

## RELATÓRIOS GERENCIAIS NO CONTEXTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

TIAGO SCHIEVENIN GONÇALVES<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo demonstrar a importância de um bom sistema de gestão implantado nas empresas de pequeno e médio porte, que tem por base as consistências de informações relatadas por meio de relatórios gerenciais e de controles internos. Objetivou, ainda, analisar a utilidade prática dos relatórios gerenciais como ferramenta importante na avaliação do desempenho e na tomada de decisões em empresas de pequeno e médio portes. O estudo foi realizado baseado em respostas obtidas em um questionário aplicado aos empresários. A pesquisa teve por embasamento teórico consultas à literatura nacional e internacional relacionada aos aspectos da contabilidade gerencial, aos relatórios gerenciais mais utilizados e sua interligação no SIG (Sistema de Informações Gerenciais). A busca por melhores resultados produz a necessidade de que as empresas busquem novas estratégias e mecanismos que auxiliem na tomada de decisões e na execução de atividades. Neste sentido, é imprescindível que ela mantenha um rigoroso controle acerca de todas as suas operações, o qual somente poderá ser realizado por meio de informações claras e objetivas geradas por relatórios gerenciais disponibilizados ao gestor por meio do Sistema de Informações Gerenciais (SIG), contendo dados que permitam a análise das atividades da empresa de um modo global, de forma a auxiliar a gestão, que poderá melhorar ou modificar ações que levarão ao aprimoramento da qualidade de seus serviços ou produtos, gerando maior retorno sobre os investimentos.

**Palavras-chave:** Relatórios Gerenciais, Contabilidade, Sistema de Gestão, Empresas, Sistema de Informações Gerenciais.

---

<sup>1</sup> Especialista em infraestrutura na Pearson Education do Brasil.

## MANAGEMENT REPORTS IN THE CONTEXT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

### ABSTRACT

*The objective of this study was to demonstrate the importance of a good management system implemented in small and medium-sized companies, based on the consistency of information reported through management reports and internal controls. It also aimed to analyze the practical utility of management reports as an important tool in the evaluation of performance and decision making in small and medium-sized companies. The study was based on answers obtained in a questionnaire applied to entrepreneurs. The research was based on theoretical consultations with the national and international literature related to aspects of managerial accounting, the most used managerial reports and their interconnection in the GIS (Management Information System). The search for better results produces the need for companies to seek new strategies and mechanisms that aid in decision making and in the execution of activities. In this sense, it is imperative that it maintain strict control over all its operations, which can only be accomplished through clear and objective information generated by management reports made available to the manager through the Management Information System (GIS), containing data that allow the analysis of the company's activities in a global way, in order to assist the management, which may improve or modify actions that will lead to the improvement of the quality of its services or products, generating greater return on investments.*

**Keywords:** Management Reports, Accounting, Integrated System, Companies, Management Information System.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 95% das empresas brasileiras, geram cerca de 16,6 milhões de empregos formais e contribuem com 20% do PIB. Nas últimas três décadas do século XX, o Brasil implementou uma série de medidas para incentivar a formalização de micro e pequenas empresas e promover a criação de emprego formal nesse segmento de empresas

Toda empresa tem, entre outros objetivos, a finalidade de gerar retorno financeiro a partir dos investimentos nela feitos. Essa busca traduz a necessidade de que ela mantenha uma gestão pautada no controle das atividades desenvolvidas nos diversos setores internos.

Este controle é possível na medida em que são elaborados relatórios gerenciais que contenham dados e informações pormenorizadas acerca das diversas operações desenvolvidas na empresa. As informações são essenciais para que a gestão possa detectar eventuais falhas, verificar a produtividade, controlar os gastos e auferir a qualidade dos serviços ou produtos da empresa.

Diante do contexto apresentado, este artigo teve como objetivo mapear na Região Bragantina o acesso de pequenos empresários à relatórios gerenciais produzidos com o auxílio de planilhas e de softwares.

Este tipo de mapeamento poderá contribuir para a compreensão da razão pela qual os pequenos empresários ainda resistem no uso de ferramentas estratégicas na gestão de seus negócios.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sofisticação dos sistemas de informação trouxe muitas soluções para o governo, para os contribuintes e consumidores que passaram a acessar maior número de dados e correlacioná-los de diferentes formas, tais como o controle dos tributos pagos, prazos e garantias, responsabilidades. Com isso, os empresários estão submetidos a investimentos cada vez mais substâncias em sistemas de auxílio para controle e gestão das atividades que exercem. Embora esse cenário não seja novo, as dificuldades de adaptação das pequenas empresas continuam se constituindo um verdadeiro desafio para os empresários, principalmente os aqueles que estão à margem dos avanços da tecnologia de informação.

