

Silvia Kassai

Doutoranda e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP  
Professora do Departamento de Contabilidade da FEA/USP  
Diretora de Cursos da FIPECAFI

### **Introdução**

As pequenas e médias empresas têm desempenhado um papel importante na economia mundial. Nascedouro de grandes empresas, laboratório de empresários e executivos, geradoras de empregos e oportunidades, realização de sonhos. por tudo isso representam antes do que um tema de estudo, uma paixão.

A idéia de realizar este projeto teve origem na participação, como representante da Universidade de São Paulo e do Brasil, do programa de treinamento der formateurs<sup>1</sup>, patrocinado pela Fundação Léon A. Bekaert e pelo governo belga. O programa propunha-se a dar conhecimento sobre o que estava sendo feito na Comunidade Econômica Européia, em prol das pequenas e médias empresas. Na época, havia uma crença generalizada de que a solução para o desemprego e a retomada do crescimento passavam necessariamente pela descoberta de novas frentes de trabalho e, portanto, pelo incentivo e estímulo para criação de pequenas empresas. Diversas entidades, públicas e privadas, dedicavam-se ao estudo da problemática das pequenas empresas e ofereciam suas experiências para os representantes dos países em desenvolvimento.

Apresentou-se, então, um projeto para estudar a Gestão Financeira das pequenas empresas, cuja proposta era de fornecer alguns instrumentos simplificados que auxiliassem no processo de tomada de decisão dos empreendedores. Algo próximo ao que chamam de tableau de bord. Com apoio financeiro da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Financeiras e Atuariais - FIPECAFI, pôde-se desenvolver o projeto que deu origem à dissertação “As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade”.

A intenção no presente artigo é mostrar, de forma resumida, os resultados da pesquisa e vivência junto às empresas de pequeno porte, na expectativa de despertar o interesse de outros pesquisadores.

### **O que é Afinal “Pequena Empresa”?**

Tão grande quanto a discussão a respeito ao papel a ser desempenhado pelas empresas de pequeno porte na economia é a indefinição a respeito do que venha exatamente a ser “pequenas empresas”.

**“A DEFINIÇÃO DO EMPREENDEDOR TEM DESAFIADO OS ESTUDIOSOS ATRAVES DOS TEMPOS. QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DESSE INDÍVIDUO QUE AO INVES DE SE CONTENTAR COM A SITUAÇÃO DE SEGURANÇA E ROTINA DO VÍNCULO EMPREGATÍCIO, PREFERE ASSUMIR OS DESAFIOS EMPRESARIAIS?”**

---

<sup>1</sup> O Programa da Fundação Léon treina pessoas para trabalhar como profissionais ligados às empresas de pequeno porte. Podem participar deste programa: professores, consultores, instrutores, etc.

Conforme Filion<sup>2</sup>, citado por Pinheiro, os EUA foram os primeiros a definir pequena empresa em determinação oficial do Selective Service Act, de 1948. que a estabeleceu através do atendimento aos seguintes critérios:

1. sua posição no comércio ou indústria da qual faz parte não seja dominante;
2. o numero de empregados não seja superior a 500;;
3. seja possuída e operada independentemente.

Diversos critérios podem ser utilizados para definição de pequenas empresas. Vidal<sup>3</sup> classifica-os e exemplifica:

- qualitativos: incipiente especialização em termos de organização e administração (em geral familiar e centralizada); e,
- qualitativos combinados: ausência de organização com estrutura financeira inadequada.

A estes, Pinheiro<sup>4</sup> acrescenta os critérios mistos, oriundos da combinação de aspectos qualitativos e quantitativos. E comenta que:

“A associação de critérios quantitativos e qualitativos, combinando indicadores econômicos com características políticas e sociais, aliadas a critérios de atribuição de pesos diferentes para cada um deles, de acordo com as peculiaridades da atividade exercida e a estrutura econômica da região ou país, parece permitir uma análise mais adequada para fins de categorização de empresas”.

Na prática, percebe-se que prevalecem os critérios de natureza quantitativa que têm como vantagens:

- permitem a determinação do porte da empresa;
- são mais fáceis de serem coletados;
- permitem o emprego de medidas de tendência no tempo;
- possibilitam análises comparativas;
- são de uso corrente nos setores institucionais públicos e privados.

A multiplicidade de critérios adotados pelos diversos órgãos e países pode ser percebida nas tabelas apresentadas a seguir:

---

<sup>2</sup> FILION, Louis Jaques. Free Trade: The Need for a Definition of Small Business. Apud. PINHEIRO, Maurício. Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte: Uma Abordagem Conceitual e Empírica. São Paulo: 1996. Tese de Doutorado, FEA/USP, p. 21-22.

<sup>3</sup> VIDAL, Antonio Geraldo da Rocha. Seleção de Pacotes de Software Administrativo para Microcomputadores na Pequena e Média Empresa: Um estudo Explorativo. São Paulo: 1990. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, p. 21.

<sup>4</sup> PINHEIRO, Maurício. Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte: Uma Abordagem Conceitual e Empírica. São Paulo: 1996. Tese Doutorado FEA/USP, p.21-22.

TABELA 1

DEMONSTRATIVO DOS CRITÉRIOS OFICIAIS DE CLASSIFICAÇÃO DE MPME's<sup>5</sup>

Entidade	Critério
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE	Número de pessoas ocupadas: a) Indústria Micro - até 19 pessoas Pequena de 20 a 99 pessoas Média - de 100 a 499 pessoas Grande-acima de 500 pessoas b) Comércio Micro - até 9 pessoas Pequena- de 10 a 49 pessoas Média- de 50 a 99 pessoas Grande acima de 100 pessoas
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	Número de pessoas ocupadas: Micro - até 19 Pequena- de 20 a 99 pessoas Media - de 100 a 499 pessoas Grande- acima de 500 pessoas
Ministério do Trabalho	Número de pessoas ocupadas: Micro - até 9 pessoas Pequena - de 10 a 99 pessoas Média - de 100 a 499 pessoas Grande - acima de 500 pessoas
BNDES	a) Receita operacional líquida anual ou anualizada Pequena - até R\$ 4.000.000 Média - até R\$ 15.000.000~ Grande - acima de R\$ 15.000.000 b) Nos casos de implantação a classificação será feita com base na projeção de vendas utilizada no empreendimento
Governo Federal	Receita bruta anual: - igual a inferior a 96.000 UFIR Micro
Governo do Município de São Paulo	Receita Anual: Micro - igual ou inferior a 624 UFM
Governo do Estado do Rio de Janeiro	Receita Bruta anual: Micro - ATÉ 7.000 UFERJ Pequena - 20.000 UFERJ
Governo do Município do Rio de Janeiro	Receita Bruta anual: Micro: - até 1.066,92 UNIF
	Numero de pessoas ocupadas:

<sup>5</sup> Adaptado de Pinheiro, Maurício. Op..cit., p. 265.

