

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANA CAROLINA DO VALE PEREIRA DE OLIVEIRA

**FERRAMENTAS DE GESTÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA
EMPRESAS COMERCIAIS DE PEQUENO PORTE**

**FLORIANÓPOLIS
2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANA CAROLINA DO VALE PEREIRA DE OLIVEIRA

**FERRAMENTAS DE GESTÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA
EMPRESAS COMERCIAIS DE PEQUENO PORTE**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção de grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof^o. Dr. Pedro José von Mecheln

**FLORIANÓPOLIS
2008**

ANA CAROLINA DO VALE PEREIRA DE OLIVEIRA

**FERRAMENTAS DE GESTÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA
EMPRESAS COMERCIAIS DE PEQUENO PORTE**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de _____ (____), atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

Professora Dra. Valdirene Gasparetto
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professores que compuseram a Banca:

Prof^o Dr. Pedro José von Mecheln - Orientador
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Prof^o Dr. Rogério João Lunkes
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Prof^o Dr. Darci Schnorrenberger
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Florianópolis, 26 de Junho de 2008.

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração deste trabalho contei com a ajuda de muitas pessoas e não poderia deixar de agradecê-las.

Agradeço aos meus pais que sempre me instruíram para estudar e me dedicar para ser uma profissional qualificada e um ser humano realizado e sempre me apoiaram em todos os momentos da minha vida inclusive neste. Em especial à minha mãe por ter lido meu trabalho com toda atenção de uma grande mãe que sempre foi para me ajudar a identificar pontos em que eu poderia melhorar.

Ao meu professor orientador Pedro que me ajudou em todas as etapas da elaboração deste trabalho, me orientando com muita paciência e dedicação desde a escolha do tema até a sua finalização.

Agradeço ao meu namorado Eduardo que sempre foi tão compreensivo e atencioso comigo, entendendo nos momentos de ausência e me apoiando sempre para que eu tivesse calma e paciência para atingir meu objetivo.

Às minhas amigas e colegas de trabalho Eliana, Juliana, Priscila e Rosilene por terem lido meu trabalho, me dado dicas e me apoiado todo o tempo.

Às minhas amigas Janice e Jamille, que assim como a Eliana participaram dos meus primeiros momentos no mercado de trabalho como auxiliar contábil e contribuíram muito para o meu crescimento profissional e acadêmico até o presente momento.

Aos meus irmãos Alexandre e Annelise que acompanharam todas as etapas da minha vida e sempre contribuíram para meu crescimento pessoal. Ao meu cunhado Bruno pelas dicas em relação à monografia.

Agradeço aos meus colegas de aula com quem troquei informações para a elaboração deste trabalho, à professora Eleonora por ter ajudado na estrutura do projeto.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade de estudo e aos membros da banca, peça chave para a conclusão deste trabalho monográfico.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho e para o meu crescimento como acadêmica.

“Tire o máximo de você mesmo,
pois isso é tudo que é seu”.

R.W Emerson

RESUMO

OLIVEIRA, Ana Carolina do Vale Pereira de. **Ferramentas de Gestão de um Sistema de Informação para Empresas Comerciais de Pequeno Porte**. 2008, 71p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Este estudo tem por objetivo identificar as características de um sistema de informação de apoio na gestão de empresas comerciais de pequeno porte com base nas ferramentas gerenciais indicadas na literatura. Trata-se de uma pesquisa que tem como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica de forma a caracterizar a empresa de pequeno porte, identificar elementos de informações úteis para a gestão de empresas, verificar a possibilidade de aplicação destes elementos em empresas comerciais de pequeno porte e por fim propor um sistema de informação gerencial para este tipo de empresa com as ferramentas de auxílio no processo de gestão. Para alcançar o objetivo, inicialmente são apresentados conceitos e importância das ferramentas gerenciais indicadas como importantes no auxílio na gestão de uma pequena empresa, em seguida são apresentados aspectos descritivos com base na pesquisa bibliográfica e elaborada a análise da proposta. O presente estudo resultou na proposta de um sistema de informação que interliga as ferramentas gerenciais identificadas na literatura que auxiliam o gestor de pequenas empresas a obter informações necessárias em tempo real, e desta forma administrar a empresa da melhor maneira possível.

