

Proposta de introdução de uma gestão estratégica de custos para as micro e pequenas empresas*

Eliseu Pereira Lara** & Antonio Robles Junior***

Resumo

As organizações empresariais encontram-se inseridas num ambiente de mudanças aceleradas e constantes. Considerando este cenário, o trabalho faz uma reflexão sobre a gestão estratégica de custos no contexto das micro e pequenas empresas, abordando: conceito e metodologias de gestão estratégica de custos, importância do apoio de um sistema de informação eficaz e, finalizando, aborda ainda a proposição de um modelo de sistema de informação patrimonial, econômico e financeiro destinado às micro e pequenas empresas, capaz de apoiar de maneira pro-ativa a adoção de novas técnicas gerenciais mais racionais que podem conduzir o processo de gestão empresarial com maior eficácia dentro do atual contexto altamente globalizado e competitivo.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Custos, Globalização, Competitividade, Micro e Pequenas Empresas, Sistema de Informação.

LARA, E. P.; ROBLES JUNIOR, A.. Proposta de introdução de uma gestão estratégica de custos para as micro e pequenas empresas. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 51-65, set. 2001.

Introdução

As empresas encontram-se inseridas num ambiente altamente mutável, marcado inicialmente pelo forte avanço tecnológico, vindo à tona com o advento da globalização. Atualmente, no limiar do século XXI, o mundo vivencia o início da revolução digital, que irá muito além de modernizar, criará um novo modelo socioeconômico, baseado em relações globalizadas e conhecimentos compartilhados. Este cenário vem desencadeando competitividade acirrada no contexto empresarial, exigindo das organizações em geral, independentemente de seu porte, uma nova postura ajustada, flexível e ágil frente à velocidade de informações na busca constante de produtividade.

Considerando o atual cenário dinâmico, as organizações e as informações assumem uma considerável importância como fatores determinantes do comportamento dos negócios em uma economia globalizada. Os atuais processos de planejamento estão impondo um ritmo de maratona às empresas na corrida rumo às informações de base.

Sem o apoio de um bom sistema para captação, armazenamento, circulação e apresentação 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...”

* Artigo produzido a partir da dissertação de mestrado defendida junto ao programa de pós-graduação *stricto sensu* em Contabilidade e Controladoria, da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

** Mestre em Administração de Empresas, Ênfase em Finanças (UNOPAR). Docente da Faculdade de Ciências Humanas de Ivaiporã (FACHI). Endereço para correspondência: Avenida Minas Gerais, 651. 86870-000 Ivaiporã, Paraná, Brasil. e-mail: <eliseulara@onda.com.br>.

*** Doutor em Controladoria (FEA/USP). Docente dos Programas de Pós-Graduação da FEA/USP, FECAP/FACESP e UNOPAR. Presidente da Associação Brasileira de Custos (ABC). e-mail: <roblesjr@usp.br>.

Assim, o fluxo de informações precisa ser periodicamente atualizado para manter a dinâmica da organização e, para tal, necessário se faz contar com um adequado sistema contábil capaz de apoiar o processo de gestão das organizações empresariais de maneira eficaz, principalmente no tocante à determinação e definição dos custos como fator estratégico dentro deste ambiente atual de competitividade.

Neste texto serão abordadas questões relativas à gestão estratégica de custos, dada à grande preocupação atual e constante por parte das empresas, visando a atender as demandas do sistema econômico ocasionadas pela remodelação dos mercados em um contexto de busca por melhoria contínua de competitividade. Serão enfocados, ainda, fundamentos de um sistema de informações, sob a ótica do sistema contábil, envolvendo os aspectos patrimonial, econômico e financeiro, porém estes revestidos de características voltadas a apoiar o processo de gerenciamento das micro e pequenas empresas, devido às suas características específicas e sua importância na economia do país.

Gestão Estratégica de Custos

A utilização das informações de custos começou a ser valorizada com o advento da Revolução Industrial, pois anterior a este período, na Era do Mercantilismo, o processo de comercialização envolvia produtos com características únicas, sem sofrerem transformações.

Inicialmente, o setor industrial passou a utilizar as informações de custos com ênfase maior que os demais setores, pois começou a agregar novos produtos, mão-de-obra e tecnologia para elaborar um novo produto.

Mais tarde, com o aumento da concorrência, as empresas não industriais, dos setores de serviço e também do comércio, passaram a sentir a necessidade de conhecer e gerenciar os custos de suas atividades para continuarem no mercado.

O contexto mundial do ambiente de negócios está em constante e intensa mutação e, segundo Lima e Muller (1997, p. 8), a evolução tecnológica, processual e mercadológica, ocorrida no último ano, corresponde, no mínimo, à evolução ocorrida nos últimos 20 anos. Nesse período de transição, a composição da estrutura de custos de um produto sofreu transformações significativas com um considerável aumento na estrutura de custos fixos, exigindo das empresas uma melhor forma de gestão. Para se ter noção dessa alteração, considere-se o comparativo entre as décadas de 40 e 90, onde em 1940 os custos primários (matéria-prima e mão-de-obra direta) representavam cerca de 90% do total dos custos; e os custos indiretos de fabricação, cerca de apenas 10% do montante dos custos. Atualmente, a estrutura de custos de um produto apresenta, não raro, a seguinte composição: custos primários, 40% (ou menos); e custos indiretos de fabricação, 60% (ou mais).