OCDE	Micro	- até 19 pessoas
	Pequenas	- de 20 até 99 pessoas
	Médias	- de 100 até 499 pessoas
	Grandes	- acima de 500 pessoas

TABELA 2

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO TAMANHO (PARA ALGUNS PAÍSES)<sup>6</sup>

País	Micro	Pequena	Média	Grande
Bolívia		5-49	50-99	> 100
Brasil	1-19	20-99	100-499	> 500
Chile		1-49	50-109	>110
Colômbia		5-49	50-99	> 100
Equador		5-49	50-99	> 100
Peru		5-19	20-199	> 200
EUA		<99	100-499	> 500
Japão	1-29	30-99	100-499	> 500
França	<20	21-99	100-499	> 500
Alemanha	1-10	10-100	100-499	> 500
Noruega	0-49	50-99	100-199	> 200
Suíça		1-49	50-499	> 500
Itália	<20	21-99	100-499	> 500

As definições podem ainda variar em razão dos objetivos de estudo, o que torna mais distante a adoção de um critério único e dificulta o dimensionamento do setor em termos de participação e importância. A diversidade de critérios para enquadramento legal, nas diversas esferas do governo, possibilita, em termos práticos, que uma empresa seja considerada microempresa para fins de IR, mas não atenda aos limites de isenção de ISS ou de ICMS. Lidar com critérios distintos em termos de governo federal, estadual e municipal, e mesmo de órgãos de apoio e estudo como SEBRAE e IBGE, são uns complicadores para o empreendedor.

Uma tentativa de modificar essa realidade está em curso no Brasil através da Lei nº 9.317, de

<sup>6</sup> Fonte: International Institute for labour Studies. Genebra, s/d.

05.12.96, que criou o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES). O SIMPLES unifica o recolhimento de impostos e contribuições federais em alíquotas variáveis em função do faturamento. Os Estados e Municípios podem aderir ao SIMPLES na forma de convênios em que deleguem à Receita Federal o poder de arrecadar os tributos e fiscalizar os contribuintes. Porém, até o momento, ainda não houve adesões (obs.: atualmente, somente o Estado do Maranhão aderiu ao sistema). As empresas também têm data-limite para definir qual sistema utilizarão para recolhimento de suas obrigações fiscais. Dessa forma, está em andamento uma campanha de esclarecimento da sistemática proposta, para que seja feita a opção.

Pode-se ainda sintetizar as características das empresas de pequeno porte de forma comparativa às das grandes empresas. E o que se faz na Tabela 3. a seguir:

TABELA 3

<b>Levantamento das características de diferenciação das PMEs</b>		
<b>Característica</b>	<b>Grandes Empresas</b>	<b>Pequenas Empresas</b>
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou Familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não-especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma Jurídica	Sociedade Anônima	Limitada
Ganhos de Escala	Grandes	Pequenos
Idade Média	Alta	Pequena
Níveis Hierárquicos	Muitos	Poucos
Nº Funcionários	Grande	Pequeno
Nº de Produtos	Grande	Pequeno (Único)
Recursos Financeiros	Abundantes	Escassos
Sistemas de Informação	Complexos, formalizados e informatizados	Simplex, informais e manuais (mecanizados)
Utilização da Tecnologia	Alta	Baixa (Artesanal)

### O Perfil do Empreendedor de Empresas de Pequeno Porte

A definição do empreendedor tem desafiado os estudiosos através dos tempos. Quais as características desse indivíduo que ao invés de se contentar com a situação de segurança e rotina do vínculo empregatício, prefere assumir os desafios empresariais?

Uma retrospectiva histórica do termo, feita pelo professor Bortoli Neto<sup>7</sup> situa sua origem no século XVI, quando era utilizada pelo exército francês para referir-se aos homens envolvidos nas expedições militares. Porém, ainda segundo o autor, somente a partir de 1911, com a publicação da obra Teoria do Desenvolvimento Econômico, de J. A. Schumpeter, o assunto tomou corpo.

Para Schumpeter, o papel do empreendedor é associado a um inovador, a pessoa que desenvolve um novo produto, um novo mercado ou uma nova forma de produção.

O professor Adelino<sup>8</sup> ainda ressalta que o termo empreendedor pode ser utilizado para definir características de personalidade. Assim o **empreendedor** é uma pessoa com vontade de desenvolver, de criar coisas novas, de progredir. Poderia, e no contexto atual deve, encontrar-se também em grandes empresas, administradas como pequenos negócios subdivididos, em que os gestores são os **donos**. E, em contraposição, poder-se-ia encontrar um empresário, administrando um negócio rotineiramente, não assumindo riscos, sem a preocupação de evoluir. Assim, um aperfeiçoamento conceitual nos levaria a existência de uma **mentalidade empreendedora**.

Degen<sup>9</sup>, no livro O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial, assim o define:

“O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros”.

E, mais à frente, cita como principal fator que impulsiona o empreendedor a vencer os desafios no desenvolvimento de um empreendimento e a necessidade de realizar.

John Naisbitt<sup>10</sup> reforça a importância do papel desempenhado pelos empreendedores, ressaltando ser sua presença fator imprescindível mesmo para a sobrevivência de grandes empresas:

“...Mega-empresas como a IBM, a Philips e a GM, caso pretendam sobreviver, precisam se fragmentar em confederações de empresas pequenas, autônomas e empreendedoras”.

As grandes empresas e a “economia de escala” tiveram sucesso no mundo comparativamente estável das quatro décadas que precederam os meados dos anos 80. Agora, porém, apenas pequenas e médias empresas - ou as grandes empresas que se estruturarem como redes de empreendedores -sobreviverão a ponto de serem viáveis na virada do próximo século.”

Entre as características sempre presentes em pesquisas que visam examinar o perfil do empreendedor estão:

- necessidade de auto-realização;
- necessidade de desenvolver sua criatividade;
  
- autoconfiança;
  
- dedicação;
  
- busca de conhecimento;

---

<sup>7</sup> BORTOLI NETO, Adelino de. O Processo de Criação de Empresas Industriais de Informática: Um estudo do Perfil do Empreendedor e das Facilidades e Dificuldades Relativas ao Processo. São Paulo: 1986. Tese de Doutorado, FEA/USP, p. 22.

<sup>8</sup> BORTOLI NETO, Adelino de. Comunicação Pessoal. São Paulo, FEA/USP, 1996.

<sup>9</sup> DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor – Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989., p. 1.

<sup>10</sup> NAISBITT, John. Paradoxo Global. Apud.: O Estado de São Paulo, SANAC-SP. Megatendências. São Paulo: Guia do Empreendedor, s.d., p. 23.

- iniciativa e independência;
- disposição para assumir riscos.

Pesquisas realizadas junto aos empreendedores brasileiros, os encontraram como pessoas que começam a trabalhar cedo, oriundas de famílias pobres ou remediadas, que possuem conhecimentos técnicos relacionados a atividade da empresa porém sem experiência específica nas áreas de administração ou gestão.

Dessa forma, é comum verificar também, como resultados dessas pesquisas, dificuldades específicas de gestão, tais como: atuação sobreposta, brevidade, variedade e fragmentação de trabalho, incerteza com relação a seu desempenho no cargo, centralização ou dificuldade de delegar tarefas e responsabilidade. Nesse sentido, é de essencial importância a realização de cursos de formação e aperfeiçoamento destinados aos empreendedores e à discussão de problemas das empresas de pequeno e médio porte.

Apresenta-se a seguir alguns aspectos importantes da gestão de pequenas empresas.

