) também coloca que outras áreas “não contábeis”, abrangidas pelo sistema de informação contábil gerencial, devem incorporar:

- ✓ dados quantitativos: como dados de quantidade vendida, quantidade produzida, número de empregados, número de horas trabalhadas, etc.
- ✓ análises estatísticas: evidenciação em forma de gráficos, tabelas, análises de tendência etc.

Cada relatório deve ser meticulosamente planejado, em seus mínimos detalhes. Estéticas inadequadas poderão prejudicar sensivelmente um ótimo conteúdo, que deverá estar à altura da compreensão do usuário a que se destina o relatório. Ele é o cliente da informação contábil.

Uma informação contábil tem que ser explicitada no menor prazo possível, se atrasada perderá toda a sua validade e fará parte do arquivo morto de dados. Por isso, a força de um sistema de informação contábil está em que tudo seja feito rigorosamente dentro dos prazos estipulados pelos usuários e no menor tempo possível.

São eles os maiores interessados nos resultados que a contabilidade pode encontrar. A fonte que transmite as informações deve ter o cuidado de usar a linguagem adequada, para que o destinatário tenha condição de decodificá-la e utilizá-la corretamente de acordo com as suas necessidades.

Sem o apoio de um bom sistema para captação, armazenamento, circulação e prestação de informações, a empresa teria de tomar suas decisões e orientar a sua política na base do tino pessoal de alguns de seus dirigentes, ou pela fórmula simplória do “*Eu acho...*”.

### 2.2.8 Linguagem Contábil

Assim, a Contabilidade, para crescer na sua importância, precisa desenvolver suas formas de divulgação de informações, de modo a torná-las úteis aos seus usuários, tanto internos como externos.

Braga (1999, p.51) transmite a dificuldade de emissão de relatórios por parte da contabilidade, quando afirma que:

No mundo da contabilidade, tem-se encontrado uma só maneira de informar. Os relatórios são elaborados sempre utilizando a mesma linguagem, os mesmos signos, independentemente da natureza da entidade econômica e dos interesses dos seus diversos usuários. Isso não é mais possível, em face de uma nova realidade, em que os usuários estão a exigir informações mais claras e objetivas.

A elaboração das demonstrações contábeis obedece a procedimentos técnicos bastante conhecidos pelos contabilistas. Sua apresentação, na forma como vem sendo feita atualmente, poderia ser mantida, mas sua disseminação para as classes de usuários que não dominam a sua linguagem estritamente técnica têm de ser feita de maneira a atender aos interesses deste novo público-alvo, que vem crescendo a cada dia.

A proposta seria a simplificação das informações contábeis, tornando-as mais acessíveis ao grande público, pois só assim cada indivíduo poderá julgar a gestão e as responsabilidades dos administradores das entidades públicas e privadas, exercendo, na sua plenitude, os seus direitos de cidadão.

Se insistirmos em manter o hermetismo da nossa linguagem técnica, haverá uma perda gradativa da utilidade das demonstrações contábeis para as novas classes de usuários e, conseqüentemente, um declínio mais rápido da importância da nossa profissão.

Conforme Horngren (1985, p.413):

A contabilidade tem sido chamada, muitas vezes, de a linguagem da empresa. Mas é uma linguagem com um vocabulário especial, destinado a contar a história financeira das organizações. Para compreender os relatórios anuais das empresas, o leitor tem que aprender pelo menos os aspectos básicos dessa linguagem.

Confirma-se esta realidade com uma citação de Ludícibus (1998), na qual um gerente de formação não se entusiasmará, propriamente, com certas expressões tão a gosto dos contadores, tais como: "reversão de provisão para devedores duvidosos", ou "fato contábil misto". Se não puderem ser substituídos adequadamente, deverão pelo menos ser explicadas de forma simples.

Silva (1995) realizou uma pesquisa numa região de São Paulo, com vistas ao cumprimento do objetivo da contabilidade em suprir os usuários com informações claras e justas. A maior parte da população pesquisada possuía formação superior, portanto, considerou-se que tais usuários tinham conhecimentos razoáveis para permitir-lhes uma boa compreensão do conteúdo de demonstrativos contábeis. As conclusões obtidas indicaram que a contabilidade emprega palavras que são desconhecidas para seus usuários, provocando uma subutilização dos demonstrativos contábeis. A principal sugestão oferecida pelo público pesquisado no sentido de melhorar a apresentação deste demonstrativo foi a de que a contabilidade deveria adotar uma linguagem mais simples.

Percebeu-se que os usuários das informações contábeis possuem dificuldades para captar corretamente as mensagens emitidas pela contabilidade, concluindo-se que realmente é necessário repensar a forma de comunicação, utilizando-se, talvez, palavras substitutas com maior poder de expressão.

Como consequência disso, muitos administradores querem que o contador faça recomendações sobre a decisão apropriada, apesar de a escolha

final sempre ser do executivo de linha. Conselhos esses, não seriam necessários, se o contador tomasse por atitude a exposição clara dos fatos através de uma linguagem inteligível.

Contabilidade se assemelha a uma língua em que algumas de suas regras são definitivas, enquanto outras não, na qual os contadores possuem diferentes opiniões sobre a melhor maneira de se registrarem e comunicarem os eventos econômicos.

Até a estrutura conceitual básica da contabilidade aprovada pelo IBRACON – Instituto Brasileiro dos Contadores, em 1986, adverte que falhas de comunicação e evidenciação decorrentes de problemas de linguagem inadequada estão entre os fatores que podem explicar uma eventual queda no grau de utilização das demonstrações contábeis.

Segundo Dias Filho (2000, p.38):

A hipótese subjacente é a de que as demonstrações financeiras empregam uma terminologia complexa e pouco acessível à maioria dos usuários. Neste caso, adota-se a premissa de que elas deixariam de ser utilizadas adequadamente no processo decisório ou seriam tratadas como elemento pouco relevante.

Percebe-se, então, que a compreensibilidade das informações geradas pela contabilidade é um dos requisitos necessários para que ela cumpra satisfatoriamente sua missão. Mesmo considerando que o usuário deva possuir algum conhecimento prévio para facilitar a compreensão da informação contábil, deve se levar em conta as características variáveis das pessoas envolvidas no processo de evidenciação. Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido.

Para todas essas finalidades, é importante que a essência das informações contábeis seja divulgada de forma mais atraente e compreensiva para o leitor, pela disposição de seus dados e pela simplicidade e objetividade de sua linguagem, a fim de que possa ser corretamente compreendida pelos seus diferentes usuários.

Conforme Dias Filho (2000), no Brasil, considera-se que o nível de evidenciação vem evoluindo gradativamente, sobretudo no campo das companhias abertas, em função de contribuições da CVM – Comissão de Valores Mobiliários, que tem empreendido esforços para melhorar o poder informativo das demonstrações contábeis. Entretanto, por questão cultural ou influências das legislações tributária e societária, boa parte dos profissionais adere de forma extremada ao conteúdo de tais legislações deixando de produzir informações contábeis com maior potencial de evidenciação quando não encontram nelas orientações detalhadas.