Outro aspecto a ser ressaltado é que o modelo de gestão empresarial, observado na economia brasileira até a metade da década de 90, priorizava a gestão dos ativos financeiros, conseqüentemente, relegando a segundo plano a atividade operacional, cujas ineficiências operacionais e administrativas eram encobertas e, muitas vezes, repassadas aos clientes através dos aumentos indiscriminados de preços dos produtos e serviços, propiciados e mascarados pelas altas taxas de inflação vigentes. Assim, a cultura da administração empírica se enraizou nesse período, desfavorecendo a utilização de sistemas gerenciais.

Com a abertura da economia no início da década de 90 e, atualmente, com o processo de globalização da economia, a qual afeta todo o universo empresarial, as empresas são forçadas a mudarem seus métodos de gerenciamento, surgindo uma preocupação constante com o aperfeiçoamento de métodos e sistemas administrativos que visam a dotar as empresas de informações mais precisas, rápidas e úteis, de modo a satisfazer melhor suas necessidades decisórias, face a uma conjuntura econômica em constante transformação.

Nesse contexto, o mercado passa a fixar o preço, os proprietários, chamados genericamente de acionistas, a margem de lucro e, restando somente para as empresas gerenciarem seus processos, tendo como objetivo a maximização de resultados, através da redução de custos e a busca constante da eficácia administrativa.

Robles Junior (1994) realça em sua obra “Custos da Qualidade: Uma Estratégia para a Competição Global”, cujo objetivo é medir o desempenho administrativo, que os relatórios geradores de informações devem apontar para a consecução do objetivo, ou mostrar, então, seus principais desvios. Sua proposta de um modelo de gestão e mensuração dos custos da qualidade enfoca: sistema de custos, custos efetivo, transformação do sistema tradicional para um sistema estratégico global, relatórios gerenciais, integração entre gestão dos custos da qualidade, qualidade como centro de resultados, usos e limites das informações geradas pelo sistema e o controle dos custos.

Dentro desse enfoque de qualidade global, as organizações devem assumir a qualidade como um dos objetivos corporativos prioritários, pois a nova forma de competição global se preocupa com o contínuo aperfeiçoamento e a eliminação de desperdício.

Nesse contexto, surge a necessidade, por parte das organizações empresariais, sem exceções, de administrar estrategicamente seus custos, imergindo o novo conceito de “gestão estratégica de custos”, fundamentado nos aspectos de um mercado globalizado, forçando as organizações a repensarem os sistemas de custeio dentro de um ambiente de alta competitividade, visando a analisar e entender este novo meio e a apoiar as decisões empresariais. Assim, novas metodologias ou enfoques como: *ABC (Activity Based Costing)*, *Balanced Scorecard* e *Target Costs* têm se difundido intensamente, possibilitando utilização mais eficaz das informações de custos, visando a desenvolver vantagem competitiva e apoiar a tomada de decisão.

Vêm-se, na seqüência, os principais conceitos sobre gestão estratégica de custos e suas principais metodologias.

Principais Conceitos e Metodologias de Gestão Estratégica de Custos

Martins (1998, p. 318) afirma que

[...] numa visão mais abrangente, a Gestão Estratégica de Custos requer análises que vão além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor: desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que utiliza, até o consumidor final. Passa a não ser apenas importante conhecer os custos da sua empresa, mas os dos fornecedores e dos clientes que sejam ainda intermediários, a fim de procurar, ao longo da cadeia de valor (até chegar ao consumidor final), onde estão as chances de redução de custos e de aumento de competitividade.

Assim, o processo de gestão dos custos deve estar preparada para entender o custeio da cadeia de valor nas relações entre clientes e fornecedores, desde a fonte de matéria prima à entrega para o consumidor final, buscando as oportunidades de redução de custos e os ganhos de competitividade.

Segundo Shank e Govindarajan (1997), a eficácia da análise de custos relaciona-se a alguns conceitos básicos: cadeia de valor, posicionamento estratégico, e direcionadores de custos:

- a cadeia de valor representa o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matéria-prima até o produto final entregue ao consumidor, pois com a abertura de mercado e a globalização, faz-se necessário gerir os custos em todos os pontos que agregam valor ao produto em toda a cadeia produtiva e não somente na própria empresa;
- o posicionamento estratégico trata da avaliação das oportunidades ambientais externas, dos recursos existentes, da definição de metas e de um conjunto de planos de ação para realizá-los,

assim, faz-se necessário identificar o objetivo a ser seguido na busca de competitividade, definindo se o posicionamento estratégico será pelo custo ou pela diferenciação do produto;

- os direcionadores de custos representam o real consumo de recursos, podem ser oriundos da estrutura, da escala de produção, da economia de escopo em função da flexibilidade da produção, e da tecnologia utilizada. Os recursos são direcionados para as atividades e essas para os objetos de custos. Os direcionadores constituem a espinha dorsal do Custeio Baseado em Atividades (ABC).

Principais Metodologias

ABC (Activity Based Costing)

A utilização do Método do Custeio Baseado em Atividades “ABC” deve-se a fatores como novo perfil tanto do mercado fornecedor quanto do mercado consumidor; redução do ciclo de vida dos produtos, além do avanço tecnológico, e a própria globalização.