### **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**

É grande o número de empreendedores que, após criar sua empresa, passam a desempenhar um papel gerencial, seja geral ou específico. No entanto, em muitos casos, o empreendedor possui conhecimento técnico da área em que pretende atuar, mas não tem experiência de exercer um papel administrativo. Ou então, ocupou cargos de gerência em empresas grandes ou médias e agora pretende dirigir sua própria empresa, deparando-se com problemas de administração de pessoal, produção, compras, capital de giro entre outros. Muitas vezes, evita a ajuda de especialistas, porque acha que não haveria interesse por parte destes em estudar problemas de uma pequena empresa, ou então, porque obteria uma economia de recursos, uma vez que a ajuda de especialistas geralmente estará associada a algum custo. O empreendedor, dessa forma, passa a dedicar seu tempo à solução de problemas rotineiros e acaba perdendo a visão do negócio, a dimensão do planejamento e até abandonando a busca de oportunidades.

E quais são os problemas de gestão de uma pequena empresa? São diferentes daqueles enfrentados pelas grandes empresas? Ou são iguais, apenas em menor escala?

Pelas características diferenciadas que apresentam em relação à grande empresa pode-se constatar que as pequenas empresas enfrentam problemas de gestão específicos.

Pinheiro<sup>11</sup>, em sua tese de doutoramento, afirma que o problema da discutível capacidade gerencial dessas pequenas empresas é uma das causas de sua alta taxa de rotatividade.

É o que ressalta também Cavalcanti<sup>12</sup> quando diz:

“A fragilidade administrativa e organizacional das MPMEs revela-se com toda a sua inteireza na pequena interligação entre aspectos tecnológicos, administrativos, de percepção ambiental, referentes ao sistema de informações gerenciais ou à estratégia desenvolvida”.

“Na verdade as MPMEs possuem capacidade limitada de percepção e priorização dos problemas empresariais, parcela que não pode, via de regra, contar com o apoio externo, e não estão acostumadas a planejar e executar ações conjuntas.”

O professor Martinho Isnard Ribeiro<sup>13</sup> de Almeida salienta, ainda, que:

---

<sup>11</sup> PINHEIRO, Maurício. Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte. São Paulo: 1996. Tese de Doutorado, FEA/USP., p. 9.

<sup>12</sup> CAVALCANTI, Marly. Multigestão Empresarial: Uma Estratégia de Sobrevivência para a Pequena e Média Empresa no Estado de São Paulo. Apud. PINHEIRO, Maurício. Op. Cit., p.12.

“Na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos seus proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado de técnicas administrativas. (...) Vale observar que o conhecimento profundo de técnicas administrativas não é fundamental para as pequenas empresas, dada a simplicidade de funcionamento desse tipo de organização.”

Uma das principais características da gestão de pequenas empresas na opinião do professor Bortoli Neto<sup>14</sup>, é ser determinada de forma preponderante pela personalidade e experiência profissional de seus proprietários. Assim, explica o professor:

“Na verdade, a PME (...) nasce, vive e desenvolve-se a partir do talento, da sensibilidade e da vontade de realizar de centenas de milhares de empreendedores, os quais são, ao mesmo tempo, seus inspiradores, implantadores e principal força propulsora. (...)”

E uma das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, na tarefa de administrar sua empresa, refere-se à compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio. Em busca de soluções procuram a assistência dos gerentes das instituições financeiras e contadores mas, nem sempre encontram o que necessitam.

Uma anedota contada por Lambden e Targett<sup>15</sup> resume o que os empreendedores sentem em relação aos gerentes de banco e contadores:

“Por motivos que são invariavelmente obscuros em cada caso específico, os contadores ocupam o segundo lugar, muito próximos dos gerentes de banco, na lista de mais odiados pelos pequenos empresários. Entretanto, as falhas de comunicação parecem ser a causa de muitos problemas. Para ilustrar, pense na velha piada: um balonista, perdido na neblina, desce num grande campo onde vê um homem passeando com seu cachorro, ‘Por favor, onde eu estou?’, ele grita. ‘Na cesta de um balão no meio de um campo gramado’, vem a resposta. O balonista então diz: ‘Você deve ser um contador formado.’ Sou, mas como você sabe?’ ‘Porque o que você respondeu está impecavelmente correto, mas é completamente inútil.’ Injusto, indelicado, possivelmente, mas com uma ponta de verdadeira”.

Nos diversos autores consultados, não paira dúvidas sobre a importância da Contabilidade e a conseqüente utilidade do trabalho do Contador. No entanto, vários autores ressaltam as dificuldades que o empreendedor tem em compreender e dominar a lógica contábil. O que, por muitas vezes, transforma os relatórios financeiros preparados pelo Contador em mero cumprimento de uma obrigação legal, ao invés de suprir o empreendedor com informações para o processo de tomada de decisões.

E como atingir esse objetivo? Um sistema de apoio à decisão em uma grande empresa deve ser completo e complexo de forma a retratar suas operações. As grandes empresas contam com grupos de especialistas para auxiliar o gestor no momento de decisão. Os sistemas podem ser informatizados e fornecer informações em tempo real.

E na pequena empresa? Muitas vezes a decisão é tomada com base no sentimento. No caso das pequenas empresas familiares, freqüentemente, os sucessores permanecem fazendo aquilo que aprenderam com seus pais, sem entender mesmo o significado ou, o que é mais importante, os efeitos de mudanças ambientais nesses procedimentos administrativos. E nisso, a Contabilidade poderia ajudá-los de maneira simples, em uma folha de papel apenas, considerando os principais números da empresa, como por exemplo, os parâmetros de produção e vendas, através do qual o empreendedor pudesse monitorar a sua empresa e tomar suas decisões. E o que se procura propor através do Fluxo de Caixa Prospectivo que será apresentado a seguir.

---

<sup>13</sup> ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Desenvolvimento de Um Modelo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequenas Empresas. São Paulo:1994. Tese de Doutorado, FEA/USP, p. 5.

<sup>14</sup> BORTOLI NETO, Adelino de. Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas, São Paulo: 1980. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, p. 45.

<sup>15</sup> LAMB DEN, John, TARGETT, David. Finanças para o Pequeno Empresário – Os Fundamentos do Lucro e da Eficácia na Micro e Pequena Empresa. Tradução por Ymali Salem Chamas. São Paulo: B. 1990, p. 47.



### Uma Proposta de Fluxo de Caixa Prospectivo para Empresas de Pequeno Porte

Introduz-se, brevemente, algumas informações contábeis úteis para a gestão de pequenas empresas. Para selecioná-las tem-se como ponto de partida a experiência prática em trabalhos de consultoria para pequenas empresas, junto ao Laboratório de Pequenas Empresas (PMELab) do Departamento de Contabilidade da FEAIUSP, considerando-se algumas características básicas, que assegure o atendimento das necessidades dos gestores de pequenas empresas, conforme o seu perfil e os problemas de gestão de PMEs examinados nos itens precedentes.