Empresas com estruturas maiores historicamente apresentam mais facilidade para absorver as mudanças dos cenários tecnológicos, seja pela capacidade de investimento ou por poder contar com profissionais especializados no próprio ambiente de trabalho. Cenário inverso, ao tratar das pequenas empresas no Brasil. Dessa forma, o uso da contabilidade gerencial por essas empresas também se apresenta como outro desafio. Lopes de Sá (1971) define a Contabilidade Gerencial como um conjunto de conhecimentos que observa a ciência contábil sob um aspecto administrativo para a tomada de decisões, mas como um pequeno empresário, que mal consegue manter sua contabilidade fiscal poderá se valer desses recursos, cujo caráter é mais estratégico?

A Contabilidade Gerencial, por meio de seus relatórios, auxilia diretamente a administração das organizações no que se refere às decisões, dando aos gestores um embasamento sólido sobre a situação financeira e econômica das organizações.

Para usar a contabilidade gerencial os pequenos empresários devem reestruturar os seus sistemas de gestão, implementando de maneira estruturada, rotinas e procedimentos que passam deflagrar maior controle e rigor dos registros contábeis e que estes registros possam ser demonstrados em relatórios úteis.

Nesse sentido, Anthony (1974) recomenda que esses relatórios tenham objetivos claros e facilmente entendidos, fornecidos em tempo hábil para as decisões, bem como expressar os motivos que acarretaram a situação apresentada nos relatórios. Corroborando com isto Ludícibus (1978), ao comentar sobre o ponto de cisão entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, argumenta que o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício são o ponto de partida para a Contabilidade Gerencial. O autor cita ainda a contabilidade de custos, a análise financeira e de balanços, o orçamento e o planejamento empresarial como relatórios pertencentes ao campo da contabilidade gerencial.

Mesmo o processo contábil tendo sofrido modificações ao longo dos anos, verifica-se desde os anos 1970 a tendência de tornar os acumulados de informações indicadores para a tomada de decisão, o que não é acompanhado pelas pequenas empresas. Vários são os artigos que demonstram as dificuldade e razões para que isso venha sistematicamente ocorrendo.

Dessa forma, para abordagem dos relatórios gerenciais são considerados o conteúdo estratégico do orçamento, das demonstrações contábeis e dos relatórios

relacionados aos custos e à produção e outros relatórios específicos, como por exemplo: relatórios sobre fornecedores, gestores, valores a receber, tributos, demonstrações de resultado por produto ou centro de custo, e quaisquer outros que possam auxiliar o processo de gestão.

Os relatórios gerenciais, no entanto, para que sejam ferramentas úteis às decisões empresariais, devem estar inseridos em um banco de dados, sempre disponível ao gestor, denominado Sistema de Informações Gerenciais, o SIG.

De acordo com Hernandez (1995), o Sistema de Informações Gerenciais, (SIG) fornece subsídios para que os resultados reais da empresa sejam comparados com o que foi orçado, ou seja, o SIG deve viabilizar o cruzamento entre as informações geradas pela contabilidade e o que foi planejado no orçamento.

A qualidade das informações é requisito fundamental para o SIG, e esta qualidade é medida sob três aspectos: conteúdo, idade (recente, atualizada) e frequência ou periodicidade da informação.

O SIG é benéfico à empresa, pois aperfeiçoa o processo de gestão, reduz o custo das operações e traz rapidez à tomada de decisões, melhorando os resultados econômicos, financeiros e operacionais.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa qualitativa e descritiva utilizou informações por um constructo semiestruturado, cujo principal intuito foi o de encontrar novas evidências que pudessem indicar os motivos do não uso da contabilidade gerencial pelos pequenos empresários. Foi desenvolvido um questionário e aplicado de forma on-line identificando a relevância com que as empresas tratam a informação contábil e se esta tem sido subsídio para a geração de relatórios que os ajudem os empresários nas decisões do negócio.