Palavras-chave: Sistema de Informação, Ferramentas de Gestão, Empresas Comerciais de Pequeno Porte.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Ciclo Operacional.....	33
Figura 2.2: Ciclo Financeiro.....	34
Figura 2.3: Modelo do Lote Econômico.....	35
Figura 3.1: Ciclo da Compra de Mercadorias.....	50
Figura 3.2: Ligação da compra de mercadorias com controle de estoques.....	50
Figura 3.3: Cadastro da Compra	51
Figura 3.4: Cadastro de Fornecedor.....	51
Figura 3.5: Controle de Estoques.....	52
Figura 3.6: Custo Unitário – Formação Preço de Venda.....	53
Figura 3.7: Cálculo do Ponto de Equilíbrio.....	54
Figura 3.8: Tela de Lançamentos de Controle de Caixa.....	56
Figura 3.9: Controle de Caixa – tela 1.....	56
Figura 3.10: Controle de Caixa – tela 2.....	57
Figura 3.11: Cadastro de Cliente.....	58
Figura 3.12: Cadastro da Venda.....	59
Figura 4.1: Estrutura Interligada do Sistema de Informação e Controle.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Características da pequena empresa.....	24
Quadro 2.2: Vantagens da Implantação do ERP em Pequenas Empresas.....	26
Quadro 2.3: Exemplo de Plano de Contas para Controle Financeiro.....	39
Quadro 2.4: Fluxo de caixa de curto prazo – empresa varejista: Prazo de cobertura mensal e período de informação diário.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Controle de Caixa Diário	65
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SI	Sistema de Informação
PME	Pequenas e Médias Empresas
ERP	Enterprise Resource Planning
MCu	Margem de Contribuição Unitária
PVu	Preço de Venda Unitário
CVu	Custo Variável Unitário
DVu	Despesa Variável Unitária
PE	Ponto de Equilíbrio
CF	Custo Fixo Total
DF	Despesa Fixa Total
NCG	Necessidade de Capital de Giro
ACO	Ativo Circulante Operacional
PCO	Passivo Circulante Operacional
LEC	Lote Econômico
CMV	Custo das Mercadorias Vendidas
PMRE	Prazo Médio de Rotação de Estoques e Giro de estoques
PMRV	Prazo Médio de Recebimento das Vendas e Giro de Recebíveis
PMPC	Prazo Médio de Pagamento e Giro de Fornecedores
LC	Liquidez Corrente
LG	Liquidez Geral
LI	Liquidez Imediata

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	10
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema.....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Metodologia.....	16
1.5 Limitações da Pesquisa.....	17
1.6 Organização da Pesquisa.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Contabilidade Gerencial.....	19
2.2 Empresas Válidas.....	21
2.3 Empresas de Pequeno Porte.....	22
2.4 Sistemas de Informação.....	25
2.5 Ferramentas de Gestão.....	27
2.5.1 Relação Custo/Volume/Lucro.....	27
2.5.1.1 Custeio Direto ou Variável.....	28
2.5.1.2 Margem de Contribuição.....	28
2.5.1.3 Ponto de Equilíbrio.....	30
2.5.2 Capital de Giro.....	31
2.5.2.1 Ciclo Operacional, Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro.....	32
2.5.2.2 Necessidade de Capital de Giro.....	34
2.5.3 Controles.....	36
2.5.3.1 Estoques.....	37
2.5.3.2 Contas a Pagar.....	38

2.5.3.3 Contas a Receber.....	39
2.5.3.4 Fluxo de Caixa.....	40
2.5.4 Formação do Preço de Venda.....	42
2.5.5 Indicadores Financeiros.....	43
3 ASPECTOS DESCRITIVOS COM BASE NA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	
.....	47
3.1 Determinação de Objetivos.....	47
3.2 Análise da Contabilidade Gerencial nas Pequenas Empresas.....	47
3.3 Considerações sobre Sistema de Informação para Pequenas Empresas.....	48
3.4 Ciclo Operacional.....	49
3.4.1 Compra de Mercadorias e Controle de Estoques.....	50
3.4.2 Ferramentas para Controle de Vendas.....	53
3.5 Ciclo Financeiro.....	55
3.5.1 Controle de Contas a Receber.....	58
3.5.2 Controle de Contas a Pagar.....	59
3.6 Ferramentas Complementares.....	60
4 ANÁLISE DA PROPOSTA.....	61
4.1 Sistemas Interligados.....	61
4.2 Ciclo Operacional.....	62
4.3 Ciclo Financeiro.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	66
REFERÊNCIAS.....	67

1. INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade entre empresas e as exigências do mercado obrigam cada vez mais a melhoria nas políticas de gestão, atendendo às necessidades internas e dos clientes para que a empresa consiga manter-se e obter rentabilidade.

A Contabilidade Gerencial entra neste contexto por trazer ferramentas importantes na gestão das organizações.

Padoveze (1996, p.19) afirma que:

Apesar de muitos teóricos considerarem que a Contabilidade Gerencial é essencialmente para a tomada de decisão, entendemos que devemos ter também uma estrutura de informações operacionais e repetitivas, que possibilitem auxílio permanente a todo o ciclo administrativo de execução e controle.

A contabilidade gerencial permite aos administradores a possibilidade de ter informações tais como: análise e evolução das receitas, custos e despesas; resultado operacional; ponto de equilíbrio e evolução do patrimônio.

De acordo com Arantes (1994), é muito complexo dispor de uma prática de gestão adequada à realidade de detalhes de cada empresa. Apesar disso muitas ainda importam sistemas de gestão-padrão e perdem mais tempo tentando adaptá-los à sua realidade, do que se tivessem elaborado desde o princípio um sistema de gestão para sua empresa em especial.

Por este motivo, é fundamental um estudo detalhado das peculiaridades de cada organização, a fim de verificar os tipos de controles necessários com a finalidade de propor um sistema de informação e controle adequado para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões e controle interno.

Arantes (1994) acredita que os instrumentos de gestão constituem uma grande ferramenta que contribui para a eficácia e eficiência da administração de uma empresa e apresenta ainda o conceito de empresas válidas que consistem em organizações preocupadas não somente em maximizar lucros, e sim contribuir com a sociedade em que estão estabelecidas ao oferecer produtos de valor a seus clientes.

O presente estudo tem o objetivo de identificar as ferramentas gerenciais que auxiliam na gestão de pequenas empresas comerciais a fim de propor um sistema de informação e controle para empresas comerciais de pequeno porte com o intuito de diminuir os problemas que este tipo de organização normalmente enfrenta devido à falta de controle interno.

1.1 Tema e Problema

As informações geradas pela Contabilidade Gerencial com o auxílio de Sistemas de Gestão têm sido cada vez mais importantes para a continuidade das organizações.

Por este motivo, os gestores das empresas devem buscar sistemas de informações que mostrem a realidade da empresa e forneçam informações com praticidade, em tempo real, para que a tomada de decisões seja mais bem fundamentada no momento de ocorrência.

Facilitará muito à administração de empresas comerciais de pequeno porte, a utilização de ferramentas que possibilitem que os gestores consigam obter as informações necessárias a fim de atender suas necessidades externas (clientes), sem prejudicar suas necessidades internas (processos e resultados).

A utilização de ferramentas de gestão possibilita ao gestor a obtenção de informações tais como: saber a quantidade de unidades de um determinado produto a ser vendida para cobrir seus custos e despesas fixas, ou ainda, saber identificar o melhor prazo a ser dado aos seus clientes de maneira que tenha caixa para pagar seus fornecedores no prazo acordado.

Sendo assim o problema do presente estudo consiste em: Quais as características de um sistema de informação de apoio na gestão de empresas comerciais de pequeno porte, tendo por base ferramentas gerenciais indicadas na literatura?

1.2 Objetivos

Para o desenvolvimento deste estudo, têm-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é identificar as características de um sistema de informação de apoio na gestão de empresas comerciais de pequeno porte com base nas ferramentas gerenciais indicadas na literatura.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Caracterizar empresa de pequeno porte.

- Identificar elementos de informações úteis na gestão de empresas de pequeno porte.
- Pesquisar na bibliografia as ferramentas gerenciais adequadas à gestão das empresas de pequeno porte.
- Propor um sistema de informação gerencial para empresa de pequeno porte, contemplando as ferramentas gerenciais identificadas na literatura.