**“CONSIDERANDO OS RELATÓRIOS CONTÁBEIS CITADOS, AQUELE DE MAIS FÁCIL COMPREENSÃO POR PARTE DO EMPREENDEDOR É A DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA”.**

Como características básicas desse conjunto de informações, destacam-se:

- **Simplicidade:** as informações devem ser de entendimento intuitivo, não sendo necessário o conhecimento prévio dos Princípios e Convenções Contábeis ou do Método das Partidas Dobradas, que regem a Contabilidade:
- **Facilidade de obtenção:** as informações devem ser levantadas de forma fácil, sem necessidade de manutenção de registros históricos ou de sistemas de acumulações complexos:
- **Relevância:** apesar de a Contabilidade ser conhecida pela coincidência algébrica dos centavos, propõe-se, inicialmente, que o empreendedor preocupa-se apenas com as informações mais relevantes, desconsiderando os valores menores;
- **Atualidade:** a Contabilidade, de forma incorreta, é relacionada geralmente à mensuração de fatos e eventos passados. Propõe-se modelos de informação voltados para fatos e eventos presentes e futuros, através da utilização de modelos prospectivos e orçamentos:
- **Possibilidade de efetuar simulações:** é importante que os modelos considerarem a possibilidade de efetuar simulações com relação às variáveis principais. Simular queda ou crescimento das vendas, aumento ou diminuição de custos/despesas, efeitos de financiamentos e empréstimos ou outras variáveis são fatores que podem auxiliar as decisões do empreendedor:
- **Facilidade de manipulação das informações:** a popularização da utilização de microcomputadores tornou possível desenvolver modelos em softwares conhecidos, de forma a garantir a facilidade de manipulação dos dados e modificação e adaptação dos modelos. Para a maioria dos modelos de relatórios financeiros, no caso das pequenas empresas, podem ser utilizadas as planilhas de cálculo como EXCEL, LOTUS e outras.

Dentro do escopo dessas características básicas, um modelo de relatório contábil que atenda ao cumprimento das necessidades prioritárias da pequena empresa, deveria abranger os seguintes aspectos:

- **Plano de gastos:** é um plano de contas, mas de forma simplificada. O número de contas deve ser mínimo e a nomenclatura simples e compreensível. Montar esse plano é o mesmo que conhecer a empresa em toda sua extensão, identificar suas metas e os eventos econômicos envolvidos.

Exemplo:

100 - Matérias-primas
200 - Mão-de-obra e encargos
300 - Transportes
700 - Aluguéis
910 - Estoques
920 - Contratos pagos antecipadamente
930 - Ativos Fixos

- **Plano de responsabilidade:** consiste na identificação das principais partes da empresa e que têm autonomia ou condição de provocar dispêndios, ou gerar resultados e sua associação com códigos para acumulação de gastos/resultados.

Exemplo:

1000 - Empresa geral
1001 - Diretoria e Sócios
1100 - Área de Produção
1200 - Área Comercial
1300 - Área Administrativa

- **Posição patrimonial:** consiste na elaboração de um Balanço Patrimonial, que represente efetivamente o quanto à empresa teria num determinado momento, em valores arredondados e desprezando-se as cifras não relevantes. Os valores de Caixa, Bancos, Valores a Receber e a Pagar seriam obtidos diretamente dos controles específicos. Os Estoques e Ativos Fixos seriam determinados através de inventários, valorizados a preços de mercados. O Patrimônio Líquido seria apurado por equivalência contábil, e os lucros em relação com o capital investido até então.

FIGURA 1

Posição Patrimonial	
ATIVO	PASSIVO
Caixa	Contas a pagar
Bancos	Empréstimos bancários
Dólares	Impostos a pagar
A receber	
Estoques	
Imobilizado	Capital
Outros	Lucros
Total	Total

- **Estrutura dos custos fixos:** os gastos fixos constituem-se em uma preocupação constante do empreendedor e pode diferenciá-lo de seus concorrentes, favoravelmente ou não. A redução desses valores torna a empresa mais ágil em relação ao mercado e às decisões do dia-a-dia. A formação de parcerias com outras pequenas empresas e o vínculo de sócios (mesmo informalmente), tendem a diminuir os custos fixos.
- **Estrutura de resultado e preços de venda:** a demonstração de resultado do exercício é de fácil compreensão, mesmo para leigos em contabilidade, pois segue uma lógica dedutiva do lucro, ou seja, parte-se do faturamento, deduz-se os gastos incorridos para obter aquelas receitas e apura-se o lucro. Em sua elaboração, o empreendedor de pequenos negócios compreende e avalia todas as variáveis que influenciam o resultado, tais como: política de preços, volumes de produção e de vendas, impostos devidos, custos variáveis e custos fixos, imposto de renda e a magnitude do lucro final em relação ao lucro desejado.

FIGURA 2

Demonstração de Resultado				
	Mensal		Acumulado	
	\$	(%)	\$	(%)
Unidades vendidas				
Preço médio de venda				
<b>Faturamento</b>				
(-) Impostos				
(-) Descontos				
(-) Comissões				
(=) Faturamento líquido				
(-) Custos Variáveis				
(=) Margem				
(-) Custos Fixos				
(-) Lucro antes do IR				
(-) Imposto Renda				
(=) Lucro Final				

- **Posição financeira ou fluxo de caixa:** os valores que se traduzem concretamente em dinheiro são mais facilmente compreendidos pelos leigos em Contabilidade e, em especial, pelos empreendedores de empresas de pequeno porte. A Demonstração Contábil dos Fluxos de Caixa enriquece o entendimento da Demonstração de Resultados. O lucro ou resultado apurado num período e interpretado também através da respectiva geração de caixa e isso afeta não apenas a situação financeira da empresa, mas também o bolso do empreendedor. Outra ferramenta útil ao

empreendedor é o fluxo de caixa voltado para o futuro, ou como chamamos de Fluxo de Caixa Prospectivo.

Considerando os relatórios contábeis citados, aquele de mais fácil compreensão por parte do empreendedor é a Demonstração dos Fluxos de Caixa. Esse artigo está concentrado, portanto, em um Modelo de Fluxo de Caixa, procurando identificar os aspectos contábeis que poderiam enriquecê-lo. Propõe-se, então, um modelo prospectivo que considere não apenas a posição do dinheiro decorrente dos eventos já ocorridos, **mas principalmente em relação ao cenário futuro e que possibilite a realização de simulações.**

Uma das principais contribuições do modelo desenvolvido não é o formato, os conceitos utilizados ou mesmo a simplificação de fórmulas matemáticas que poderiam ser complexas para o empreendedor de pequenas empresas. Na verdade, como já discutido anteriormente, a utilização de relatórios contábeis-financeiros traz como contribuição relevante para o gestor a reflexão sobre o funcionamento de sua empresa. Dessa forma, ao lidar com projeções e simulações, o empreendedor começa a compreender o efeito de mudanças de prazo de pagamento, recebimento e estocagem, de aumento ou diminuição de margem de vendas, do controle de custos e outros fatores característicos da atividade empresarial. Assim, com o aumento do entendimento destes fatores, o formato e os conceitos poderão ser aperfeiçoados pelo próprio gestor, para considerar características de seu modelo pessoal de decisão.

O modelo proposto é disposto na forma dedutiva, ou seja, parte-se dos dados operacionais relevantes que integram o cenário da pequena empresa; estima-se os montantes das entradas de caixa, que são diminuídos dos respectivos montantes das saídas, até chegar-se ao saldo final, conforme demonstrado através da Figura 3:

FIGURA 3

Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo		
FLUXO	Obs.	"n" PERÍODOS
<b>1. Dados Operacionais Relevantes</b>		
<b>2. ENTRADAS</b>		
<b>3. SAÍDAS</b>		
<b>4. VARIAÇÃO</b>	(2-3)	
<b>5. Retiradas</b>		
<b>6. Novos investimentos</b>		
<b>7. Depreciação</b>		
<b>8. Custo ou Remuneração do Dinheiro</b>		
<b>9. SALDO ACUMULADO</b>	(4-5-6-7-8)	
<b>10. Empréstimos/Aplicações de Recursos</b>		
<b>11. SALDO FINAL</b>	(9+/-10)	

A primeira tentativa de elaboração deste Fluxo de Caixa deveria ser através de uma conversa entre o candidato a empreendedor e um consultor, ou contador. Na impossibilidade do

acompanhamento técnico o empreendedor deveria imaginar o modelo como se o estivesse apresentando para uma pessoa, relatando as características da empresa e suas atividades. A projeção elaborada através do Fluxo de Caixa auxiliaria na determinação da viabilidade do negócio.