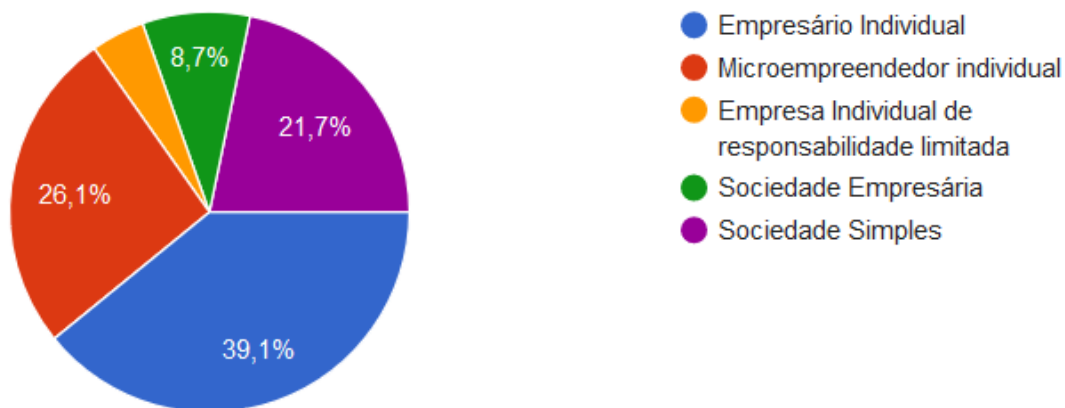
O questionário foi aplicado em 24 empresas localizadas nas cidades de Bragança Paulista, Atibaia e Extrema, localizadas no interior dos estados de São Paulo e Minas Gerais obedecendo ao previsto na Resolução Nº 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012. O recorte geográfico levou em consideração a importância das pequenas empresas nesses municípios, uma vez que a região apresentou mudanças na dinâmica econômica advindas pelo processo de expansão imobiliária e pela

duplicação da Rodovia Fernão, principal eixo de comunicação entre a capital paulista e mineira.

A amostra foi caracterizada pela natureza da empresa e teve o intuito de conhecer como estas empresas estão estruturadas para a utilização de relatórios gerenciais. A área de Tecnologia da informação compõe o questionário para avaliar como os atuais gestores enxergam esta área e se os mesmos utilizam ferramentas tecnológicas para obtenção de relatórios gerenciais.

#### 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

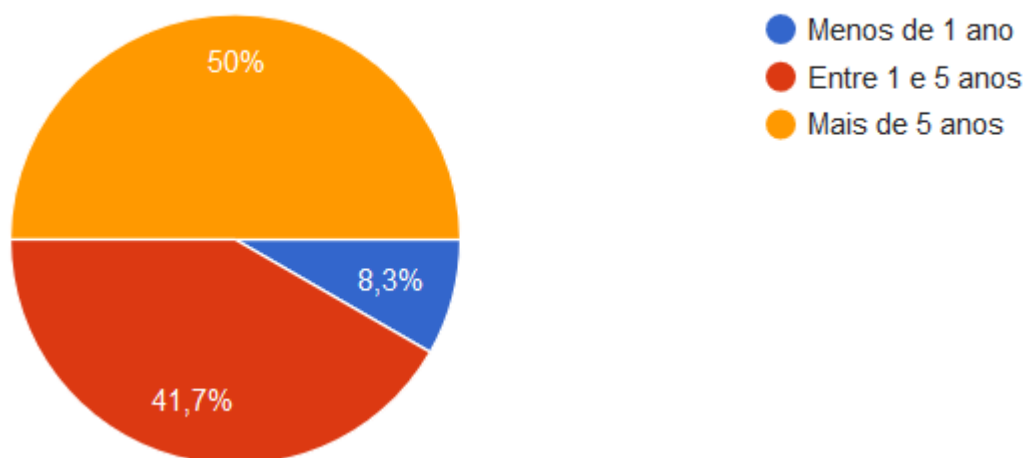
Gráfico 1 – Qual o tipo da empresa?



Através do gráfico é possível notar que 65,2% das empresas que participaram da pesquisa são empresas do tipo Empresário Individual e Microempreendedor individual, estes dados mostram que a região de Bragança Paulista não possui grandes empresas e que a região é dominada por pequenas e médias empresas.