Essa nova forma de tratamento dos custos, agora considerada pelas empresas, tem sido de muita relevância na determinação da sua sobrevivência ou fracasso, em função da acirrada concorrência que tem pautado o mercado.

Seu objetivo é facilitar a análise estratégica dos custos relacionados com as atividades, especificamente àquelas cujo peso é maior, no que diz respeito ao consumo de recursos pela empresa.

A aplicação do método ABC não resulta em grandes diferenças em relação ao sistema tradicional de tratamento de custos quando referido aos custos diretos. Sua principal relevância está nos custos indiretos, que vêm aumentando gradativamente, devido ao avanço tecnológico e principalmente da grande variedade de produtos que o mercado vem exigindo que sejam produzidos.

Segundo Kaplan (1999, p. 10), o ABC permite relacionar custos de todos os recursos da organização com produtos específicos que estão sendo fabricados e com clientes que estão sendo atendidos.

Mais adiante, o autor afirma ainda que as empresas que organizam os custos por departamentos, ignorando que atividades e processos cruzam com frequência as fronteiras departamentais, estão completamente ultrapassadas.

Assim, o Sistema de Custeio Baseado em Atividades vem suprir as necessidades de gerenciamento de custos por parte das empresas, não desempenhado pelos sistemas de custos tradicionais, os quais não possibilitam às empresas terem uma imagem final do custo de coisas como projetar produtos e desenvolver atividades ligadas ao atendimento de clientes, e, ainda, não conseguem definir com precisão a relação entre os custos dos recursos com os produtos e serviços disponibilizados aos clientes.

Balanced Scorecard

As empresas, diante do ambiente em constante mudança, buscam ferramentas gerenciais de apoio, que viabilizem e disponibilizem as mais diversas variáveis de análises e o controle de ações estratégicas.

Segundo Kaplan (1999), o *balanced scorecard* avalia todo o desempenho empresarial, complementando as mensurações financeiras com avaliações sobre o cliente, identificando os processos internos que devem ser melhorados e analisando as possibilidades de crescimento, de investimento e de aprendizado.

Essa metodologia surgiu no início dos anos 90, tendo como precursores Kaplan e Norton, os quais viabilizaram e desenvolveram uma ferramenta para avaliação das ações estratégicas, buscando conceitos de participação, equidade e sinergia na empresa.

As premissas básicas dessa ferramenta de gestão enfocam:

- o apoio no processo de tomada de decisão das empresas baseado em um universo maior de instrumentos, aliado à amplitude dos indicadores tradicionais buscando equilibrar as forças existentes dentro da organização (marketing, finanças, estrutura organizacional, ambiente de mercado), refletindo sobre os efeitos das decisões na corporação e avaliando seus impactos nas decisões (relação causa e efeito), permitindo correção de rotas;
- possibilidade de avaliação dos resultados das decisões de Longo Prazo, via relação causa e efeito;
- identificação da significância das estratégias que agregam valor para a empresa.

O *Balanced Scorecard* facilita o processo de comunicação dentro da organização, disseminando o conhecimento das metas estabelecidas e dos indicadores de avaliação e controle de tudo o que foi planejado.

Custo-alvo

Rocha (1999, p. 126) conceitua o *Custo-alvo* como sendo “o montante de custos que deve ser eliminado ou aumentado para que o custo estimado de um produto ou serviço se ajuste ao admissível, tendo em vista o custo de uso e de propriedade para o consumidor, o preço-alvo e as margens objetivadas para cada elo da cadeia de valor”.

Assim, frente a um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado, faz-se necessário administrar os custos de forma decisiva, iniciando desde os primeiros estágios de desenvolvimento do produto envolvendo toda a cadeia produtiva, visando à continuidade e ao sucesso econômico da organização.

Dentro desse contexto, há um segmento empresarial de grande representatividade econômica, que precisa assimilar essas novas metodologias de gestão estratégica de custos visando ao fortalecimento de suas estruturas e conseqüentemente à sua continuidade dentro de um mercado globalizado de concorrência acirrada.

Esse segmento é representado pelas micro e pequenas empresas, que apresentam características diferenciadas em relação às grandes empresas quanto ao gerenciamento de suas estruturas.

Pinheiro (1996, p. 13-14) conclui que:

Na verdade, o que se observa com muita freqüência é que o nível administrativo das micro, pequenas e médias empresas é bastante rudimentar, demonstrando alta fragilidade estrutural.

Em geral, essas empresas não possuem, por exemplo, uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes. Os controles são difusos e quase sempre centralizados – conseqüentemente, as decisões são tomadas pelos dirigentes, sem a participação de importantes atores que atuam no processo. Falta, ademais, a informação e, o que se pode considerar principal, a percepção da importância de todas estas questões no empreendimento.

Almeida (1994, p. 5) afirma que:

Na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado de técnicas administrativas. [...] O aprimoramento da qualidade administrativa, porém, poderá ser uma estratégia a ser implementada, objetivando capacitar os quadros da empresa a obter maior eficiência e eficácia na gestão empresarial.

Aprimorar a qualidade administrativa constitui-se fator primordial para o sucesso destas organizações. Neste processo de aprimoramento deve estar implícito as novas metodologias de gestão estratégica e, para tanto, essas empresas precisam contar com informações ágeis, precisas e eficazes para apoiarem o processo de gestão.