Carvalho (1991) refere-se à importância da comunicação contábil, destacando que, no século XXI, o contador será, por excelência, o comunicador da vida empresarial e acrescenta que a vida desse profissional será cada vez mais dedicada ao aperfeiçoamento da comunicação.

Atualmente, tem-se melhores condições de ouvir o usuário, identificar suas necessidades e de conhecer a linguagem que ele entende. Não há justificativas, portanto, para permitir que se amplie o hiato entre a contabilidade e seus usuários. Com esses papéis vitais nas informações de planejamento e na comunicação, motivação e avaliação, o sistema de contabilidade gerencial da organização é um componente necessário na estratégia da empresa para alcançar o sucesso competitivo.

Devem ser fornecidos os dados contábeis sintéticos, evitando-se a utilização de muitos subtítulos, para não cansar o leitor; sempre que possível, deve-se usar gráficos, figuras, fotos e outros meios de informação visual, para o entendimento mais rápido da mensagem.

Com esse sentido e intenção, devem conceber-se os sistemas de contabilidade, tendo sempre em conta a opinião dos usuários da informação, porque um produto que venha a ser elaborado para eles deve ser debatido, afinado e calibrado para lograr um entendimento mútuo, um trabalho produtivo e real utilização prática.

Esta é uma das formas de fazer contabilidade, com informes adaptados aos usuários, para que sejam por estes compreendidos, sendo arquivados só depois da tomada de decisões sobre sua base. Assim a profissão contábil estará contribuindo, com sua tecnologia, para a modernização das empresas nacionais.

A importância da Contabilidade tende a crescer à medida que seus usuários comecem a se conscientizar de que as informações por ela produzidas podem ser úteis às suas necessidades.

### **2.2.9 Necessidade da Contabilidade**

A informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil. Cabe aos contadores gerenciais, construir essa mercadoria com qualidade a custos competitivos, já que temos plena consciência de sua utilidade e, portanto, de sua extrema necessidade para o gerenciamento dos negócios.

A necessidade da informação é determinada pelos usuários finais dessa informação, por seus consumidores. Assim, a informação deve ser construída para atender a esses consumidores e não para atender aos contadores.

Caso esses conceitos de utilidade e necessidade da informação contábil não estejam imediatamente presentes no ambiente da cúpula administrativa da entidade, é tarefa do contador fazer nascer e crescer essa mentalidade gerencial. Para isso, é necessário apenas o conhecimento profundo da Ciência Contábil e de seu papel informativo-gerencial.

Segundo Kraemer (1998, p.78):

A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial. Nesse sentido, a controladoria exerce papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, pela manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Portanto, é de fundamental importância o controle com a posterior apresentação dos resultados de forma clara. Assim, a contabilidade exerce seu papel nas empresas.

Porém, nem todas as empresas se utilizam dos benefícios da contabilidade. As pequenas, por exemplo, por não terem esta exigência legal e nem condições de adquirir e manter um sistema de controle terceirizado, mantêm-se, única e exclusivamente, através do *feeling* do proprietário.

Esta situação, padrão à quase totalidade das pequenas empresas, leva ao risco de falência ou ao de enfrentarem sérios problemas de sobrevivência. Ludícibus (1998, p.19-20) confirma o fato revelando que os “empresários criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores estes que sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa”.

Entretanto, constata-se que muitas vezes, o estopim não repousa naquelas críticas, mas na má gerência (ou falta dela), nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais.

Em todo esse contexto, encontram-se os microempresários que, dispensados, por força de legislação, do pagamento de impostos e taxas, além de estarem isentos de obrigações fiscais, relegam a segundo plano os controles contábeis, ficando impossibilitados de realizar análises, por mais simples que sejam, de vendas, estoque, despesas, custos, obrigações, financeiros etc.

É comum o microempresário comparar suas vendas com as compras realizadas e, quando a primeira supera a segunda, entender isso como sinal de que o negócio é lucrativo. Impõem-se aqui algumas perguntas: É suficiente esse comparativo? Como ficam as outras variáveis que interferem no processo: as despesas, os custos, o estoque, etc.?

Como a maioria das empresas nacionais é constituída de micro e pequenas empresas, crê-se que essa problemática seja maior que a atenção prestada a ela. Um provável motivo seria a falta de interesse por parte dos microempresários e, o outro, seria por parte dos próprios contadores que não aceitam como suficiente a remuneração oferecida para prestação deste serviço.

## **2.3 CONTADOR**

A pessoa do contador carrega consigo uma responsabilidade muito grande por ter de transmitir aos empresários todas as informações geradas pelo sistema contábil, baseadas nas operações que estas empresas efetuam. Sua índole deve seguir os princípios da ética contábil, sendo por isso de grande confiança.

Iudícibus (1998, p.23) refere-se ao contador gerencial:

como aquele que 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. Deve estar cômico de certos conceitos de microeconomia e, acima de tudo, deve saber observar como os administradores reagem à forma e ao conteúdo dos relatórios contábeis.



Está-se descrevendo o contador gerencial. Entretanto, é preciso convir que este cargo ou função não existe, na prática, sob este título. Trata-se de atitudes, de formação, de características que distinguem o contador com mentalidade gerencial. Na verdade, este contador poderá ser controlador da empresa, o contador de custos, o próprio contador geral ou o diretor financeiro.

O contador gerencial é aquele que sabe perfeitamente que a informação que faz parte de seu sistema foi elaborada para atender às necessidades de outros. O contador gerencial deve fazer um estudo básico das necessidades de informações a partir das decisões-chaves que serão tomadas baseadas no sistema de informação contábil gerencial.

Mas em virtude de a maioria das empresas não acharem necessário manterem um controle sobre ela, a visão da pessoa que poderia fazê-lo torna-se desfocada.

Ao contador tem-se a tendência de associar a imagem do conservadorismo, da inflexibilidade e da falta de imaginação.

Até mesmo Horngren (1985, p.67) expõe uma idéia do gênero: “O papel do contador na solução de problemas é, basicamente, o de um técnico especializado em análise de custos”.

Sendo considerada sua função erradamente como de um produtor de medidas exatas da posição e do desempenho financeiro da empresa, muita gente acha que os contadores são pouco mais do que tabuladores mecânicos que preparam relatórios financeiros após processarem uma quantidade enorme de detalhes de acordo com regras rígidas pré-determinadas.

Em contrapartida, Horngren (1985, p.413) sobrepõe àquela idéia outra avaliação à profissão: “Embora os contadores dêem passos metódicos ao processarem grandes volumes de dados, suas regras de mensuração lhes dão muita margem para avaliação. Os administradores e os contadores que usam esta capacidade de julgamento têm mais influência sobre os relatórios financeiros do que comumente se acredita”.

Entretanto, normalmente, estes sentimentos negativos em relação à Contabilidade nascem da ignorância sobre o assunto e, neste sentido, alguns contadores e professores de contabilidade contribuem para a manutenção da ignorância e preconceito. Por parte dos próprios profissionais, que por conveniência, ou pelo menor esforço, freqüentemente usam a expressão: Sua empresa não precisa de contabilidade porque está enquadrada no imposto de renda por lucro presumido. Seria a mesma coisa que o engenheiro dizer que uma construção, por menor que fosse, estaria dispensada do alicerce.