Para atingir esse objetivo, os seguintes conceitos estão implícitos na estrutura do modelo proposto:

## 1. DADOS OPERACIONAIS RELEVANTES

Representa as variáveis relevantes do cenário da pequena empresa, que poderão influenciar a obtenção de dinheiro. Em uma pequena atividade comercial, destacam-se:

### **1.1- Faturamento:**

O faturamento de um pequeno comércio pode ser estimado através do montante em dinheiro que o empreendedor pretende vender, uma vez que não fabrica os produtos, mas apenas vende as mercadorias que compra de seus fornecedores com uma margem para cobrir os gastos e gerar Lucro. As compras, por sua vez, estão limitadas pelo capital de giro do negócio. Assim, se o empreendedor prevê poder comprar R\$ 3.000,00 em mercadorias (qualquer uma e em qualquer quantidade), basta estabelecer qual a margem de revenda para determinar o faturamento. Estas são variáveis conhecidas do empreendedor pois, como já vimos, em sua maioria têm experiência prévia no ramo em que pretendem atuar. Para aqueles que estão se aventurando em novas atividades, estas informações podem ser obtidas junto a outros empreendedores que atuem na mesma atividade.

### **1.2- Markup médio:**

O *markup* está relacionado com a margem de lucro e, em uma linguagem simples, significa coeficiente multiplicador que se aplica sobre o montante das compras, para a obtenção do montante das vendas. Por exemplo, ao comprar um lote de R\$ 1.000,00 e o *markup* médio adotado for de 2,5 o faturamento total deverá ser de R\$ 2.500,00. Os estudos de formação de preços de venda exigem algum conhecimento de custos e sensibilidade do mercado. Essa tarefa pode ser simulada nesse Modelo de Fluxo de Caixa: pode-se aumentar ou diminuir o *markup* e visualizar o que acontece com o dinheiro da empresa.

### **1.3- Prazo Médio de Pagamento:**

Reflete a política adotada junto aos fornecedores e é representado pelo prazo médio (em dias) dos principais fornecedores e das compras mais relevantes. É recomendado que este prazo seja superior à somatória dos prazos médios de estocagem e de recebimento das vendas. Quanto maior este prazo melhor e o custo do dinheiro deve ser considerado no financiamento dos clientes.

Por exemplo: para um prazo médio de pagamento de 30 dias, frente aos prazos médios de estocagem de 7 dias e recebimento das vendas de 15 dias, há uma folga no capital de giro de 8 dias (30 dias - 7 dias - 15 dias). Deve haver um equilíbrio entre esses prazos, pois seu reflexo na situação financeira da empresa é imediato.

### **1.4- Prazo Médio de Recebimento:**

Reflete a política adotada junto aos clientes e é representado pelo prazo média (em dias) dos principais clientes e das vendas mais relevantes. Em princípio, quanto menor este prazo, melhor; mas deve-se analisar também o custo financeiro embutido na compra prazo.

**1.5- Prazo Médio de Estocagem:**

Reflete a política de estocagem em relação ao capital de giro da empresa e em representado pelo prazo médio (em dias) em que as principais mercadorias permanecem em estoque. Em princípio, quanto menor este prazo, melhor; pois além de propiciar uma entrada de dinheiro mais rápida, diminui a necessidade de capital de giro.

**1.6- Taxa Financeira de Aplicação:**

Corresponde a taxa de remuneração da poupança. Será utilizada basicamente para cálculo do custo de oportunidade sobre o capital dos sócios empregado no negócio.

**2. ENTRADAS:**

Representa as entradas de dinheiro a partir do faturamento da empresa. (Obs: no exemplo da Figura 4, à frente, foi considerado que 50% (cinquenta por cento) do faturamento ocorre a prazo. Ajustando-o a valor presente, pela taxa financeira de 1% a. p., resulta os \$ 50 que reduzem o Faturamento Total).

**3. SAÍDAS:**

Representa as principais saídas de dinheiro da empresa, sendo separadas entre gastos variáveis e fixos, ou seja, respectivamente, aqueles que são incorridos somente se acontecerem as vendas e os outros que, independentemente das vendas, decorrem da existência da própria empresa. São apurados ou calculados da seguinte forma:

**3.1- Compras:**

São calculadas a partir do montante previsto de vendas dividido pelo *markup* adotado, considerando-se ainda o prazo médio de estocagem. o prazo médio de pagamento e a taxa financeira para desconto a valor presente.

**Obs.:** no exemplo da Figura 4, o Estoque é calculado da seguinte forma:

- Prazo Médio de Estocagem (PME) do mês anterior: 7 dias;
- Valor do Estoque Médio, ajustado a valor presente, pela taxa financeira de 1% a.p.;
- Prazo Médio de Pagamento: 30 dias;

**Tem - se:**

COMPRAS DE ESTOQUE	=	FATURAMENTO	X	PME	=\$ 170
		markup		30	
		(1 + taxa financeira)			

Valores das Compras do mês, calculados a valor presente, ou seja, descontando-se a taxa financeira de 1% a. p.;

COMPRAS DO MÊS =	FATURAMENTO	=	\$170
	markup		
	(1 + taxa financeira)		

$$\$ 770 \$ 3.300 = \$ 4.070$$

### 3.2- Comissões:

Percentual adotado de comissões aplicado sobre o montante das vendas.

### 3.3- ICMS a recolher:

Alíquota vigente do imposto de circulação de mercadorias aplicada sobre o montante do faturamento líquido das compras (**obs.: (3 10.000 -- \$4.070) x 18%**).

### 3.4- PIS, COFINS, Contribuição Social e Imposto de Renda sobre Lucro Presumido:

Esses impostos e contribuições são cumulativos, ou seja, não se pode compensar com outros créditos. Portanto, aplica-se o percentual apurado de **4,53% (PIS=0.65% + COFINS=2% + C. Social = 1%+IR 3,5%+ x 25%)** sobre o faturamento. No caso de adoção do SIMPLES, a empresa calcularia o percentual sobre o faturamento conforme determinado em lei.

### 3.5- Folha de Pagamento:

Representa os valores devidos aos funcionários relativos à folha de pagamento.

### 3.6- INSS e FGTS:

Calculados aplicando-se o percentual de 35,2%(FGTS=8% e INSS=27,2%) sobre o montante da folha de pagamento.

### 3.7 13º Salário:

Alocar o pagamento previsto do 13º salário de acordo com a política da empresa. E mais um salário que se deve pagar ao funcionário ao final do ano, fazendo-se adiantamentos.

**3.8- Aluguéis e Condomínios:**

Alocar o pagamento de acordo com o contrato firmado.

É comum nas pequenas empresas a alocação na empresa de despesas consideradas particulares, até porque as atividades são realizadas em casa. Dessa forma, mesmo trabalhando no “fundo do quintal”, e não incorrendo em gastos com alugueis, o empreendedor deve considerar o quanto desembolsaria para ocupar um local com as condições necessárias às requeridas pelas atividades da empresa.

**3.9- Água e Luz:**

Alocar de acordo com os valores previstos.

**3.10- Telefone:**

Alocar de acordo com os valores previstos.