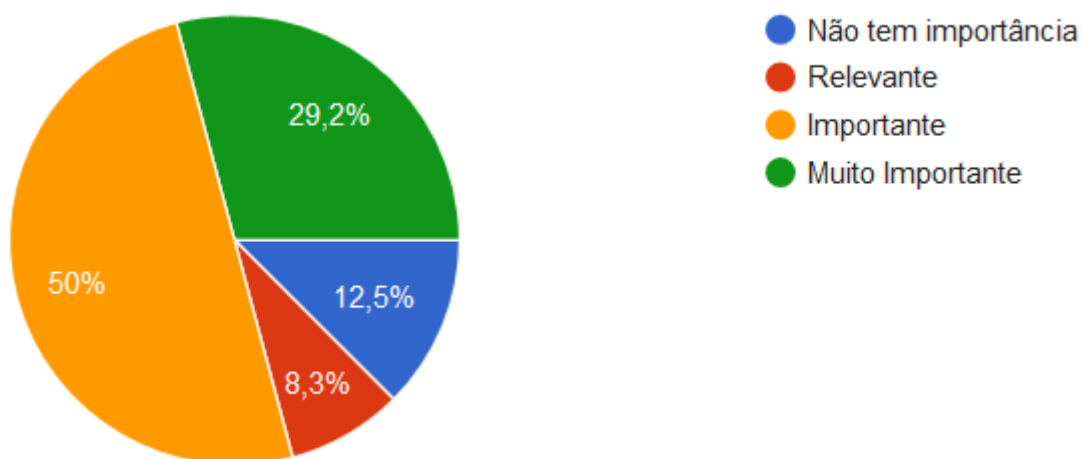


Gráfico 2 – Há quanto tempo a empresa está ativa?



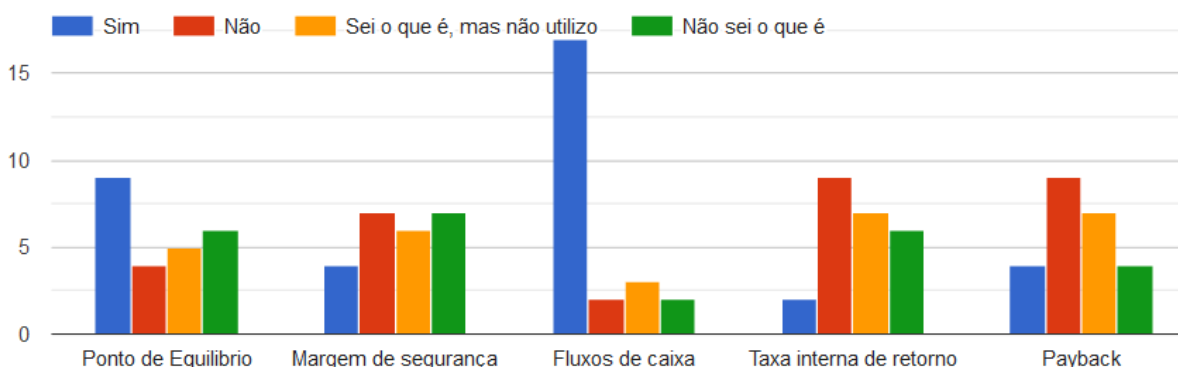
Nota-se que a metade das empresas estão no mercado há mais de 5 anos, isso mostra que os pequenos e médios empresários têm tido sucesso no mercado e feito boa gestão de suas empresas. Outro dado que vale ressaltar é que das empresas entrevistadas a minoria possui menos de um ano no mercado.

Gráfico 3 - Qual a importância da contabilidade na sua empresa?



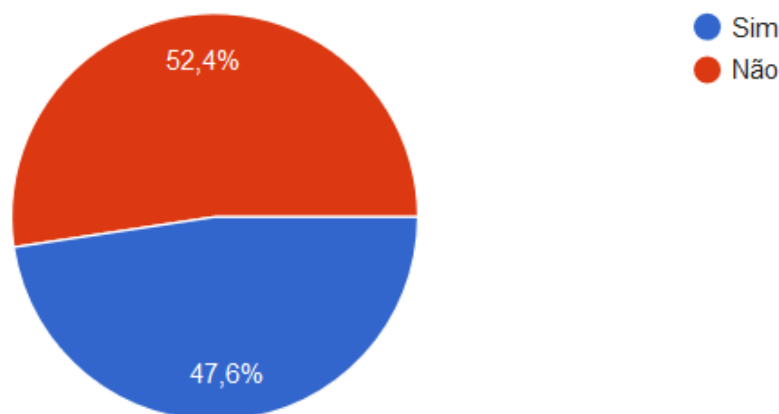
Nota-se que os pequenos e médios empresários já reconhecem a contabilidade como importante e que através dela é possível elaborar demonstrativos contábeis que servem de base para gestão dos negócios e isso pode garantir maior tempo de atividade de suas empresas.