Apesar de certas campanhas do tipo “Faça você mesmo seus controles e registros”, a realidade mostra que, principalmente, as empresas de menor porte poderão não ter economistas, advogados, administradores, mas a presença de um profissional da contabilidade sempre se fará indispensável.

Falta ao empresário a visão de que a contabilidade é o investimento na prevenção do patrimônio e das informações gerenciais. Ou falta valorização aos profissionais da contabilidade, que não conseguem transmitir a importância do seu produto, investindo em si próprios, no aperfeiçoamento contínuo e agregar mais valor ao serviço prestado.

É comum encontrar na imprensa notícias que envolvem procedimentos inadequados de profissionais ou de organizações contábeis que prejudicam as empresas. Procedimentos dessa natureza, que causam repercussões negativas, são tratados por Chhen *et. al.* (1998), que reflete uma cultura que se institucionalizou na terra do “jeitinho”: quando a favor do cliente, beneficiando-o, ele fica comodamente sigiloso, de outra parte, ao ver-se prejudicado, parte para a denúncia.

Entretanto, esta culpa atribuída ao contador, em que somente ele tem responsabilidade sobre as omissões de informações, muitas vezes deveria ser compartilhada com os empresários, que com o objetivo de reduzir a carga tributária, nem chegam a gerar documentos no caso de vendas, ou, conseguem documentos de despesa totalmente válidos, mas não gastos na empresa. Por este motivo esta culpa, sobre omissão de receita e aumento de

despesa, não pode ser totalmente atribuída ao profissional contábil, pois este toma por base, para efetuar os lançamentos, os documentos enviados pelo empresário.

Padoveze (1996, p.44) expõe a idéia de que “o contador nunca deve impor sua visão da informação que está fornecendo. Sua obrigação é fornecer o que pedem, do jeito que pedem. Se consultado, ele pode opinar, nunca impor. Ele tem que respeitar a posição do usuário e sua forma de enxergar e utilizar a informação contábil”.

Isto não quer dizer que o contador não deva facilitar a visão do empresário em relação a sua movimentação. Se ele utilizar-se de artifícios do gênero relatórios informativos, possuirá uma característica diferenciada.

Ludícibus (1998, p.22-23) coloca que:

“a fundamental diferença que distingue um bom contador gerencial de outros profissionais ligados à área da contabilidade é que estes sabem tratar, refinar e apresentar de maneira clara, resumida e operacional dados esparsos contidos nos registros da contabilidade financeira, de custos etc. bem como juntar tais informes com outros conhecimentos não especificamente ligados à área contábil, para suprir a administração em seu processo decisório”.

O administrador quer saber a respeito do futuro da empresa. Do passado pouco ele utiliza para suas decisões gerenciais. Portanto, a Contabilidade Fiscal ou Societária pouca utilidade tem para a gerência dos negócios. Precisa-se, com urgência, fazer com que a contabilidade seja também voltada para o futuro (Contabilidade Gerencial), e não somente para o passado (Contabilidade Fiscal e Societária), pois estar-se-á correndo um sério risco, que é perder espaço para outros profissionais que, com certeza, sabem negociar com mais propriedade que o contador, vendendo melhor e ocupando o lugar que de fato e de direito pertence a nossa área.

Isso poderá ocorrer também devido à falta de *marketing* na comercialização para a iniciativa privada, onde os contadores tentam vender

produtos com defeitos e mal-acabados, no momento de usar as informações padronizadas e regulamentadas da Contabilidade Societária (Lei 6.404/76) e Fiscal com outros objetivos, para atender também ao gestor do empreendimento.

### **2.3.1 Responsabilidades do Contador**

As informações devem ser fidedignas e seguras, para um perfeito entrosamento de todos os setores contábeis, valendo-se, para tanto, o empresário dos dados registrados, que devem apresentar a realidade dos atos e fatos da administração.

O contador exerce sua profissão balizado em diretrizes regulamentadas pela legislação profissional e pelo código de ética. Seus deveres, perante a empresa, são de zelar pela mesma, ser honesto, observando a legislação. Orientar o cliente conforme disposto nos art. 2 ao 5 da Resolução C.F.C. nº 803/96 de 10 de outubro de 1996.

As penalidades a que ele é submetido perante suas atitudes, podem ir de multas até a suspensão do exercício da profissão quando se referir a qualquer infração ou falsidade, conforme art. 12 ao 14 da Resolução C.F.C. nº 803/96 de 10 de outubro de 1996.

Contudo, Berti (2001, p.92) expõe que:

Durante muito tempo, o profissional da contabilidade, no Brasil, teve, em suas atividades, a atenção voltada para atender o fisco (federal, estadual e municipal) e comporta-se como um mero funcionário do Estado, fazendo com que esse tivesse como preocupação o registro de fatos contábeis passados. Assim, deixou de lado a sua principal função que é

auxiliar na tomada de decisão ou, então, ser agente da decisão.

Ludícibus (1998), também ressalta esta situação em que, no nosso país, em alguns segmentos da nossa economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada exclusivamente às exigências do fisco.

Como a exigibilidade da pequena empresa é menor com relação à forma de contabilidade, criou-se um pacto entre contadores e empresários, a fim de redução de custos e de trabalho, na qual somente seriam executadas as operações relacionadas ao governo, causando uma falta de controle operacional, mantendo-se apenas o controle fiscal.

Este é o motivo pelo qual o trabalho foi realizado, numa tentativa de reversão da situação atual, acima descrita. Tentou-se atingir um resultado que trouxesse benefícios a uma boa porcentagem das pequenas empresas, além de mostrar quão importante é ter conhecimento de seu negócio. Para tanto, utilizou-se uma como experiência.

### 3 ESTUDO DE CASO

A empresa-teste utilizada foi denominada no trabalho de “Cerâmica & Cia”, enquadrada como Empresa de Pequeno Porte (EPP), localizada no bairro Camobi, na cidade de Santa Maria (RS), com ramo de atividade na fabricação de artefatos cerâmicos, constituída na forma de sociedade limitada e administrada por um dos sócios.

A tributação utilizada pela empresa é o SIMPLES, no qual as exigências legais se resumem na escrituração do Livro Caixa e Livro Registro de Inventário. Portanto, já se percebeu que pela não obrigatoriedade o empresário não mantém controles operacionais e financeiros.

Confirmou-se essa situação pela aplicação de um questionário (ANEXO A), para verificar as principais necessidades da empresa “Cerâmica & Cia”, com relação ao funcionamento e controle de sua movimentação, nele constavam algumas perguntas relacionadas ao que a empresa possuía, qual seu processo de produção e o que o empresário movimentava financeiramente.

Através do questionário obteve-se melhor conhecimento da empresa e dos métodos utilizados pelo empresário. Efetuou-se, então, a visualização da produção através do conhecimento do “chão-de-fábrica”, onde foi acompanhado o processo produtivo utilizado na fabricação dos tijolos, também, quais as áreas que precisavam de maior controle, seus problemas em relação aos funcionários, etc.