1.3 Justificativa

Atualmente é grande o número de organizações comerciais de pequeno porte que utilizam a contabilidade apenas como instrumento para recolhimento de tributos. Problema este, que provavelmente seria resolvido se a visão dos gestores destes empreendimentos fosse voltada para o real objetivo da Contabilidade, que seria o de prestar informações reais a respeito do Patrimônio da empresa para assim poder tomar as decisões necessárias para sua continuidade.

No entanto, a implantação, por órgãos fiscalizadores, de sistemas interligados para checagem da informação fornecida pelo contribuinte tem auxiliado na mudança desta realidade. Estes sistemas têm o objetivo de cruzar as informações recebidas, que serão comparadas com as de outros contribuintes que participaram da mesma operação.

Neste contexto, o administrador se vê na obrigação de manter um bom controle das atividades da organização, e além de cumprir seu papel com a sociedade, consegue gerenciar de uma forma melhor suas operações.

Além disso, para se manter no mercado as empresas precisam buscar satisfazer sua necessidade de informação, e para isso, faz-se necessário o uso de sistema de informação e controle de gestão para que os administradores tenham uma visão da realidade da empresa e dos processos como um todo.

Entretanto, apesar de a contabilidade ter a finalidade de ser um grande apoio à gestão de empresas, esta tem sido utilizada com este fim, na maioria dos casos, apenas em empresas de médio e grande porte.

É comum ouvir proposições a respeito da facilidade de se administrar uma empresa comercial de pequeno porte, devido ao pequeno número de processos e encarregados por sua

administração. Esta visão gera um grande número de empresas com seu ciclo de vida muito curto. Muitas nem chegam aos seus primeiros anos no mercado.

Segundo Queiroz (2002, p.126):

No tocante ao ciclo de vida, é impressionante o índice de mortalidade dessas pequeníssimas empresas, 18% já no primeiro ano de vida e 50% nos três anos subseqüentes. Números esses que levam a sérios questionamentos acerca das respectivas causas e sobre quais as providências e o apoio que a elas estão sendo destinados.

Considerando as ferramentas fornecidas pela contabilidade gerencial e os Sistemas de Gestão Empresarial construídos para gerar informações que auxiliem os administradores no controle do ciclo operacional e financeiro da empresa, o presente estudo tem o intuito de trabalhar conceitos gerenciais e de sistemas de informação. Desta maneira, visa diminuir os problemas enfrentados pelas empresas comerciais de pequeno porte ao identificar as ferramentas gerenciais que auxiliam na gestão de pequenas empresas comerciais e propor um sistema de informação e controle adequado para este tipo de organização que atenda suas necessidades de informação com praticidade.

1.4 Metodologia

Para que haja o enriquecimento do conhecimento científico através de uma pesquisa, faz-se necessária, a aplicação da metodologia adequada.

Para Demo (1985, p. 19 apud WILTUSCHINIG 2002, p.15):

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata de formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia.

Lakatos, Marconi (1991, p. 235) definem monografia como sendo “um estudo sobre um tema específico ou particular com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia”.

Para Rey (1993, p. 21 apud WILTUSCHINIG 2002, p.15) “Pesquisa é definida como investigação e estudo minudentes e sistemáticos com o fim de descobrir ou estabelecer fatos ou princípios relativos a um campo qualquer do conhecimento”.

Esta pesquisa consiste na identificação das características de um sistema de informação de apoio na gestão de empresas comerciais de pequeno porte com base nas ferramentas gerenciais indicadas na literatura.

Quanto à abordagem do problema, Richardson (1999, p. 80) afirma que os estudos com uma metodologia qualitativa “podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento do indivíduo”. A pesquisa então, tem abordagem qualitativa, por buscar adequar ferramentas gerenciais a um determinado tipo de empresa.

Para Gil (1999) uma das características mais significativas da pesquisa descritiva está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Para Raupp, Beuren (2006, p.81) “neste contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”. Sendo assim, quanto aos seus objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, por buscar descrever as ferramentas gerenciais aplicáveis a um sistema de informação e controle para empresas comerciais de pequeno porte.