Gráfico 4 – Para gestão de sua empresa é utilizado:



Com as respostas obtidas já é possível identificar que a maioria dos empresários de pequenas e médias empresas possuem conhecimento em ferramentas contábeis para gestão de seu negócio. Nota-se também que a grande maioria conhece estas ferramentas de gestão apesar de não as usar. Através destes dados pode se concluir que os empresários têm se preparado cada vez mais para empreender e isso pode ter grande relevância no fato de a maioria das empresas entrevistadas estarem ativas há mais de 5 anos.

Gráfico 5- A empresa possui sistema de informação para de gestão empresarial?



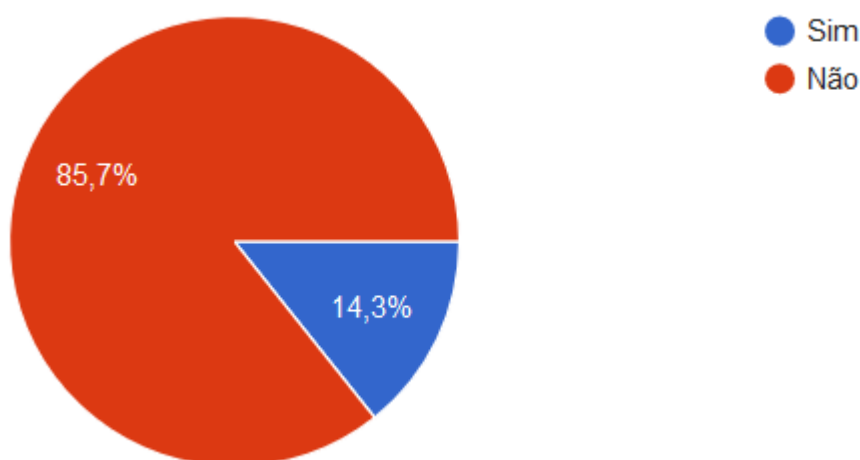
As empresas necessitam de um sistema de gestão e controle eficiente para administrar o dia-a-dia e o futuro da empresa. Muitas vezes o empresário se vê sem direcionais, sem controles e parâmetros para saber que decisões devem tomar.

Portanto, a própria necessidade do gestor por ferramentas e um sistema de gestão eficaz é um ponto forte que mostra a necessidade de se ter um sistema de gestão empresarial.



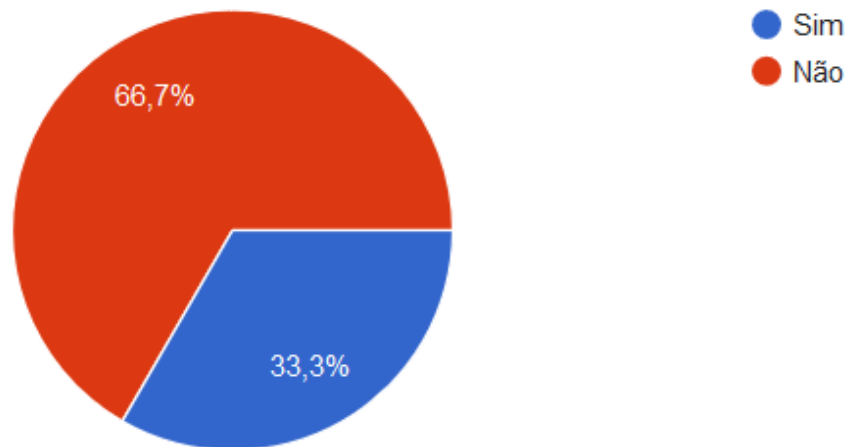
A questão acima mostra que apesar de serem empresas de pequeno e médio porte 47,6% das empresas possuem um sistema de gestão empresarial, ou seja, o número de empresas que vem adotando sistemas de informação para auxiliar na gestão vem crescendo, e cada vez mais se enxerga a necessidade de um sistema de informação para gestão empresarial para se ter controle, fazer planejamento e gerar informações de apoio a decisões.

Gráfico 6 – A empresa possui sistema de informação gerencial (SIG)?