A comunicação com o empresário foi bastante proveitosa. Dele surgiram comentários a respeito de procedimentos que poderiam ser objeto de controle, tanto industrial quanto financeiro, de como efetuava seus próprios controles, como customizava seu produto. Verificou-se também a inexistência de equipamentos de informática, o que ampliou a dificuldade de execução dos

controles, porque teve-se que criar planilhas que atendessem a padrões manuais.

Baseando-se nas informações coletadas, projetaram-se planilhas consideradas necessárias e úteis para controle da situação específica da empresa "Cerâmica & Cia". Cada relatório teve que se adequar às características operacionais da empresa.

Para execução do trabalho, realizou-se um estudo aprofundado em bibliografias que tratassem do assunto, sempre voltando-se para a pequena empresa. Elas serviram de fundamentação teórica para que as planilhas fossem construídas de acordo com os padrões e princípios contábeis.

Ao concluir estas verificações, planejaram-se as seguintes planilhas com o objetivo de auxiliar o empresário em seus controles próprios referentes a sua movimentação financeira e operacional.

**3.1 CONTROLE OPERACIONAL**

PLANILHAS 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9

**CONTROLE PRODUÇÃO E VENDA POR TIPO DE PRODUTO**

<b>EMPRESA: Cerâmica e Cia Ltda</b>				<b>70.000</b>
<b>TIPO: TIJOLO / BLOCO</b>			<b>Estoque Inicial</b>	
<b>Data</b>	<b>Qtde Finalizada</b>	<b>Qtde Vendida</b>	<b>Valor p/ venda</b>	<b>Estoque Final</b>
31/12	260.000	260.000	R\$ 68.125,00	70.000
<b>Total Mês</b>	<b>260.000</b>	<b>260.000</b>	<b>R\$ 68.125,00</b>	<b>70.000</b>



Esta planilha deverá ser preenchida com a finalidade de obter um controle da movimentação diária dos produtos fabricados pela empresa.

Cada produto terá sua planilha, no caso específico desta empresa:

**Planilha 1:** Tijolo 3 Furos 5,6 x 11 x 22

**Planilha 2:** Tijolo 4 Furos 9 x 9 x 19

**Planilha 3:** Tijolo 6 Furos 9 x 12 x 19

**Planilha 4:** Tijolo 6 Furos 9 x 14 x 19

**Planilha 5:** Tijolo 6 Furos 9 x 17 x 19

**Planilha 6:** Tijolo 8 Furos 9 x 19 x 19

**Planilha 7:** Bloco de Vedação 12 x 19 x 29

**Planilha 8:** Bloco de Vedação 14 x 19 x 29

**Planilha 9:** Bloco de Vedação 19 x 19 x 29

Deverá se ter os seguintes cuidados, no preenchimento de cada campo destas planilhas:

**Data:** será preenchido com a data em que se efetuará qualquer movimentação do produto especificado.

**Quantidade Finalizada:** é a quantidade de tijolos que se terminou de fabricar (saídos do forno) no dia que se está especificando. A soma no final do período gerará a informação necessária para controlar o saldo em estoque.

**Quantidade Vendida:** deverá ser preenchido com a quantidade de tijolos de cada venda efetuada no dia. A soma no final, dará a quantidade vendida no mês, para posterior controle de saldo em estoque.

**Valor por Venda:** valor que foi recebido pela venda efetuada, ou seja, a cada venda deverá ser feito o preenchimento da planilha, mesmo que mais de um por dia. A soma no final do período considerado, dará a informação do valor Faturado por Produto.

**Estoque Inicial:** este campo contém a quantidade resultante do controle do estoque do mês anterior.

**Estoque Final:** neste campo tem-se a possibilidade de manter um controle específico por produto, da quantidade estocada. Este resultado é obtido através da Soma do campo Estoque Inicial com a Qtde Finalizada menos a Qtde Vendida.

Os valores preenchidos nesta planilha, são a soma de todos os tipos de produtos abrangidos por ela. Eles estarão discriminados individualmente na Planilha 11, onde demonstramos o faturamento total do mês, por produto.

## PLANILHA 10

## CONTROLE DE COMPRA E VENDA DE TIJOLO MACIÇO

EMPRESA: Cerâmica e Cia Ltda					1.000
TIJOLO MACIÇO				Estoque Inicial	
Data	Qtde Adquirida	Valor da Compra	Qtde Vendida	Valor da Venda	Estoque Final
	15.000	R\$ 1.800,00	15.000	R\$ 2.550,00	1.000
<b>Total</b>	15.000	R\$ 1.800,00	15.000	R\$ 2.550,00	1.000

## CUSTO MERCADORIA VENDIDA

Total Qtde Adquirida	÷	Valor total da Compra	<b>Valor Unitário do Produto</b>
<b>Vir Unitário Produto</b>	X	Total Qtde Vendida	<b>CUSTO MERCADORIA VENDIDA</b>

Esta planilha auxiliará no controle do produto Tijolo Maciço, pois esse é um produto que a empresa revende, e não produz.

Em cada campo especificado deverá se ter os seguintes cuidados:

**Data:** será preenchido com a data em que se efetuará qualquer movimentação do produto especificado.

**Quantidade Adquirida:** quantidade de Tijolos Maciços adquiridos na data especificada. A soma no final do período gerará a informação do volume de compras, o que auxiliará no controle do estoque.

**Valor da Compra:** será preenchido com o valor pago na aquisição do Tijolo Maciço, naquela data especificada. Sua soma no final do período gerará a informação necessária para controle dos custos da mercadoria revendida.

**Quantidade Vendida:** deverá ser preenchido a cada venda efetuada, mesmo que mais de uma no dia, com a quantidade que foi vendida. Sua soma trará a informação do total das vendas efetuadas e será utilizado para controle do estoque.

**Valor da Venda:** deverá ser preenchido com o valor recebido pela venda que está sendo discriminada. O somatório ao final do período será utilizado para verificação do Faturamento mensal.

**Estoque Inicial:** este campo contém a quantidade resultante do controle do estoque do mês anterior.

**Estoque Final:** neste campo tem-se a possibilidade de manter um controle específico por produto da quantidade estocada. Este resultado é obtido através da Soma do campo Estoque Inicial com a Qtde Adquirida menos a Qtde Vendida.

#### **CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA:**

Para determinar o custo das REVENDAS, considera-se o valor que está demonstrado no total da coluna CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA, pois considera-se custo o valor daquela compra cujos produtos já forma vendidos.

## PLANILHA 11

## FATURAMENTO MENSAL

<b>EMPRESA: Cerâmica e Cia Ltda</b>		
<b>FATURAMENTO REF MÊS _____</b>		
<b>Tipo de Produto</b>	<b>Qtde total das Vendas</b>	<b>Valor total das Vendas</b>
Tijolo 3F 5,6 x 11 x 22	15.000	2.550,00
Tijolo 4F 9 x 9 x 19	15.000	2.625,00
Tijolo 6F 9 x 12 x 19	50.000	9.500,00
Tijolo 6F 9 x 14 x 19	100.000	19.000,00
Tijolo 6F 9 x 17 x 19	10.000	2.300,00
Tijolo 8F 9 x 19 x 19	30.000	7.800,00
B. Vedação 12x19x29	15.000	6.750,00
B. Vedação 14x19x29	10.000	6.500,00
B. Vedação 19x19x29	15.000	11.100,00
Tijolo Maciço	15.000	2.550,00
<b>Total Mês</b>	<b>275.000</b>	<b>70.675,00</b>

<b>DEVOLUÇÕES DE VENDAS MÊS _____</b>		
<b>Tipo de Produto</b>	<b>Qtde Devolvida</b>	<b>Valor da Devolução</b>

Esta planilha fornecerá o total, em milhares e em valor, da vendas que foram efetuadas no mês, ou seja, qual foi o Faturamento mensal. Para preenchimento desta, deverá ser utilizado os somatórios das planilhas de controle individual de cada produto, ou seja, das quantidades e dos valores de vendas.