Quanto aos procedimentos metodológicos, o presente estudo se embasa em pesquisas bibliográficas. Para Gil (1999) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de materiais já elaborados.

O presente estudo tem como metodologia para seu desenvolvimento, uma pesquisa bibliográfica a respeito das ferramentas gerenciais, que possam ser utilizadas na elaboração de um sistema de informação e controle para empresas comerciais de pequeno porte, identificando as características de um sistema de informação de apoio em sua gestão com base nas ferramentas gerenciais indicadas na literatura.

1.5 Limitações da Pesquisa

O sistema de informação e controle sugerido pelo presente estudo deve ser aplicado apenas em empresas comerciais de pequeno porte com características de empresas válidas, que para Arantes (1994) são as organizações preocupadas não somente em maximizar lucros, e sim contribuir com a sociedade em que estão estabelecidas ao oferecer produtos de valor aos seus clientes.

Desta forma, o sistema de informação sugerido não é aplicável a empresas de médio e grande porte, e nem às empresas que não possuam características de empresas válidas. Se destina às empresas que buscam melhorar seu processo de gestão através de informações em tempo real e obter controle de suas operações.

1.6 Organização da Pesquisa

Com a finalidade de obter um maior entendimento do presente estudo, este foi dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, tema e problema da pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa, metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho, limitações e organização do estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, onde constam os conceitos de Contabilidade Gerencial, Empresas Válidas, Empresas de Pequeno Porte, Sistemas de Informação, Relação Custo/Volume/Lucro, Custeio Direto ou Variável, Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio, Capital de Giro, Ciclo Operacional, Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro, Necessidade de Capital de Giro, Controle de Estoques, Contas a Pagar e Contas a Receber, Fluxo de Caixa, Formação de Preço de Venda e Indicadores Financeiros.

O terceiro capítulo apresenta aspectos descritivos com base na pesquisa bibliográfica, relatando as ferramentas indicadas para gestão da empresa.

O quarto capítulo apresenta a análise da proposta descrita no capítulo três.

O quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações do estudo, seguidas das referências utilizadas para a realização do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a finalidade de obter-se um trabalho científico o presente capítulo apresenta a revisão da literatura utilizada, evidenciando os conceitos de Contabilidade Gerencial, Empresas Válidas, Empresas de Pequeno Porte, Sistemas de Informação, Relação Custo/Volume/Lucro, Custeio Direto ou Variável, Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio, Capital de Giro, Ciclo Operacional, Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro, Necessidade de Capital de Giro, Controle de Estoques, Contas a Pagar e Contas a Receber, Fluxo de Caixa, Formação de Preço de Venda e Indicadores Financeiros.

2.1 Contabilidade Gerencial

É importante que a contabilidade apresente a realidade da empresa com a finalidade de gerar informações adequadas para auxiliar na tomada de decisão.

Neste contexto, a Contabilidade Gerencial segundo Padoveze (1999, p. 1).

Pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informação (tanto financeira como operacional) utilizada pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro da organização para assegurar o uso e a responsabilidade sobre seus recursos.

A contabilidade gerencial é ainda interligada à contabilidade financeira, que segundo Atkinson et al. (2000, p.37) é:

Processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização como, acionistas, credores e autoridades governamentais. Este processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadores e fiscais, bem como, exigências de auditoria de contadores independentes (contrasta com a contabilidade gerencial).

Sendo assim, visando o entendimento dos usuários externos, é indispensável que esta contabilidade siga a padronização exigida pelos princípios, convenções e leis.

No entanto, apesar da contabilidade financeira não ter como usuário o gestor, tanto ela quanto a contabilidade gerencial tem dependência entre si. Para que a contabilidade gerencial consiga desempenhar seu objetivo de gerar informações necessárias aos gestores, é necessário que a financeira consiga desempenhar seu papel na geração de demonstrativos contábeis e relatórios que apesar de serem principalmente destinados aos usuários externos, também dão uma visão global da empresa para quem a administra.

No entanto, segundo Cerbasi, Paschoarelli (2007) apesar de sua importância, se o porte da empresa for muito pequeno, a contabilidade não recebe o valor merecido. Na prática, os empreendedores desprezam o controle contábil de suas empresas importando-se apenas, com o atendimento às exigências fiscais realizadas através da contabilidade financeira.