Observam-se, na seqüência, alguns aspectos a respeito do ambiente das micro e pequenas empresas e ainda a proposição de um sistema de informação destinado a estas empresas, considerado de fundamental importância no apoio ao processo de tomada de decisão e gerenciamento eficaz.

A Gestão de Custos nas Micro e Pequenas Empresas

Na nova filosofia de mercado globalizado e competitivo, encontra-se inserida uma parcela significativa de empresas, as quais são consideradas força propulsora na maioria dos países – as micro e pequenas empresas – e, especificamente no Brasil, contribuem com uma parcela significativa no PIB e na absorção da maior parcela da mão-de-obra do país.

Porém, de maneira geral, administrativamente, o vulto dos problemas gerenciais é maior nas grandes empresas, além do que seus dirigentes são mais especializados nos seus campos e, geralmente, dispõem de maior tempo para absorver e pôr em prática conhecimentos administrativos; em contraposição aos dirigentes de uma empresa pequena, os quais centralizam em sua pessoa todas as tarefas administrativas, examinando os mais diversos problemas e não podendo, em consequência, elaborar adequados sistemas gerenciais de planejamento e de controle para as operações de suas empresas, o que contribui de forma negativa para o gerenciamento dos custos e para o processo de tomada de decisão.

Lara (2000), analisando o processo de gestão das pequenas empresas industriais na região norte do Paraná, mais especificamente em Ivaiporã, cidade polo do Vale do Ivaí, constata que o processo de gerenciamento é caracterizado pelo método empírico e, muitas vezes, apoiado pela teoria do “eu acho”.

Na seqüência, serão apresentados e discutidos alguns dados da pesquisa realizada pelo autor junto aos gestores industriais, focando somente os dados relativos à estrutura de custos destas empresas que, mesmo sendo um trabalho específico daquela localidade, acredita-se não diferir da realidade do contexto global desta categoria de empresas.

A pesquisa foi realizada junto a 25 empresas, representando 70% do total dos estabelecimentos industriais formais da cidade, através de uma entrevista padronizada, apoiada por um roteiro, através do qual os entrevistados eram argüidos sobre algumas questões, segmentadas em tópicos distintos, dentre as quais foram enfocados somente as que se referem à estrutura de custos, onde foram apresentados questionamentos relativos: (1) aos meios adotados na escrituração dos custos, (2) às fontes de informações para cálculo dos custos, (3) ao uso de padrões de referência – unidades físicas e equivalentes – na determinação e controle dos custos, (4) ao critério de avaliação de estoques utilizado e (5) ao uso de critérios para o controle de estoques. Sendo os resultados apresentados e discutidos na seqüência.

Tabela 1 – Meios Adotados na Escrituração dos Custos.

Meios Adotados na Escrituração	N.º	%
1 - Sistema Contábil	0	0
2 - Processamento Eletrônico de Dados	6	24
3 - Anotações	15	60
4 - Outros	2	8
5 - Não registra	2	8
Totais	25	100

Como pode-se observar na Tabela 1, dos itens representativos das formas utilizadas para escrituração dos custos das empresas, 24 % dos empresários entrevistados declararam que usam o processamento de dados, 60 %, efetuam a escrituração através de anotações e 8 % das empresas registram seus custos de outras formas e, ainda, também outros 8 % não realizam a escrituração de seus custos.

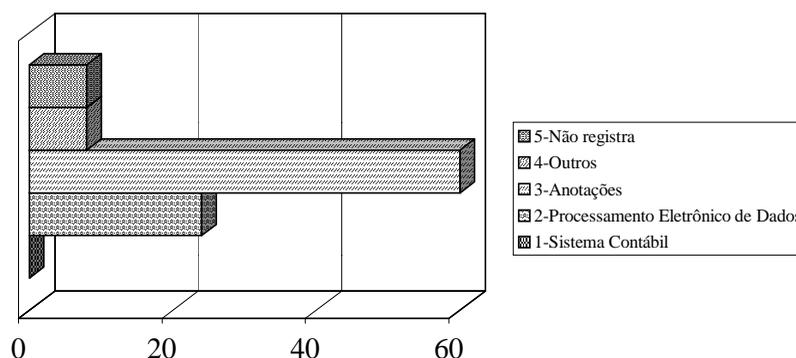


Gráfico 1 – Meios adotados na Escrituração.

Tabela 2 – Fontes de Informações para Cálculo dos Custos.

Itens	N.º	%
1 - Na Contabilidade	0	0
2 - Controles Paralelos	22	88
3 - Outros	0	0
4 - Não Controla	3	12
Totais	25	100

As fontes de informações para cálculo dos custos são, em primeira instância, obtidas em controles paralelos, com 88 %, e ainda 12 % das empresas disseram que não controlam (Tabela 2).