Nesta mesma planilha, tem-se como controlar, especificando-se o tipo de produto, qual foi a quantidade e o valor respectivo de cada devolução que porventura ocorreu, isso referente as vendas.

## PLANILHA 12

## CONTROLE DE ESTOQUE (MILHARES)

EMPRESA: Cerâmica e Cia Ltda												
CONTROLE DE ESTOQUE EM MILHAR - SALDO FINAL EM CADA MÊS												
Tipo de Produto	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov	Dez
Tijolo 3F 5,6 x 11 x 22											2.000	2.000
Tijolo 4F 9 x 9 x 19											3.000	3.000
Tijolo 6F 9 x 12 x 19											18.000	18.000
Tijolo 6F 9 x 14 x 19											15.000	15.000
Tijolo 6F 9 x 17 x 19											3.000	3.000
Tijolo 8F 9 x 19 x 19											9.000	9.000
B. Vedação 12x19x29											6.000	6.000
B. Vedação 14x19x29											11.000	11.000
B. Vedação 19x19x29											3.000	3.000
Tijolo Maciço											1.000	1.000

Para que esta planilha tenha seu controle o mais exato possível, deve-se, ao primeiro mês de controle, ser feita uma contagem física do estoque por produto que se encontra na empresa.

Esta contagem resultaria em uma quantidade de estoque final do período anterior, sendo usada para iniciassem os controles do período atual, através das planilhas.

Para manutenção do controle de estoque, é necessário considerar o estoque final, já verificado, e a movimentação diária preenchida nas primeiras 10 planilhas, já mencionadas.

O cálculo deverá ser efetuado da seguinte maneira:

ESTOQUE FINAL (já existente na empresa) **(+)** o total preenchido em QTDE FINALIZADA / ADQUIRIDA por produto **(-)** o total preenchido em QTDE VENDIDA por produto **(+)** a quantidade preenchida no campo DEVOLUÇÃO de mercadorias (planilha 11) **(=)** ESTOQUE FINAL do período considerado.

O valor resultante deste cálculo deverá ser utilizado para preencher o campo correspondente ao mês e produto que se está analisando.



## PLANILHA 13

## CONTROLE DOS CUSTOS

<b>EMPRESA: Cerâmica e Cia Ltda</b>		
<b>CONTROLE DOS CUSTOS REF MÊS _____</b>		
<b>Custos Diretos de Produção</b>		
<b>Matéria-Prima</b>	<b>Qtde Matéria-Prima</b>	<b>Valor total Matéria-Prima</b>
Argila	0	0.00
Arenito	200 m3	1.300,00
<b>Total do Mês</b>		

<b>Custos Indiretos de Produção</b>	
<b>Discriminação do Custo</b>	<b>Valor total Custos Indiretos de Produção</b>
Aluguel	1.400,00
Lenha	3.450,00
Mão de Obra – Remuneração	3.500,00
Encargos Sociais – FGTS	400,00
Encargos Sociais – Med. do trabalho	110,00
Energia Elétrica	550,00
Combustíveis	800,00
Manutenção das Máquinas –Produção	150,00
Água	0
<b>Total do Mês</b>	<b>10.360,00</b>

<b>Custo Total de Produção do Mês</b>	
<b>Soma Custos Diretos e Indiretos</b>	<b>11.660,00</b>

A finalidade desta planilha é auxiliar na definição de qual o valor gasto na produção do período, ou seja, qual o custo da empresa. O resultado dessa, deverá ser rateado para cada produto conforme o volume de cada tipo de tijolo.

### **Custos Diretos de Produção**

**Argila:** deverá ser preenchido com a quantidade de argila consumida no período considerado e seu respectivo valor. (Este valor deverá ser diminuído do valor do aluguel)

**Arenito:** deverá ser preenchido com a quantidade de arenito consumido no período e seu respectivo valor.

### **Custos Indiretos de Produção**

**Aluguel:** considerar o valor do aluguel, diminuído o valor da argila. (neste caso específico, pois o empresário paga um valor de aluguel que abrange tanto a extração da argila quanto a infra-estrutura).

**Lenha:** preencher com o valor que gasta em lenha no período considerado.

**Mão-de-obra:** deverá ser preenchido com o valor pago aos empregados no mês, mais o que gasta com os diaristas.

**Encargos Sociais – FGTS:** deverá ser preenchido com o gasto de FGTS no período considerado.

**Encargos Sociais – Med. do trabalho:** corresponde a soma dos gastos com a mensalidade para manutenção desta obrigação para com os empregados, a medicina do trabalho.

**Energia Elétrica:** considera-se quanto é gasto com energia elétrica no período, para então definir o seu respectivo valor.

**Combustíveis:** considerar, neste campo, o que é gasto com combustíveis e lubrificantes utilizados na produção.

**Manutenção das Máquinas – Produção:** considerar os valores gastos com peças e serviços na manutenção das máquinas utilizadas na produção.

**Água:** considerar os gastos com água, necessária na fabricação da massa, matéria-prima essencial na produção dos tijolos.

### **Custos Totais de Produção do Mês**

**Somatório dos Custos Diretos e Indiretos:** neste campo deverá ser somado o valor total do mês referentes aos custos diretos e indiretos. O resultado encontrado será o valor gasto com a produção do mês, ou seja, os custos.

PLANILHA 14

CONTROLE DOS RATEIOS POR PRODUTO

<b>DISCRIMINAÇÃO CUSTO P/ PRODUTO REF MÊS _____</b>							<b>11.660,00</b>
<b>Tipo de Produto</b>	<b>Qtde Produzida</b>	<b>Índice p/ Conversão</b>	<b>Qtde cfe Prop. Massa</b>	<b>Índice p/ Rateio</b>	<b>Valor</b>	<b>Rateio Valor Custo</b>	
Tijolo 3F 5,6x11x22	15.000	1,13	16.950	0,02	0,02	280,00	
Tijolo 4F 9x9x19	15.000	1,29	19.350	0,03	0,03	319,64	
Tijolo 6F 9x12x19	50.000	1,71	85.500	0,12	0,12	1.412,38	
Tijolo 6F 9x14x19	100.000	2	200.000	0,28	0,28	3.303,82	
Tijolo 6F 9x17x19	10.000	2,43	24.300	0,03	0,03	401,41	
Tijolo 8F 9x19x19	30.000	2,71	81.300	0,12	0,12	1.343,00	
<b>B. Vedação 12x19x29</b>	15.000	5,52	82.800	0,12	0,12	1.367,78	
<b>B. Vedação 14x19x29</b>	10.000	6,44	64.400	0,09	0,09	1.063,83	
<b>B. Vedação 19x19x29</b>	15.000	8,75	131.250	0,19	0,19	2.168,13	
<b>TOTAL MÊS</b>	<b>260.000</b>		<b>705.850</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>11.660,00</b>	

Esta planilha irá fornecer o valor dos Custos por cada Produto no mês considerado.