Esta realidade vem mudando devido às transformações ocorridas no mercado que exigem dos gestores de pequenas empresas cada vez mais atenção às informações geradas pela contabilidade.

Segundo Oliveira, Muller, Nakamura (2000, p.3), para a contabilidade ser utilizada como fonte de informações úteis ao processo de tomada de decisões, “precisa ser útil, clara, íntegra, relevante, flexível, completa e preditiva (fornecer indicadores de tendência), além de ser direcionada à gerência do negócio”.

Segundo Beuren, Martins (2001, p. 8):

Para haver um gerenciamento eficiente e eficaz das informações na organização, faz-se necessário estabelecer procedimentos de maneira estruturada que forneça aos gestores condições de desempenho, conforme o processo de gestão definido pela instituição.

O mecanismo encontrado para fornecer este suporte gerencial, é o sistema de informação.

Desta forma, a contabilidade utilizada para fins gerenciais em uma empresa exige procedimentos padronizados e o sistema de informação auxilia o gestor na utilização das ferramentas gerenciais da contabilidade.

Oliveira, Muller, Nakamura (2000, p. 2), afirmam ainda que “a contabilidade, como sistema de informações, caracteriza-se por registrar as transações ocorridas nas organizações, constituindo-se num grande banco de dados” que representa um instrumento gerencial eficaz no processo decisório.

Segundo Lunkes (2007, p. 32):

A contabilidade consiste em um sistema de informação que assegura a coleta, o registro, a acumulação e o tratamento dos eventos, assim como a produção de informações de caráter financeiro e não financeiro. Ela coleta dados de diversas fontes internas e externas à empresa, por meio da utilização de várias ferramentas e técnicas.

Sendo assim, a contabilidade é um sistema de informação indispensável na gestão de uma empresa, auxiliando na coleta de dados e produção de informações.

Campos Filho (1994, p. 34) afirma que o sistema de informação baseia-se em quatro componentes:

- Informação: dados formatados, imagens, sons e textos livres.
- Recursos Humanos: que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam, e utilizam as informações.
- Tecnologias de Informação: hardware e software
- Práticas de Trabalho: Métodos Utilizados

Oliveira (1992, p.4) afirma que “a distinção entre dados, informação e conhecimento torna-se imprescindível para uma compreensão melhor de um sistema de informação”.

Para Matarazzo (1998, p. 18):

Dados são números ou descrições de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor. Informações representam para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, freqüentemente acompanhada de um efeito surpresa.

Para Lunkes (2007, p. 32), “a informação é um conjunto de dados organizados de forma a se tornarem úteis e significativos”. Desta maneira, contribuem na tomada de decisões.

Beuren, Martins (2001, p. 8) conceituam conhecimento como “a conversão de dados em informação”.

Atualmente, são muitas as empresas que mantêm suas operações sem um controle adequado. De maneira geral, os gestores de pequenas empresas, possuem dados, mas não usam como informação para tomada de decisão devido a omissões no registro de algumas operações, o que prejudica a utilização da contabilidade como sistema de informação.

2.2 Empresas Válidas

Atualmente, os gestores se preocupam mais em atender às exigências tributárias do que utilizar a Contabilidade como uma aliada na tomada de decisões. Por este motivo, muitas empresas têm todo seu ciclo de vida voltado para o objetivo de maximizar lucros e pagar tributos ao invés de assumir uma postura que a mantenha no mercado.

Arantes (1994 p. 23) apresenta o conceito de Empresas Válidas:

São aquelas que englobam a visão econômica, mas não estão restritas a ela. São as que sobrevivem, crescem e se perpetuam porque têm uma visão mais ampla do que a maximização dos lucros para sua razão de ser. São as que mantêm uma interação ativa e responsável com o ambiente externo em que atuam. São as que, além disso, têm também compromissos e responsabilidades internos em relação a seus empreendedores e colaboradores.

O autor propõe então, um conceito de empresas que tem como função atender de forma permanente, às necessidades humanas, participando, de forma simultânea, no progresso da sociedade como um todo.