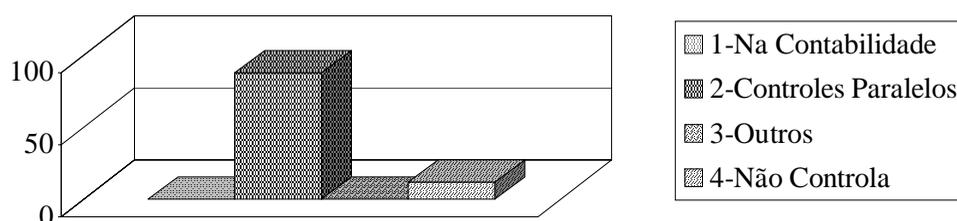
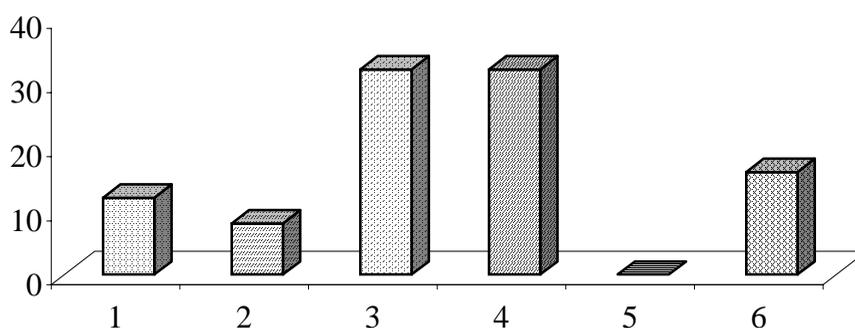


Gráfico 2 – Fontes de informações para cálculo dos custos.

Tabela 3 - Uso de Padrões de Referência Física na Determinação dos Custos.

Padrões	N.º	%
1 - Não Utiliza Padrões	3	12
2 - Litros	2	8
3 - Quilogramas	8	32
4 - Metros	8	32
5 - Tempo em Horas	0	0
6 - Outros	4	16
Totais	25	100

Dos padrões de referências usados na determinação dos custos das empresas, o padrão quilos representa uma utilização de 32 % por parte das empresas; o padrão metros, 32 %; 16 % das empresas utilizam outros padrões; 12 % não se utilizam de padrões e 8 % utilizam o padrão litros.

**Gráfico 3** - Uso de padrões de referência física na determinação dos custos.**Tabela 4** - Critério de Avaliação de Estoque.

Critério	Nº	%
1-Último Preço de Compra	5	20
2-Preço Médio	5	20
3-Preço Corrente de Reposição	13	52
4-Primeiro Preço de Compra	0	0
5-Outros	2	8
Totais	25	100

Os critérios para transferir os preços dos produtos para custos são, conforme determinados pelos administradores, o preço atualizado representando 52 %; preço médio é usado com percentual de 20 %; UEPS também 20 % e outros critérios, 8 %.

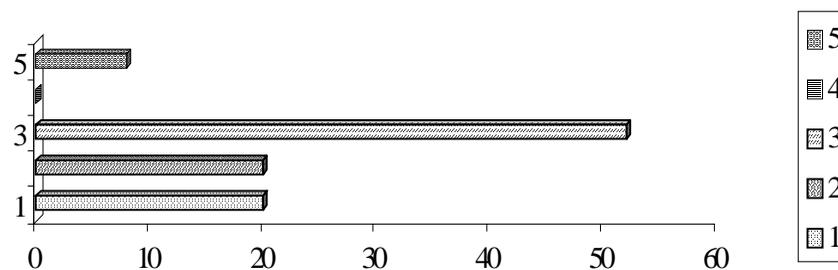


Gráfico 4 – Critério de avaliação de estoque.

Tabela 5 – Critério para Controle de Estoque.

Meios de Controle	Nº	%
1 - Sistema Integrado de Software	0	0
2 - Sistema Específico de Software	1	4
3 - Fichas/Mapas	17	68
4 - Visual	2	8
5 - Não Controla	5	20
Totais	25	100

Com relação ao controle dos estoques, a maioria das empresas pesquisadas, 68 %, controlam seus estoques através de fichas e mapas, 20 % das empresas não efetuam nenhum controle, 8 % desempenham o controle de forma visual e apenas 4 % utilizam, para tal finalidade, sistemas específicos de software.

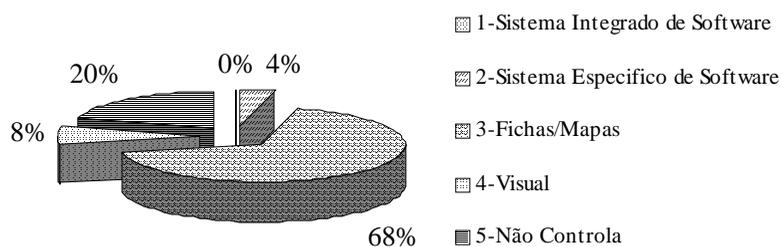


Gráfico 5 – Critério para controle de estoque.

Mais adiante, analisando os resultados da pesquisa, Lara afirma

que o empresário geralmente não sabe calcular custos. Quando inquirido, diz, em sessenta por cento dos casos, basear-se em anotações manuscritas, o que dificulta a agilidade para uma decisão, caracterizando, na verdade, o conhecimento somente do custo da matéria-prima, sendo os demais estimados em qualquer outra informação, obtida em oitenta e oito por cento em controles paralelos. Mais de cinquenta por cento dos empresários consideram o uso de padrões físicos de referência na determinação dos custos, o que reflete a falta de um controle apurado e eficiente de seus custos. Em sessenta e oito por cento das empresas, o controle de estoque é efetuado em fichas e mapas manuscritos; cerca de vinte por cento não efetuam nenhum controle de seus estoques e, na maioria das empresas que os controlam, estes são avaliados pelo preço atualizado.