A conta telefônica é uma preocupação constante do dono da pequena empresa, pois, muitas vezes, cometem-se abusos.

**3.11- Materiais de Escritório:**

Alocar de acordo com os valores previstos.

**3.12- Serviços Contábeis e de Terceiros:**

Alocar de acordo com os valores previstos. O escritório que cuida da escrita contábil e fiscal da empresa costuma ser o “conselheiro” para assuntos contábeis, jurídicos, administrativos e de planejamento.

**3.13- Gastos com Veículos e Transportes:**

Alocar de acordo com os valores previstos.

Normalmente, os gastos com veículos do dono da empresa passam a ser obrigações da pessoa jurídica e é até uma oportunidade para planejar os gastos. revisões e manutenções regulares!

**3.14- Juros:**

Considerar os juros pagos sobre os empréstimos de recursos ou recebidos pelas aplicações. É importante ressaltar que mesmo que os recursos emprestados sejam dos sócios, deve-se calcular os juros com base na taxa de aplicação. Da mesma forma, se a empresa emprestar recursos aos sócios para pagamento de despesas pessoais, estes devem ser considerados como retiradas (ver item 6).

**3.15- Outros:**

Alocar outros gastos não mencionados anteriormente.

Normalmente, considera-se uma “gordura” para cobrir eventuais gastos não previstos, O



percentual usualmente aplicado é de 10% sobre o total dos gastos fixos e variáveis. Mas aconselha-se ao empreendedor estudar o percentual mais adequado à sua atividade.

#### **4. VARIAÇÃO:**

É o subtotal apurado entre as entradas e saídas e representa a geração de caixa naquele período. Como estão considerados apenas os valores operacionais; é importante que esse saído seja positivo, caso contrário, indicará problemas para a empresa.

#### **5. RETIRADAS:**

Alocar de acordo com os valores previstos.

Nas pequenas empresas é comum a alocação de gastos particulares dos donos na pessoa jurídica, assim esses valores são considerados no montante das retiradas.

#### **6. NOVOS INVESTIMENTOS:**

Alocar de acordo os valores previstos.

#### **7. DEPRECIÇÃO:**

Outro aspecto que deve ser considerado é o caso da depreciação que, apesar de não provocar uma saída de caixa naquele momento, representa uma reserva que a empresa faria para renovação de seus bens. Para evitar-se a manutenção de controles complexos, o cálculo da depreciação pode ser efetuado através de um inventário do imobilizado a valores de mercado, utilizando-se uma estimativa de vida útil em meses. Periodicamente os valores devem ser revisados.

#### **8. CUSTO DO CAPITAL (CUSTO DO DINHEIRO):**

Representa o custo de oportunidade do capital aplicado pelos sócios no empreendimento. Deve ser calculado com a utilização da taxa de aplicação sobre o montante do capital investido. E a lucratividade mínima exigida pelos empreendedores para permanecer com os recursos aplicados na empresa.

#### **9. SALDO ACUMULADO:**

É o saldo acumulado após a consideração das retiradas de novos investimentos e do custo do capital dos sócios. Se for negativo, a empresa estará passando por sérias dificuldades financeiras e, provavelmente, vivendo em função de bancos, ou consumindo recursos acumulados em períodos anteriores. Nesse caso, o dono deve ter boas condições de negociar com os bancos.

#### **10. EMPRÉSTIMOS/APLICAÇÕES DE RECURSOS:**

Em função do saldo acumulado pela empresa, pode haver recursos disponíveis para aplicação ou necessidade de captar dinheiro para pagamento das obrigações da empresa.

Esse modelo simplifica o fluxo de caixa, evitando que tenhamos que identificar saldos positivos e negativos, criar linhas para -. aplicações, linhas para empréstimos, etc.

#### **11. SALDO FINAL:**

É o saldo acumulado final, após a consideração também das captações/aplicações de recursos.

Se for positivo, poderá estar brindando com o dono da empresa a sua situação de sucesso, seu potencial de empreendedor!

Se for negativo, indicará problemas ou até uma outra situação contrária: pode representar um período em que a empresa esteja crescendo com capital de terceiros e a elaboração de um fluxo de caixa com prazos maiores poderá comprovar que se trata de uma crise momentânea e que no futuro virão os lucros, ou seja, dinheiro mesmo!

Este modelo apresentado segue o princípio do **Tableau de Bord** que contempla a seguinte regra: colocar em apenas uma folha todas as informações relevantes para a gestão da empresa.

Aproveitando o espaço no papel, pode-se, então, acrescentar outras informações relevantes e associados ao fluxo de caixa da empresa, tais como:

- **Saldo Bancário:** eventuais diferenças entre o saldo bancário e o saldo no fluxo de caixa podem representar o nível de “**gorduras**” adotado ou **reservas** consideradas para a novos investimentos ou distribuição de lucros (vide depreciação, tem 7, e custo do capital próprio, tem 8).

“A REALIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL, COMO NO MUNDO, AS TEM APONTADO COMO RESPONSÁVEIS POR UMA PARCELA IMPORTANTE DA ECONOMIA, PRINCIPALMENTE AO SE CONSIDERAR O SETOR INFORMAL”.

representando o potencial de entrada de dinheiro já em poder da empresa.

- **Saldo de Estoques a preços de reposição:** inventário dos estoques valorizados a preços de custo de reposição, representando o provável valor a ser desembolsado para a renovação dos estoques.
- **Saldo de Duplicatas a Receber:** saldo que pode ser convertido em dinheiro a curto prazo, ou até descontado em bancos.
- **Saldo de Fornecedores a Pagar:** saldo devido aos fornecedores e pode ser negociado a qualquer tempo, seja em pedidos de prorrogação de prazos ou até de pagamentos (quitações) antecipadas quando os descontos são convidativos!

Nas colunas coloca-se os períodos, - meses por exemplo, sendo que o período corrente está acompanhado de valores orçados e realizados, e analise horizontal. Assim, o empreendedor pode comparar orçamento com o ocorrido e efetuar as correções.

Apresenta-se um exemplo detalhado do fluxo de caixa de um provável comercio de roupas para crianças na cidade de Jundiaí:

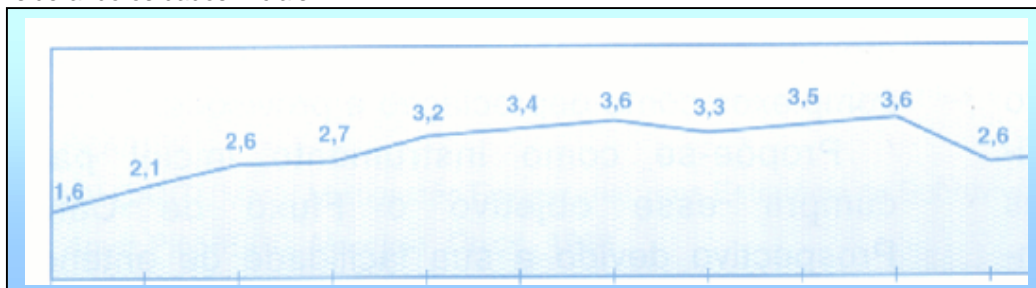
MODELO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTIVO													
Fluxo	OBS.	Ago/98			Set/98			Out/98			Nov/98		
		Orçado	Real	A.J.	Orçado	Real	A.J.	Orçado	Real	A.J.	Orçado	Real	A.J.
<b>I. DADOS OPERACIONAIS RELEVANTES</b>													
1.1- Faturamento		10.000			10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
1.2- Markup médio		3			3	3	3	3	3	3	3	3	3
1.3- Prazo Médio de Pagamento	dias	30			30	30	30	30	30	30	30	30	30
1.4- Prazo Médio de Recebimento	dias	15			15	15	15	15	15	15	15	15	15
1.5- Prazo Médio de Estoque	dias	7			7	7	7	7	7	7	7	7	7
1.6- Taxa Financeira (de aplicações)	a.p.	1%			1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
<b>2. ENTRADAS:</b>													
2.1- Faturamento		9.950			9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950
2.2- (+) Custo financeiro das vendas a prazo	(50)	10.000			10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
<b>3. SAÍDAS:</b>													
Gastos Variáveis:		8.298			8.312	8.317	8.322	8.327	8.332	8.337	8.342	8.347	8.352
3.1- Compra		6.000			6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
3.2- Comissões	5%	4.070			4.070	4.070	4.070	4.070	4.070	4.070	4.070	4.070	4.070
3.3- ICMR a Receber	18%	500			500	500	500	500	500	500	500	500	500
3.4- IRL, COPINF, C. Social e Lucro Presumido	4,50%	1.067			1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067
Gastos Fixos:		2.308			2.322	2.327	2.332	2.337	2.342	2.347	2.352	2.357	2.362
3.5- Folha de Pagamento		450			450	450	450	450	450	450	450	450	450
3.6- INSS e FGTS	35,2%	158			158	158	158	158	158	158	158	158	158
3.7- 13º Salário		—			—	450	—	—	—	—	—	—	—
3.8- Aluguel e Condomínio		500			500	500	500	500	500	500	500	500	500
3.9- Água e Luz		50			50	50	50	50	50	50	50	50	50
3.10- Telefone		150			150	150	150	150	150	150	150	150	150
3.11- Materiais de Eletrônio		50			50	50	50	50	50	50	50	50	50
3.12- Serviços Contábeis e de Taxação		250			250	250	250	250	250	250	250	250	250
3.13- Custos com veículos e transportes		400			400	400	400	400	400	400	400	400	400
3.14- Juros		—			—	—	—	—	—	—	—	—	—
3.15- Outras		200			200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>4. VARIAÇÃO (2-3)</b>		<b>1.652</b>			<b>1.638</b>	<b>1.633</b>	<b>1.628</b>	<b>1.623</b>	<b>1.618</b>	<b>1.613</b>	<b>1.608</b>	<b>1.603</b>	<b>1.598</b>
5. Receitas		—			1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
6. Novos Investimentos		—			—	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Depreciação		—			—	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Custo de Capital		100			100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>9. SALDO ACUMULADO</b> (8 Acumulado + 4-5+6-7+8)		<b>1.552</b>			<b>2.090</b>	<b>2.023</b>	<b>2.791</b>	<b>3.229</b>	<b>3.492</b>	<b>3.872</b>	<b>3.253</b>	<b>3.466</b>	<b>2.905</b>
10. Impairment/Aplicações de Recursos		(1.297)			(1.891)	(2.287)	(2.432)	(2.507)	(3.003)	(3.214)	(2.995)	(3.121)	(2.947)
<b>11. SALDO FINAL (9+10)</b>		<b>255</b>			<b>200</b>	<b>290</b>	<b>299</b>	<b>322</b>	<b>389</b>	<b>358</b>	<b>361</b>	<b>258</b>	<b>226</b>
<b>OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES</b>													
- Saldo Inicial:													
- Saldo de Débito (à prova de venda)													
- Saldo de Crédito (à prova de aquisição)													
- Saldo de Dividendos a Pagar													
- Saldo de Provisões a Pagar													

Figura 4

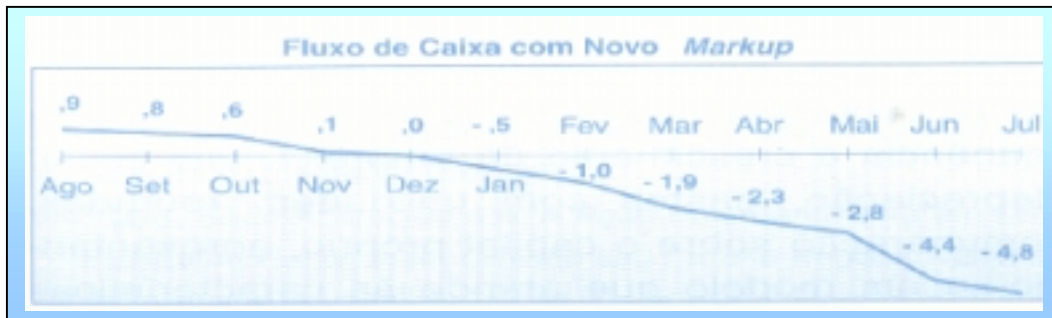
Outra possibilidade oferecida por este modelo é a de realização de análises de sensibilidade. E com a ajuda de recursos simples de informática, como o uso de uma planilha eletrônica, pode-se facilitar essa função. A análise de sensibilidade atende, principalmente, a dois objetivos:

1. auxilia a planejar o negócio face aos possíveis cenários e recursos;
2. possibilita a identificação das variáveis sensíveis. Após efetuar diversas simulações com cenários diferentes (mesmo absurdos ou improváveis), pode-se identificar aquelas variáveis que são bastante ou pouco sensíveis, o que aumenta o conhecimento do empreendedor sobre o negócio e sua capacidade de decisão frente a diversas situações.

O Gráfico 1 representa a evolução dos recursos da empresa para o período examinado, considerando os dados iniciais:



Se os sócios quiserem simular o Fluxo de Caixa, considerando que o *markup* é de 2,5, encontrarão uma situação totalmente oposta, como se vê no Gráfico 2. Este mostra quanto a variável *markup* é sensível a pequenas variações



Percebem, assim, que precisam trabalhar com *markup* médio de 3,0 para manterem a empresa funcionando.

Podem continuar efetuando alterações nos dados iniciais até encontrarem uma situação que reflita as possibilidades do mercado. Dessa forma, adquirem o conhecimento de como funciona o negócio e a compreensão das variáveis que mais afetam seu desempenho.

A partir do momento em que se sentirem confiantes ao lidar com informações contábeis-financeiras, podem introduzir novos relatórios tais como um Balanço Patrimonial projetado ou uma Demonstração de Resultados.

## **Conclusões**

A realidade das pequenas empresas no Brasil, como no mundo, as têm apontado como responsáveis por uma parcela importante da economia, principalmente ao se considerar o setor informal.

Nos anos recentes, muitos especialistas e estudiosos têm enfatizado o papel relevante que tem sido exercido pelas pequenas empresas na criação de empregos, geração de novos produtos e serviços sendo que para alguns, passaram a constituir uma saída para a crise econômica enfrentada por muitos países.

Apesar disso, ainda são poucas as pesquisas e estudos voltados especificamente para a análise desse setor.

Outra dificuldade apontada neste trabalho é a de definir de forma exata a pequena empresa. Diversas definições têm sido utilizadas baseando-se em critérios qualitativos, quantitativos ou mesmo em um misto de ambos. Mesmo na esfera legal as definições variam.