Segundo Collins, Porras (1997) não é correto relacionar objetivos sociais somente com empresas de ramos de atividade tais como as de medicamentos e alimentos e empresas com fundo de reserva. Os objetivos sociais sempre fizeram parte dos valores das empresas com visão inovadora.

Para Snell (1998) as ações sociais podem apresentar vantagens a longo prazo tais como melhorar a imagem da organização e evitar regulamentação desnecessária e com alto custo se forem percebidas pelos consumidores como socialmente responsáveis.

Segundo Arantes (1994 p.24), “ao prover a sociedade com as utilidades de que ela necessita para sua sobrevivência e prosperidade, as empresas são, portanto, mais do que agentes econômicos, são agentes do progresso e da riqueza social”.

Desta maneira, as empresas válidas são as que têm sua sobrevivência não destinada somente aos lucros e sim a produtos úteis a sociedade.

Estas organizações, além de seu comprometimento com a sociedade, não agem como grande parte das empresas que buscam sempre maneiras de aumentar seus rendimentos com situações tais como sonegação de impostos, através de omissão na emissão de notas fiscais. Ações como esta dentro de uma organização, além de não serem as esperadas de um bom administrador, impossibilitam o controle gerencial, já que algumas informações deixam de ser geradas.

2.3 Empresas de Pequeno Porte

Apesar da quantidade de empresas de pequeno porte existentes no Brasil, são poucos os estudos a respeito de criação de sistemas de informação gerencial para este tipo de empresa a fim de auxiliar sua permanência no mercado.

Segundo Gimenez, et. al (1999, p. 62), alguns estudiosos descrevem a natureza do processo de planejamento das pequenas empresas como sendo “incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado”.

Carmo, Pontes (1999) acrescenta que muitas vezes, os proprietários das pequenas e médias empresas acumulam funções técnicas, operacionais e administrativas, gerando peculiaridades para cada organização.

De acordo com Pereira (2000) a divisão em micro, pequenas e médias empresas foi adotada com a finalidade de inibir a informalidade por meio de benefícios fiscais.

Pinheiro (2003 p. 43) cita a Lei n. 9841, de 05.10.99, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

O que passa a determinar então, o porte dado a empresa, é o faturamento bruto anual desta.

Figueiredo (2002 p.57) ainda afirma que:

É, sem dúvida incontestável a importância das microempresas no contexto sócio-econômico brasileiro. Reconhecendo essa importância, é que o Governo Federal tem criado legislações diferenciadas para incentivo ao crescimento e alívio da carga tributária dessas empresas, com o objetivo de que saiam da informalidade e assumam seu compromisso social de ente econômico.

As pequenas empresas têm uma grande importância para o País, porém precisam utilizar os benefícios dados a elas pelo Governo Federal a fim de encontrar meios para obterem crescimento sustentável.

As empresas comerciais de pequeno porte, segundo Cerbasi, Paschoarelli (2007, p.109), são aquelas que “compram mercadorias para depois revendê-las”.

Alvin (2001, p. 11) apresenta ainda, uma síntese das características das pequenas empresas:

Características da pequena empresa

CARACTERISTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Reação ao mercado	Capacidade de reagir rapidamente às necessidades do mercado.	
Gestão	Ausência de burocracia; Decisões mais rápidas; Maior propensão ao risco.	Maior desconhecimento das modernas técnicas de gestão.
Ambiente Interno	Sistema de Comunicação informal e eficiente; Solução mais rápida de problemas internos; Adaptação mais rápida às mudanças externas.	
Recursos Humanos		Falta de recursos humanos especializados para atender todas as necessidades internas.
Sistemas de comunicação externa		Falta de tempo, informações e recursos; dificuldade de contratar serviços especializados externamente.
Recursos Financeiros		Dificuldade em conseguir capital; Ausência de capital de risco; Impossibilidade de reduzir/ratear o risco em um elenco de projetos.
Capacidade de Produção		Economia de escala pode se tornar uma barreira.
Crescimento		Dificuldade de capital para expansão; Lideranças com pouca experiência para lidar com situações mais complexas.
Patentes		Dificuldade em lidar com sistemas de patentes; Não disponibilidade de tempo e recursos para processos litigiosos.
Legislação		Dificuldade em lidar com legislações mais complexas.