Quanto ao preço de venda, quarenta por cento dos empresários o determinam considerando o custeio pleno, acrescido de uma margem; trinta e seis por cento determinam o preço considerando somente o custo de aquisição mais uma margem estipulada, e vinte e quatro por cento, determinam o preço de acordo com mercado e análise de custos. Porém, em alguns casos, essas afirmações dos empresários tornam-se inconsistentes, pois quando questionados quanto aos percentuais de impostos, implícitos no mark-up, não souberam responder, o que caracteriza que o preço é determinado pela situação vivenciada pela empresa, a qual possibilita a cobertura dos custos com uma certa margem, contudo, empiricamente, não de maneira estruturada, o que certamente demonstra um fator negativo, considerando um cenário competitivo e globalizado.

Considerando o resultado da pesquisa, o autor caracteriza o processo de gestão dessas empresas como uma cultura de administrar empírica, fundamentada no “achismo”, tendo como cenário de fundo a experiência vivenciada, o que, muitas vezes, sem um *feeling* aguçado de percepção, prejudica o desempenho da empresa em termos futuros.

Assim, visando a uma melhor forma de gestão que apoie o processo de gerenciamento dos custos e tomada de decisão, essas empresas precisam desenvolver um adequado sistema de informação, o qual representa a base central do processo de transição entre a administração empírica e administração mais racional, que seja capaz de suprir as necessidades de informações gerenciais e estratégicas.

Pinheiro (1999, p. 7), examinando a relação do desempenho das empresas de pequeno porte com a abordagem gerencial, afirma:

A capacidade gerencial necessária à fluidez operacional das organizações precisa ser considerada como um componente de relevante importância no exame da problemática de sobrevivência e crescimento dessas micro, pequenas e médias organizações empresariais, sem que se despreze a existência de fatores contingências a elas pertinentes, que afetam sua existência diuturnamente, mas que podem, na maioria dos casos, serem minimizados e, até mesmo, eliminados através de procedimentos gerenciais adequados.

Na seqüência, será enfocada uma metodologia específica de sistema de informação voltado às necessidades das micro e pequenas empresas, com a qual julga-se contribuir de maneira eficaz para com o processo de gestão destas empresas, especificamente rumo a nova ordem mundial de gestão estratégica de custos, a qual, como qualquer forma de gestão, precisa contar com informações atuais e fidedignas a respeito dos eventos patrimoniais, econômicos e financeiros, representando a real situação da organização empresarial.

Proposta de um Modelo de Informações Gerenciais destinado às Micro e Pequenas Empresas

No atual cenário globalizado, a imagem da contabilidade se eleva, principalmente devido à aceitação de que a Contabilidade é verdadeiramente a expressão da linguagem dos negócios, deixando a antiga conotação de técnica de acumulação e registro de dados, assumindo uma nova posição estratégica no processo de gestão, pois, além do registro e da geração de informações necessárias ao gerenciamento dos negócios, é um instrumento imprescindível no planejamento e controle. Conforme já afirmava Fayol, a contabilidade é o órgão visual das empresas, deve permitir que se saiba a todo instante onde se está, para onde se vai e como se deve ir, fornecendo informações sobre a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa. Uma boa contabilidade, simples e clara, fornecendo uma idéia exata das condições da empresa, é um poderoso meio de direção (*apud* Luz, 1999).

Assim, para uma gestão empresarial moderna, com visão de futuro e que se preocupe com a garantia da continuidade da empresa, torna-se necessário um sistema de informação contábil capaz de suprir as necessidades dos níveis operacional, tático e estratégico da empresa, e que seja capaz, além da geração de dados confiáveis e tempestivos para apoiar o processo de tomada de decisão, focar todo o processo de maneira holística, envolvendo uma perspectiva de visão corporativa da organização e de todo seu mercado, contribuindo para uma gestão eficaz e, conseqüentemente, com a continuidade da organização.

É perceptível o despertar nos meios acadêmicos e empresariais de um interesse muito grande por um sistema completo de informações de natureza patrimonial/econômica/financeira, envolvendo ainda aspectos físicos e de produtividade, desenvolvidos com base na ciência contábil, mais especificamente envolvendo contabilidade gerencial, planejamento e controle.

No entanto, percebe-se que a maioria dos trabalhos desenvolvidos neste campo, de forma geral, são muito abrangentes e direcionados às grandes corporações, negligenciando, porém, as necessidades das empresas de pequeno porte.

Kassai (1996, p. 105) argumenta que as pequenas e médias empresas não necessitam de procedimentos complicados nem técnicas sofisticadas, como é o caso das grandes empresas. Mas precisam alocar recursos em função da construção de sistemas de informação para a gestão, que lhe permitam compreender e atuar sobre o ambiente e, conseqüentemente, contribuir para a sobrevivência da empresa.

Ainda, segundo a autora, as informações contábeis úteis para a gestão das pequenas empresas devem atender às características básicas peculiares a estes empreendimentos. E, fundamentada em suas experiências práticas em trabalhos de consultoria para pequenas empresas, destaca como características básicas desse conjunto de informação: Simplicidade, Facilidade de Obtenção, Relevância, Atualidade, Possibilidade de Efetuar Simulações e Facilidade de Manipulação das Informações.