Obs: esta planilha é a que exigirá maior atenção por parte do empresário, pois é a que acumula a maior quantidade de cálculos. Isto, se feita manualmente.

Os cuidados que deverão ser tomados em cada campo:

**Valor Custo Total Produção mês:** neste campo deverá ser colocado o valor encontrado na planilha 13. Ou seja, o valor que estará descrito no campo “soma custos diretos e indiretos”.

**Qtde Produzida:** este campo deverá absorver as quantidades encontradas nas planilhas de controle diário, no campo total das quantidades finalizadas por tipo de produto.

**Índice p/ conversão:** este índice já é fixo na tabela. Ele serve para transformar as quantidades produzidas de diferentes produtos e proporção de massa numa mesma unidade de volume. Este índice é decorrente da quantidade de massa (quantidade de barro e arenito) que um determinado produto consome, dividido pela quantidade resultante de produto final dessa mesma massa. O resultado desta operação será multiplicado pelo volume específico de cada produto.

**Qtde cfe Proporção de Massa:** este valor será obtido através do cálculo entre a quantidade produzida e o índice p/ conversão: Quantidade ( x ) Índice

**Índice:** este novo índice é necessário para verificação de qual a proporção de cada produto num total considerado. Ele é obtido através da divisão entre o campo do produto considerado com o campo total do mês. Isto sendo considerado os valores encontrados na coluna qtde cfe proporção de massa.

**Rateio valor do custo:** o cálculo que deve-se fazer neste local é o seguinte:

Valor custo total de produção mês ( x ) o índice localizado. O total deste campo deverá ser igual ao Valor do Custo.

## PLANILHA 15

## CONTROLE DAS DESPESAS

<b>EMPRESA: Cerâmica e Cia Ltda</b>	
<b>CONTROLE DAS DESPESAS REF MÊS _____</b>	
<b>Despesas com Vendas</b>	
<b>Despesas com Vendas</b>	<b>Valor</b>
Fretes	3.200,00
Despesa c/aquisição doc fiscais	150,00
Pgto SIMPLES	1.050,00
Pgto ICMS	500,00
<b>Total do Mês</b>	<b>4.900,00</b>

<b>Despesas Administrativas</b>	
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>Valor</b>
Retiradas dos Sócios	2.000,00
INSS dos sócios	165,00
Gás	10,00
Telefone	280,00
Honorários Contábeis	240,00
Material de escritório - papéis, canetas, etc.	10,00
Manutenção das instalações – lâmpadas...	50,00
Taxas Ibama – Fepam	100,00
Contribuições Sindicais	50,00
Diversas Taxas p/ funcionamento da empresa	0
<b>Total do Mês</b>	<b>2.905,00</b>

<b>Despesas Financeiras</b>	
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>Valor</b>
CPMF	24,00
IOF	3,00
Despesas Bancárias	17,00
<b>Total do Mês</b>	<b>44,00</b>

<b>Despesa Totais do Mês _____</b>	
<b>Soma das Despesas</b>	<b>R\$ 7.849,00</b>

Nesta planilha, deverão ser especificados todos os gastos que foram efetuados na empresa, que não estão ligados a fabricação dos tijolos.

### **Despesas com Vendas**

Aqui deverão ser especificadas as despesa que aconteceram devido ao ato da venda.

**Fretes:** gastos com fretes que aconteceram devido a venda efetuada. Quando é feita uma venda e é posto em obra, ou seja, a própria empresa paga para transportar a mercadoria até o local de entrega.

**Despesa c/ aquisição de doc fiscais:** o que é gasto com a compra de blocos de notas fiscais, necessárias para que as vendas possam ser efetuadas.

**Pgto SIMPLES:** o que foi pago do imposto SIMPLES. Este é decorrente das vendas que foram feitas no mês anterior.

**Pgto ICMS:** o que foi pago do imposto ICMS. Decorrente da diferente entre as vendas e as compras do mês anterior.

### **Despesas Administrativas**

Tudo o que foi gasto administrativamente. São gastos necessários para que a empresa sobreviva, mas não tem ligação direta com a produção nem com as vendas.

**Retirada dos sócios:** para preenchimento deste campo deverá ser considerado TODAS as retiradas dos sócios. Todo e qualquer valor que tenham sido feito com cheques ou caixa da empresa.

**INSS dos sócios:** aqui será colocado o valor que foi pago ao INSS, sobre o pró-labore.

**Gás:** o que foi gasto com gás, pelos funcionários.

**Telefone:** o valor que foi gasto com a conta telefônica no mês.

**Honorários Contábeis:** o que foi gasto com honorários, pagos ao contador da empresa.

**Material de escritório:** gastos com materiais usados no escritório: papel, caneta, durex....

**Manutenção das instalações:** gastos com o prédio como, por exemplo, lâmpadas, tintas....

**Taxas Ibama – Fepam:** os gastos com taxas necessárias para que a empresa continue funcionando: para a extração da argila....

**Contribuições Sindicais:** o que se paga para os sindicatos.

**Diversas taxas p/ funcionamento da empresa:** o que se gasta de taxas como, por exemplo, taxa de alvarás, ....

### **Despesas Financeiras**

São os gastos que a empresa efetua no mês, em relação a movimentação financeira bancária.

### **Despesas Totais do Mês**

Compreende a soma dos Totais das Despesas com Vendas, Administrativas e Financeiras.



## PLANILHA 16

## DEMONSTRATIVO RESULTADO EXERCÍCIO - DRE

EMPRESA: Cerâmica e Cia Ltda	
<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO REF MÊS _____</b>	
Descrição	Valor
Faturamento com vendas	70.675,00
( - ) Devoluções	0,00
( - ) ICMS	500,00
( - ) SIMPLES	1.050,00
<b>( = ) Receita Líquida</b>	<b>69.125,00</b>
( - ) Custo Produção Vendida	11.660,00
( - ) Custo Mercadoria Vendida	1.800,00
<b>( = ) Lucro Bruto</b>	<b>55.665,00</b>
( - ) <u>soma das DESPESAS COM VENDAS</u> diminuir o valor de ICMS e SIMPLES	3.350,00
( - ) <u>soma das DESPESAS ADMINISTRATIVAS</u>	2.905,00
( - ) <u>soma das DESPESAS FINANCEIRAS</u>	44,00
<b>(=) LUCRO OPERACIONAL / LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>49.366,00</b>

Esta planilha tem o objetivo de fornecer ao empresário o valor do lucro que obteve no mês considerado, ou seja, a finalidade de existência da empresa.