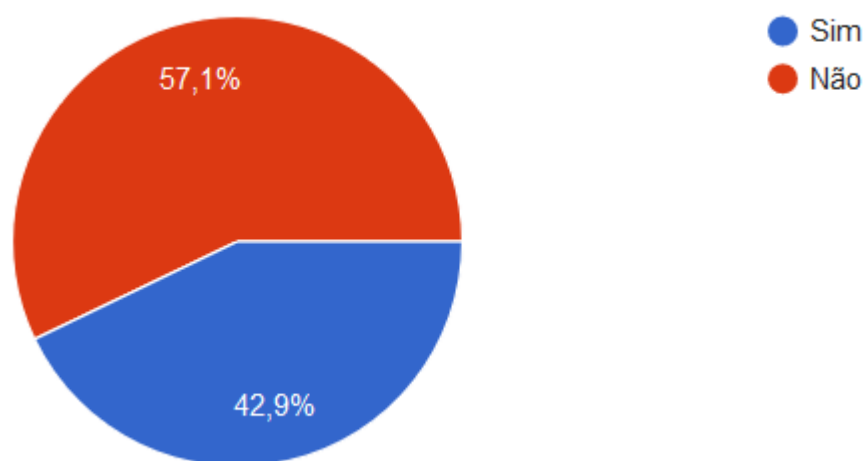
Nota-se nas repostas da questão sobre SIG que a grande maioria dos empresários não utilizam sistemas de informação gerencial, este fato pode ser explicado pela falta de maturidade empresarial e de alinhamento do sistema de gestão empresarial a estratégia de negócio. De acordo com a evolução da empresa, o aumento da maturidade do negócio e o desejo do empresário por maiores detalhes de informações gerenciais a implantação do SIG se fará necessária. Vale ressaltar que apesar de pouca utilização de SIG, 14.3% das empresas de pequeno e médio porte já utilizam, e esse já traz sinais de que os empresários olham para SIG como uma ferramenta importante e que pode trazer benefícios aos seus negócios.

Gráfico 7 - O sistema de informação gerencial/empresarial fornece relatórios gerenciais para suporte a tomada de decisão?



Estes dados impactam diretamente na questão posterior sobre a falta de alinhamento do sistema de gestão empresarial e a estratégia de negócio. É de grande importância que os empresários olhem para seu negócio e façam com que o sistema de informação empresarial esteja de acordo com o negócio, pois somente assim será necessário gerar relatórios com possam embasar a tomada de decisão.

Gráfico 8 - Sistema de gestão empresarial alinhado a estratégia de negócios da empresa?



O alinhamento das estratégias de negócio com o sistema de gestão empresarial é primordial para que os relatórios gerenciais sejam utilizados com

eficiência e tragam ao empresário dados contundentes sobre a atual situação de sua empresa.

Apesar do número crescente de empresas de pequeno e médio porte que utilizam sistemas de informação empresarial, estas empresas ainda carecem de customização do sistema de informação para seu negócio. Este fato pode se dar devido ao alto custo de consultorias para parametrização de sistemas ou até mesmo pela falta de conhecimento de estratégias de negócio por parte do empresário, estes dois aspectos podem explicar esta falta de alinhamento.

## 5 CONCLUSÃO

O trabalho apresentado abordou alguns relatórios gerenciais que podem ser utilizados em empresas de pequeno e médio porte. Notou-se que empresas destes portes necessitam muito de controle gerencial.

Com a ajuda da área de Tecnologia da informação é possível gerar relatórios que agregam valor à empresa, trazendo benefícios incalculáveis para os gestores e eficácia para a área de contábil. É de extrema importância ter atividades bem planejadas e bem executadas para que as informações disponibilizadas nos relatórios gerenciais sejam verdadeiras e tragam confiança para quem irá interpretá-las.

A pesquisa apresentada mostra que a área de tecnologia da informação faz parte de todo processo desde a inserção de dados no sistema de gestão empresarial bem como a extração destes dados em demonstrativos contábeis e relatórios gerenciais.

A implementação das soluções sem dúvida trará vantagens para o gestor, a empresa e a sociedade em que os mesmos estão inseridos. Ainda sim, há empresários que não possuem o conhecimento necessário para gerir seus negócios e que o conhecimento tácito mesmo sendo muito importante é pouco para gestão de empresas independente de seu porte. q

Cada vez mais os empresários vêm gerindo seus negócios utilizando informações adquiridas em através de sistemas de informação e relatórios gerenciais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert Newton. **Contabilidade Gerencial: uma introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1974.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial, teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000;

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Introdutória**. São Paulo: Atlas, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades / FIPECAFI**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.

SÁ, Antônio Lopes de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1971.