Procurando, também, identificar quais as características específicas da pequena empresa, verificou-se que são distintas daquelas relacionadas as grandes empresas. Muitas vezes, construída à imagem e semelhança de seu criador, a pequena empresa representa a concretização de um projeto

de vida que termina juntamente com seu fundador. Oriunda de uma experiência profissional e apoiada em conhecimentos sobretudo técnicos, a pequena empresa carece de uma estrutura administrativa que a oriente para sua sobrevivência e, mais que isso, para seu desenvolvimento. Percebe-se, claramente, como distinta da grande empresa, necessitando, portanto, de estudos específicos voltados para análise de sua problemática.

Nesse contexto, torna-se igualmente relevante à análise do perfil do empreendedor. Apesar dos diversos estudos e pesquisas sobre o tema, é importante ressaltar a dificuldade de extrapolar as conclusões encontradas para um universo tão grande de empresas. No entanto, pode-se ressaltar como características principais o desejo de realizar, a disposição de assumir riscos, a autoconfiança, a capacidade de trabalho e a necessidade de desenvolver sua criatividade, embora marcadas, muitas vezes, pelo desconhecimento das técnicas gerenciais e uma dificuldade na delegação de tarefas. As deficiências concentram-se, portanto, na área gerencial, oriundas de formulações estratégicas incorretas ou incompletas.

Finalmente, encontra-se o Contador como uma das principais fontes de informações aos empreendedores de pequenas empresas. Porém, o seu papel desempenhado junto às pequenas empresas está geralmente associado a um mal necessário para o cumprimento de suas obrigações legais. Poucos são os gestores a ressaltarem a importância das informações contábeis para fins gerenciais. Os contadores estão cientes dessa limitação que parece imposta por uma estrutura fiscal complexa e por exigências burocráticas desconexas.

No entanto, pode-se afirmar que o papel do Contador nas pequenas empresas não difere grandemente daquele desempenhado nas grandes empresas: a responsabilidade pela estruturação de um sistema de informações de apoio à decisão de forma a auxiliar a empresa na busca pela melhor utilização de seus recursos, ou seja, o alcance da eficácia empresarial.

Surge desse contexto um novo papel a ser exercido pela Contabilidade: mensurar, comunicar e constituir-se em um sistema de informações gerenciais úteis e confiáveis, respeitando as características específicas das pequenas empresas e pautando-se, portanto, na elaboração de relatórios, pela simplicidade, facilidade de obtenção das informações, relevância, atualidade, que possibilita ao gestor efetuar simulações e manipular as informações de forma simples. Alcançaria assim, inicialmente, o simples objetivo de conduzi-lo a um maior conhecimento do funcionamento de seu negócio e, posteriormente, à compreensão de conceitos contábeis complexos como depreciação e provisões.

Propõe-se como instrumento inicial para cumprir esse objetivo o Fluxo de Caixa Prospectivo devido a sua facilidade de entendimento, atrelado que está ao conceito concreto de disponibilidade financeira, e a sua importância na fase inicial da empresa, em que o essencial é garantir recursos financeiros para cumprir com suas obrigações. Também é modelo escolhido por resumir e refletir todas as atividades da empresa, sejam elas operacionais, econômicas ou financeiras; sejam relacionadas à administração do capital de giro ou à administração financeira de longo prazo. Esse relatório foi ajustado a conceitos contábeis, julgados importantes para a permanência e crescimento da empresa, tais como: depreciação, gastos com utilidades, retiradas, remuneração sobre o capital próprio, apresentando-se um modelo que atende às características apontadas.

### **Resumo**

O papel desempenhado pelas pequenas empresas na economia tem sido ressaltado em uma época de transição, ruptura e crise. Apresentada por alguns como uma provável solução para o problema de níveis crescentes de desemprego ou como um modelo de flexibilidade em uma economia globalizada a pequena empresa tem aparecido como temática constante de discussões e objeto de

políticas de incentivo e proteção.

Nos meios acadêmicos, o reflexo desse contexto tem-se sentido no aumento no número de trabalhos voltados à análise da problemática das pequenas empresas, antes bastante escassos.

O objetivo do presente trabalho é apresentar alguns fatores importantes para o desenvolvimento de um modelo de informações contábeis-financeiras para a gestão das pequenas empresas.

Para tanto, começando pela definição do termo “pequena empresa”. Examina-se, igualmente, os aspectos do perfil do empreendedor e as características da gestão das pequenas empresas.

Revedo, então, o relacionamento existente entre a Contabilidade e a pequena empresa, propõe-se às bases para um novo papel a ser desempenhado pela Contabilidade.

Finalmente, apresenta-se, como sugestão de uma contribuição inicial da Contabilidade para um modelo de informações de suporte à gestão de pequenas empresas. uma proposta de Demonstração de Fluxo de Caixa Prospectivo.

### **Referências Bibliográficas**

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Desenvolvimento de um Modelo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequenas Empresas. São Paulo: 1994. Tese de Doutorado. FEA/ USP

BORTOLI NETO, Adelino de. Comunicação Pessoal. São Paulo: FEA/USP, 1996.

BORTOLI NETO, Adelino de. O Processo de Criação de Empresas Industriais de Informática: um Estudo do Perfil do Empreendedor e das Facilidades e Dificuldades Relativas ao Processo. São Paulo: 1986. Tese Doutorado. FEA /USP

BORTOLI NETO, Adelino de. Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas. São Paulo: 1980. Dissertação de Mestrado. FEA/USP

CAVALCANTI, Marly. Multigestão Empresarial: uma Estratégia de Sobrevivência para a Pequena e Media Empresa no Estado de São Paulo. Apud. PINHEIRO. Mauricio. Op.c;t.. 1966.

DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

FILION, Louis Jaques. Free Trade: The Need for a Definition of Small Business. Apud. PINHEIRO, Mauricio. Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte: uma Abordagem Conceitual e Empírica. São Paulo: 1996. Tese de Doutorado, FEA/ USP.

KASSAI, José Roberto. Alguns Aspectos que Envolvem a Conciliação entre a Taxa Interna de Retorno e o Return on Investment (TIR x ROÍ São Paulo: 1996. Dissertação de Mestrado, FEA USP.

KASSAI, Sílvia. As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade. São Paulo: 1996. Dissertação de Mestrado, FEA /USP.

LAMB DEN. John. TARGETT, David. Fnanças para o Pequeno Empresário - Os Fundamentos do Lucro e da Eficácia na Micro e Pequena Empresa. Tradução de: Ymaly Salem Chamas. São Paulo: B. Seller. 1990.

NAISBITT, John. Paradoxo Global. Apud. O ESTADO de São Paulo, SENAC-SP. Megatendências. São Paulo: Guia ao Empreendedor, s.d.

PAIVA, Paulo Roberto. Uma Contribuição ao Estudo da Controladora em Micro e Pequenas Empresas através do Sistema de Informações. Ribeirão Preto: 1996. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). FEARP/USP.

PINHEIRO, Maurício. Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte: Uma Abordagem Conceitual e Empírica. São Paulo: 1996. Tese de Doutorado. FEA/USP.

SANTOS, Silvio Aparecido dos. À Ação Empreendedora em Uma Economia Globalizada e Competitiva. In: SANTOS, Silvio Aparecido dos. PEREIRA, Heitor José. Criando seu Próprio Negócio - Como Desenvolver o Potencial Empreendedor. Brasília: SEBRAE. 1995.

VIDAL, Antonio Geraldo da Rocha. Seleção de pacotes de software administrativo para microcomputadores na pequena e média empresa: um estudo exploratório. São Paulo:1990. Dissertação de Mestrado. FEA USE.