Para o preenchimento desta deverá se ter os seguintes cuidados:

**Faturamento com vendas:** neste campo deverá ser considerado o valor resultante da Planilha 11 – FATURAMENTO MENSAL.

**(-) Devoluções:** preencher este campo com o valor considerado na Planilha 11 – DEVOLUÇÕES DE VENDAS.

**(-) SIMPLES:** discriminar, neste campo, o valor gasto com o imposto federal SIMPLES.

**(-) ICMS:** discriminar, neste campo, o valor gasto com o imposto estadual ICMS.

**(=) Receita Líquida:** neste campo deverá ser calculado o valor da seguinte forma:

Valor Faturamento com vendas ( - ) valor das Devoluções ( - ) valor do SIMPLES ( - ) valor do ICMS.

**(-) Custo Produto Vendido:** o valor a ser considerado neste campo é o valor do custo total mês da Planilha 14.

**(-) Custo Mercadoria Vendida:** o valor a ser considerado neste campo é o resultado obtido na Planilha 10, no campo Custo da Mercadoria Vendida

**(=) Lucro Bruto:** neste campo deverá ser calculado o valor da seguinte forma:

O resultado obtido no campo Receita Líquida ( - ) o valor de Custo.

**(=) Soma das Despesa com Vendas:** neste campo deve-se considerar o valor total das despesas com vendas que se obteve na Planilha 15 – total Despesas com Vendas. Porém, deve-se diminuir os valores que estão nos campos de SIMPLES e ICMS, porque estes já foram considerados na DRE.

**(=) Soma das Despesas Administrativas:** considera-se neste campo o valor resultante da Planilha 15 – total Despesas Administrativas.

**(=) Soma das Despesa Financeiras:** considera-se neste campo o valor resultante da Planilha 15 – total Despesas Financeiras.

**LUCRO OPERACIONAL / LUCRO LÍQUIDO:** Este campo é obtido através do seguinte cálculo:

O valor resultante em Lucro Bruto ( - ) o valor total de Despesas com Vendas ( - ) o valor total de Despesas Administrativas ( - ) o valor total de Despesas Financeiras.

Se todas as planilhas estiverem utilizando dados reais, o valor deste Resultado também será real, ou seja, será visualizado o real lucro da empresa.



Esta planilha terá a finalidade de auxiliar o empresário a controlar o movimento de entrada e saída de dinheiro. O pagamento e recebimento, na sua grande maioria, é feito com cheques. Eles podem ser depositados ou, repassados pela empresa a terceiros, sem utilizar a conta bancária.

Deverá ser observado o seguinte:

**Saldo anterior:** este campo deverá ser preenchido com o valor que ficou de saldo no mês anterior.

**Data:** o dia em que ocorreu o movimento de caixa.

**Entrada:** o valor que foi recebido, tanto em dinheiro quanto em cheque.

**Saída:** o valor que se utilizou para pagamento das despesas da empresa, não importando se em cheque ou dinheiro.

**Histórico:** neste campo deve ser especificado o que originou a entrada ou saída de dinheiro. No caso de Entrada deverá ser colocado o número da nota de venda, o número de cheque (se recebido em cheque) e o nome do cliente. Já a respeito das Saídas, deverá ser descrito fornecedor/ receptor da despesa, com o respectivo número do documento, e o número do cheque (isto se pago com cheque).

**Saldo:** neste campo deverá ser calculado o valor que se tem de saldo. O cálculo se faz da seguinte forma:

Utiliza-se o valor do Saldo Anterior ( + ) valor das Entradas ( - ) valor das Saídas.

O valor resultante será o valor disponível na empresa, ou seja, o Caixa. O saldo final da planilha será utilizado no campo Saldo Anterior da planilha do mês seguinte.

## PLANILHA 18

## CONTROLE DAS VENDAS A PRAZO E CHEQUES PRÉ-DATADOS

EMPRESA: Cerâmica e Cia Ltda			
<b>VENDAS A PRAZO E COM CHEQUE PRÉ-DATADO REF MÊS _____</b>			
Data Venda	Data Vcto. Dpl/Chq	Valor	Hist - Nº Dpl / Nº cheque e Nome Cliente
TOTAL DO MÊS : _____			

Esta planilha auxiliará no controle dos valores a receber, tanto das notas emitidas a prazo, quanto dos cheques pré-datados e do recebe como pagamento das vendas. Ela deverá ser preenchida da seguinte forma:

**Data da Venda:** considera-se a data que a venda foi feita.

**Data do Vencimento Duplicata / Cheque:** neste campo deve-se levar em consideração o dia em que vence o respectivo documento da venda, tanto para a nota fiscal em si, quanto para o cheque recebido pré-datado.

**Valor:** aqui deve-se considerar o valor pelo qual o cliente está devendo.

**Hist. – Nº Dpl / Nº cheque e Nome do cliente:** deve-se contar o acontecido neste campo. Qual a nota que originou a dívida, o número do cheque, se o pagamento foi feito em cheque pré, e o nome do cliente.

**Total do Mês:** deve-se somar, no final do mês, o valor total a receber, indicando ao empresário, qual o montante que a empresa tem a receber.





Esta planilha tem o objetivo de auxiliar o Controle das Compras a prazo efetuadas pela empresa. Para preenchimento dela, devem ser tomadas as seguintes precauções:

**Data Compra:** neste campo deve-se considerar a data em que a mercadoria/serviço forem adquiridos.

**Data Vencimento:** considerar, neste campo, a data em que a obrigação vence, ou seja, a data em que a empresa deverá quitar sua dívida.

**Valor:** aqui deve-se preencher o valor assumido da dívida.

**Hist – NF e Nome do Fornecedor:** especificar, neste campo, o número do documento comprovante da dívida e o nome do fornecedor.

**Total do Mês:** neste campo, deve-se somar todos os valores em aberto, para conhecer-se o valor total de dívida que a empresa terá a obrigação de quitar.

## 4 CONCLUSÃO

A contabilidade nos propicia inúmeros dados e informações de desempenho operacional e financeiro das empresas em geral, servindo como elemento de controle dos negócios, analisando os reflexos futuros e principalmente, revelando-se as causas que influenciam diretamente o resultado operacional do empreendimento.

Todas essas movimentações são registradas pela contabilidade, que, em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação da empresa. Esses interessados, através de relatórios contábeis, recordam os fatos acontecidos, analisam os resultados obtidos, as causas que levaram àqueles resultados e tomam decisões em relação ao futuro.

Os demonstrativos contábeis são uma forma de apresentação de relatórios e, atualmente, são gerados por meio de sistemas contábeis informatizados. A Contabilidade aderiu prontamente à informatização, imprimindo maior velocidade à elaboração e à disseminação das demonstrações contábeis.

Entretanto, a pequena e média empresa permaneceram à margem da informatização. Elas não dispõem de recursos suficientes para manter um sistema voltado para o controle de suas operações.

Sua vulnerabilidade é muito grande perante as grandes empresas. As pequenas e médias empresas devem estar preparadas para diversificar sua produção, ampliar seu âmbito de comercialização ou modificar sua forma de administração. Contudo, uma das possibilidades de reverter tal situação seria por intermédio da assessoria contábil e financeira.