Assim, analisando esse contexto, propõe-se, na seqüência, um modelo de informações para gerenciamento composto de três fases: a primeira, consiste na elaboração do balanço gerencial atual de abertura, através de um balanço pró-forma, o qual retrate a real situação da empresa; a segunda, consiste na adoção, por parte da empresa, de um sistema de mensuração econômica que permita evidenciar a demonstração dos resultados obtidos num determinado período; e a terceira, envolve os aspectos relacionados à posição financeira ou fluxo de caixa, visto serem esses valores concretizados em dinheiro.

A justificativa dessa proposição deve-se ao fato de que os gestores das micro e pequenas empresas devem ser educados para perceber a necessidade de administrar suas empresas em bases racionais.

Esse “treinamento” levará à conscientização de que a gestão completa inclui o entendimento dos reflexos das decisões empresariais na situação patrimonial da entidade, aumentando ou reduzindo uma parcela da sua riqueza e de seus eventuais sócios.

Esse seria o primeiro passo para a gestão racional, os passos seguintes visariam a outras abordagens, sendo que uma delas estaria voltada para a gestão estratégica de custos.

Balço Gerencial

Assim, para uma adequada mensuração e representação da real situação da empresa capaz de abranger os níveis tático, operacional e estratégico, faz-se necessário efetuar um levantamento minucioso dos componentes do patrimônio da empresa, identificando os numerários em caixa e bancos, os valores a receber e a pagar (através de controles específicos), os estoques e ativos fixos, valorizados a preço de mercado, (através de inventário), identificando, assim, todo o conjunto de seus bens, seus direitos, suas obrigações e, finalmente, seu capital próprio, o qual será representado pelo seu capital e por diferença, lucros ou prejuízos acumulados, de maneira simples, eficaz e compatível com as necessidades dos gestores das micro e pequenas empresas, usuários não especializados em normas técnicas contábeis. Dentro desse enfoque, visando a uma forma simples de fácil compreensão para demonstrar a composição patrimonial da empresa, o modelo sugerido abrange alguns aspectos básicos necessários, os quais encontram-se ilustrados na estrutura sugerida abaixo.

ATIVO		PASSIVO	
R\$	%	R\$	%
Caixa		Valor Presente dos Fornecedores	
Bancos		Valor Presente dos Encargos e Impostos a Pagar	
Valor Presente Duplicatas a Receber		Valor Presente de Empréstimos Bancários	
Valor Presente Valores a Receber		Valor Presente Contas a Pagar	
Valor Atual dos Estoques		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Valor de Mercado do Permanente		Capital	
Valor Presente Outros		Lucros Acumulados	
Total		Total	

Figura 1 – Modelo de Estrutura Patrimonial Gerencial.

Demonstração do Resultado do Exercício Gerencial

E, finalmente, após a elaboração do balanço de abertura, apresentado anteriormente, faz-se necessário visualizar seu desempenho econômico, visando a uma melhor monitoração, acompanhamento e gerenciamento, ou seja, adotar uma estrutura para suas receitas e despesas, a qual demonstra quanto se arrecadou com as vendas e quanto se gastou para conseguir produzir e vender, contemplando: as receitas com as vendas dos produtos/mercadorias/serviços; impostos incidentes; custos e despesas necessárias para realização das vendas; resultado final das operações do período (lucro/prejuízo); os impostos e contribuições devidos sobre os lucros, e a parcela dos lucros remanescentes.

Kassai (1996, p. 177) enfatiza que, na elaboração da demonstração do resultado do exercício, o empreendedor de pequenos negócios compreende e avalia todas as variáveis que influenciam o resultado,

tais como: políticas de preços, impostos devidos, estrutura de custos, imposto de renda e a magnitude do lucro final em relação ao lucro desejado.

Por sua praticidade e abrangência, a chamada DRE – Gerencial será aquela que evidencia a apuração da margem de contribuição, permitindo a visualização dos custos e despesas variáveis e fixos. Essa DREG possibilitaria em uma segunda ou terceira fase a montagem de um verdadeiro painel de indicadores e índices quantitativos e qualitativos, na verdade um pré-Balanced Scorecard a ser proposto no desenvolver desse processo.

	R\$	%
FATURAMENTO BRUTO		
(-) IMPOSTOS		
(-) DESCONTOS		
(=) FATURAMENTO LÍQUIDO		
(-) CUSTOS VARIÁVEIS		
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		
(-) CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS		
(=) LUCRO ANTES DOS JUROS, I.R.E CONTR. SOCIAL		
(-) DESPESAS FINANCEIRAS FIXAS		
(=) LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIB. SOCIAL		
(-) IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		
(=) LUCRO FINAL		

Figura 2 - Modelo da Estrutura da Demonstração de Resultado Gerencial.

Através da demonstração de resultados, o empresário terá condições de avaliar e analisar os resultados obtidos no período, e, de maneira geral, todos os componentes envolvidos no processo de formação de resultado, permitindo a realização de diversas comparações e análises, como, por exemplo, entre períodos sucessivos, com o setor, etc.

Demonstração do Fluxo de Caixa Gerencial

Finalmente, após a primeira e a segunda fases da presente proposta, as quais possibilitam a qualquer tempo todas as informações necessárias e atuais da empresa quanto aos aspectos patrimonial e econômico, a terceira fase envolve a elaboração de um modelo de fluxo de caixa gerencial pelo método direto, devido à sua fácil elaboração, compreensão e grande utilidade, pois considera de forma ampla as possíveis entradas e saídas de numerários e não somente variações de saldos, como ocorre nos fluxos de caixa indireto.