A estratégia de vendas, os controles financeiros, o crescimento em busca de melhor posição no mercado são elaborados pelo proprietário, que empiricamente vai tocando seu empreendimento da melhor forma possível, enfrentando a concorrência num mercado altamente competitivo. Isto afeta sua sobrevivência.

Os empresários criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores estes que sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, constata-se que muitas vezes, a má gerência, as decisões sem respaldo são as responsáveis por esta problemática.

Pelo pequeno empresário acumular a função diretiva, necessita de informações que lhe possibilitem obter melhores resultados com menores preocupações, por meio de indicadores que lhe mostrem as variáveis de despesas, custos, receitas, etc.

Ressalta-se que, esses indicadores precisam utilizar uma linguagem contábil que permita a comunicação entre as diferentes classes de usuários. Cada relatório deve ser meticulosamente planejado, em seus mínimos detalhes. Estéticas inadequadas poderão prejudicar sensivelmente um ótimo conteúdo, que deverá estar à altura da compreensão do usuário a que se destina o relatório. Ele é o cliente da informação contábil, e a contabilidade sabe perfeitamente que a informação que gera foi feita para atender a necessidade de outros.

O produtor dessa informação é o contador, que tem por função básica produzir informações úteis a esses clientes da contabilidade. Portanto, ele nunca deve impor sua visão da informação que está fornecendo. Sua obrigação é fornecer o que pedem, do jeito que pedem. Se consultado, ele pode opinar, nunca impor.

Mediante análises específicas de cada empresa, podem ser colhidas informações, de forma prática e objetiva, propiciando a montagem de planilhas, dando, sem excessos, uma visão global da situação do empreendimento.

O conhecimento dos resultados gerados pelas planilhas torna possível a análise e o planejamento do futuro da empresa, a fim de que seus lucros cresçam e sua atividade, conseqüentemente, tenha sucesso.

Para auxiliar as microempresas neste ponto, localizou-se uma que servisse de base de dados e, principalmente, de situações para planejamento de controles. Denominou-se de “Cerâmica & Cia” àquela que atendeu aos requisitos necessários para o enquadramento como empresa de pequeno porte. Buscando fornecer conhecimentos elementares do exercício de sua atividade, demonstrou-se que a contabilidade, quando bem utilizada, contém um manancial de informações úteis e necessárias a todas as empresas, não importando seu porte, desempenho produtivo ou comercial.

O conhecimento da situação da empresa foi o que se tentou repassar ao pequeno empresário mediante o ensaio de controles financeiros, promovidos por planilhas. Tais planilhas constituíram o primeiro passo a ser dado pelo microempresário para o início de um controle, além de serem o ponto de partida que a contabilidade pode usar para aproximar-se da pequena empresa.

Sem muita sofisticação, pode-se, mediante controle prático e fácil, dar essa visão geral do andamento do negócio através dos resultados obtidos nas planilhas, para a correta tomada de decisão, utilizando-se uma linguagem de fácil compreensão para um universo diversificado de usuários.

Toda a matéria foi desenvolvida de forma a fornecer ao microempresário material de apoio para a melhor compreensão dos aspectos de controle financeiro e operacional. Pode-se observar estes controles pelas planilhas preenchidas com dados fornecidos pelo próprio empresário, onde o mesmo analisou-as e concordou com a proximidade dos valores. Aprovou o nível de informações que as planilhas geraram, comentando que eram de grande utilidade.

Não se teve a pretensão de haver esgotado o assunto da Contabilidade Gerencial para pequenas empresas. Pelo contrário, pensa-se ter dado apenas

mais um passo na direção de uma nova estrutura, com a qual possa-se fornecer aos usuários, informações de acordo com suas necessidades e limitações.

Finalmente, mediante o aperfeiçoamento das sugestões aqui apresentadas e o desenvolvimento de novos modelos de divulgação, há possibilidade de apresentação mais ampla e abrangente para outros tipos de atividades empresariais não abordadas neste trabalho. Através de estudos específicos relacionados à empresa em questão pode-se adequar as planilhas.

## 5 BIBLIOGRAFIA

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade**. Tradução Luiz Aparecido Caruso. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1979. p.17.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Ravij D.; KAPLAN, Robert S. *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, Hugo Rocha. Uma nova linguagem de comunicação em contabilidade. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do RS**, Porto Alegre, n. 98, p.49-55, outubro de 1999.

CHHEN, Ai Y.S.; SAWYERS, Roby B.; WILLIAMS, Paulo F.. Ética perdida? **Revista Brasileira de Contabilidade**, n.125, p.44, set./out. 2000.

CÓDIGO COMERCIAL. 5.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Estruturação de demonstrações contábeis**. 5.ed. Porto Alegre: 1989.

\_\_\_\_\_. **Estruturação de demonstrações contábeis**. 7.ed. Porto Alegre: 1992.

\_\_\_\_\_. **Guia de análise financeira para pequenas empresas**. 1.ed. Porto Alegre: 1993.

\_\_\_\_\_. **Simple microempresas e empresas de pequeno porte**. 5.ed. Porto Alegre: 2002.

\_\_\_\_\_. **Código de ética profissional**. Porto Alegre: ago. 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

DIAS FILHO, José Maria. A linguagem utilizada na evidenciação contábil: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da comunicação. **Caderno de Estudos FIPECAFI**. São Paulo, v. 13, n. 24, p.38-48, jul./dez. 2000.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade industrial**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, Rafaela dos Santos. A importância do controle interno. **Revista Brasileira de Contabilidade**. n. 127, p.63-64, jan./fev. 2001.

HIGUCHI, Hiromi; HIGUCHI, Celso Hiroyuki. **Imposto de renda das empresas: interpretação e prática**. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. Tradução José Ricardo Brandão Azevedo. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. Tradução Elias Pereira. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. São Paulo: Atlas, 1998.

JUNIOR, Harold Bierman; DREBIN, Allan R. **Contabilidade gerencial**. Tradução Mauro Batista Temer. 2.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1979.

LAMOTTE, Sebastião Nunes. **Constituição e legalização microempresa**. 4.ed. Porto Alegre: Sagra, 1989.

LEITE, Helio de Paula. **Contabilidade para administradores**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Wolney C. **Manual técnico de contabilidade**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1968. (Contabilidade comercial e industrial, v. 1)

MENDES, José Maria Martins. Resolução CFC nº 774 de 16 de dezembro de 1994. **Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. 4.ed. Porto Alegre: Jun/2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTT, Graham. **Contabilidade para não-contadores**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 1996.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. 6.ed. São Paulo: Frase, 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SÁ, Antônio Lopes de. Perspectivas do conhecimento contábil para o 3º milênio. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, a. 23, n. 88, p.16-25, out. 1994.

SCHIMIDT, Paulo (Organizador). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002, reimpressão 2003.

SILVA, Claudecy da. A relevância da contabilidade e o controle orçamentário do ponto de vista empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 111, p.32-42, mai./jun. 1998.

SPINELLI, Erony Luiz. Estratégias na gestão de organizações contábeis. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n.125, p.37-45, set./out. 2000.

VIEIRA, Delio Vargas. O que falta ao contador? **Revista Brasileira de Contabilidade**, n.101, p.61-62, set./out. 1996.