Um dos principais motivos que levaram à escolha de um modelo gerencial de fluxo de caixa diz respeito à possibilidade de uma maior reflexão por parte do gestor quanto ao funcionamento da empresa, permitindo compreender os reflexos no Capital de Giro e a realização de previsões. Pois, através de previsões, consegue-se a elaboração de planejamento e também de pensar constantemente seu negócio, analisando o ambiente, projetando seu futuro e, conseqüentemente, contribuindo para a continuidade do empreendimento.

Assim, determinou-se a estrutura do modelo, embasado no modelo e instruções de projeção de fluxo de caixa mensal (*Monthly Cash Flow Projection*) desenvolvido pela agência do governo americano *Small Business Administration* (SBA), ajustado para as características específicas, o qual encontra-se ilustrado na seqüência.

FLUXO	OBS.	“N” PERÍODOS
1 - PREMISSAS BÁSICAS		
2 - SALDO DISPONÍVEL (INICIAL)		
3 - ENTRADAS		
4 - SAÍDAS		
5 - POSIÇÃO DO CAIXA FINAL		

Figura 3 – Estrutura do Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Gerencial.

A estrutura do modelo, como a maioria dos fluxos de caixa, considera, inicialmente, dados relevantes que integram o cenário das empresas, partindo para as estimativas das entradas e saídas de numerários, onde a diferença entre ambas resultará no saldo final de caixa.

Considerações Finais

A nova ordem mundial da competitividade imposta pelo processo de globalização eleva, como fator determinante, o gerenciamento dos custos, visando a otimização dos recursos na busca da maximização dos resultados e da continuidade da organização empresarial.

Inseridas neste ambiente, encontram-se as micro e pequenas empresas, que como já citado anteriormente, não só no Brasil, como no mundo, têm sido apontadas como responsáveis por uma parcela importante da economia.

Além disso, estas empresas são revestidas de particularidades específicas no tocante ao processo de gestão, onde a figura do proprietário/gestor centraliza em sua pessoa todas as funções de gerenciamento, gerando um acúmulo de tarefas, prejudicando a adoção e utilização de novas metodologias, como planejamento e gestão estratégica dos custos.

Foi proposto, então, um modelo de sistema de informações, destinado às micro e pequenas empresas, capaz de forma simples, clara e objetiva transformar a gestão dessas empresas em um processo racional dentro do atual contexto globalizado e competitivo, onde as informações geradas por um sistema de informação contábil, se oportunas e fidedignas, constituem o único instrumento capaz de dar suporte aos gestores no processo de gestão estratégica de custos e na tomada de decisão, dos quais depende, em última análise, a continuidade da empresa.

O conjunto de relatórios gerenciais obtidos do sistema proposto em sua fase inicial pretende conscientizar os empresários que o processo de gestão integral necessita estar calcado em informações extraídas da Contabilidade, pois, adaptando o que já dizia Luca Paciolo, somente um comerciante / contador consegue ver seus negócios, pois se ele não for um bom contador, gerenciará seus negócios como um cego não visualizando o que aconteceu e principalmente acontecerá no futuro.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, M. I. R. *Desenvolvimento de um Modelo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequenas Empresas*. 1994. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, FEA-USP, São Paulo, 1994.

- KAPLAN, R. Dos Custos à Performance. *HSM Management*, n. 13, p. 6-11, 1999.
- KASSAI, S. *As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade*. 1996. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Contabilidade, FEA-USP, São Paulo, 1996.
- LARA, E. P. *Modelo de Informação Patrimonial, Econômico e Financeiro para Gestão - Caso das Indústrias de Ivaiporã - Pr.* 2000. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, UNOPAR, Londrina, 2000.
- LIMA, J. E. P. de; MULLER, A. N. O Custo Brasil e seus Principais Gravames. *FAE*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 7-16, maio/ago. 1997.
- LUZ, E. E. da. A contabilidade estratégica e a gestão empresarial. *CRC PR*, Curitiba, n. 123, p. 32-33, mar. 1999.
- MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PINHEIRO, M. *Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte*. 1996. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, FEA-USP, São Paulo, 1996.
- ROBLES JUNIOR, A. *Custos da Qualidade: uma estratégia para a competição global*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ROCHA, W.; MARTINS, E. Custeio-Alvo. *Revista Brasileira de Custos*, São Leopoldo, v.1, n.1, p. 83-94, maio/ago. 1999.
- ROCHA, W. *Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica*. 1999. Tese (Doutorado) – FEA/USP, São Paulo, 1999.
- SHANK, J. K.; GOVINDARANJAN, V. *A revolução dos Custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Proposal of introduction of a strategic management of costs for the micro and small companies

Abstract

The companies are in an environment of accelerated and constant changes. Taking this into account, this work reflects on the strategic management of costs in the context of micro and small companies. Firstly, it approaches the concept and methodologies of strategic management of costs. Secondly, it approaches the importance of an effective information system. Finally, it approaches the proposal of a pattern of patrimonial, economic and financial information system destined for micro and small companies that is able to support pro-actively the adoption of more rational new management techniques that can lead the process of company management more effectively in the current highly globalized and competitive context. **Key words:** strategic management of costs; globalization; competitiveness; micro and small companies; system of information.

LARA, E. P.; ROBLES JUNIOR, A.. Proposal of introduction of a strategic management of costs for the micro and small companies. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 51-65, set. 2001.