Quadro 2.1: Características da pequena empresa.
Fonte: Alvin (2001 p. 11)

No quadro 2.1 é possível observar que apesar das pequenas empresas não terem acesso a técnicas de informação mais modernas e recursos limitados, têm suas operações mais facilitadas pela ausência de burocracia e pela facilidade de comunicação, possibilitando a solução de problemas internos de forma mais rápida.

Figueiredo (2002, p.66) constata ainda que, “Gestão Financeira é uma das preocupações críticas de todo pequeno e médio empresário; entretanto, poucos deles possuem conhecimento e segurança necessários para bem administrar esses itens”.

Resnik (1991, p.136) afirma que:

Uma das principais causas dos desastres com pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados – e não utilizá-los para administrar a empresa.
Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa. Fica voando e uma queda é quase inevitável.

Sendo assim, é muito importante que os gestores encontrem meios para gerenciar melhor as empresas, através de um sistema de gestão adequado, aproveitando as informações oferecidas por sistemas de informação auxiliados pela contabilidade gerencial.

2.4 Sistemas de Informação

Para que os gestores obtenham as informações necessárias para a tomada de decisões faz-se necessário o uso de um sistema de informação adequado para o tipo de empresa a que se propõem.

Stairs, Reynolds (1998) afirmam que a transformação na forma da estruturação e utilização de sistemas de informação teve influência significativa nas organizações na última década, tornando-se fundamentais para o sucesso de qualquer negócio. Ainda segundo Stairs, Reynolds (1998) “um sistema é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingirem objetivos”.

Falsarella, Chaves (1995, p. 1-2) definem Sistemas de Informação (SI), como:

Sistemas que permitem a coleta, o armazenamento, o processamento, a recuperação e a disseminação de informações. SI são, hoje, quase sem exceção, baseados no computador e apóiam as funções operacionais, gerenciais e de tomada de decisão existentes na organização. Os usuários de SI são provenientes tanto do nível operacional, como do nível tático e mesmo estratégico e utilizam SI para alcançar os objetivos e as metas de suas áreas funcionais.

Desta forma, os sistemas de informação são um conjunto de fatores que inter-relacionados possibilitam a distribuição de informações com a finalidade de auxiliar na tomada de decisão e controle da empresa.

O'Brien (2004) completa que “um sistema de informação é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”.

Segundo Araújo (1995 p.15), “sistemas de informação são aqueles que objetivam a realização de processos de comunicação”.

Padoveze (2007, p. 43), classifica os sistemas de informação em: “Sistemas de Informações de Apoio às operações e Sistemas de Informação de Apoio à Gestão”.

O objetivo dos sistemas de apoio às operações é auxiliar na execução das funções operacionais da empresa, como compras, estocagem, recebimentos, pagamentos, entre outros.

Já o sistema de apoio à decisão, tem o objetivo de auxiliar os gestores na tomada de decisão e segundo Padoveze (2007), estes dois sistemas devem agir em conjunto.

Para Lunkes (2007), a estrutura de um sistema depende das necessidades de cada empresa.

Considerando isto, é necessário que cada empresa procure um sistema de informação adequado para seu tipo de atividade e porte.

Segundo Beuren, Martins (2001), as características desejadas pelos gestores podem ser encontradas em um sistema de informações executivas desde que adaptado às suas necessidades.

Com base na pesquisa de Mendes, Filho (2002) pode-se verificar que as pequenas empresas têm preferência por soluções cuja implantação possa ser conduzida internamente, com pequeno auxílio de consultorias.

Ferrari (1987 apud MENDES, FILHO, 2000, p. 107), sugere que:

É importante avaliar técnicas e ferramentas de gestão que possam auxiliar o administrador das pequenas e médias empresas a produzir melhores resultados gerenciais. Na realidade as PME's não necessitam de procedimentos complicados nem de técnicas sofisticadas mas de um bom sistema de informações para a gestão que lhes permitam compreender e atuar sobre o ambiente.

Padoveze (2007) afirma que atualmente muitos sistemas integrados de gestão empresarial estão surgindo, e tem a finalidade de aglutinar todas as informações necessárias para a gestão da empresa. Este tipo de sistema é conhecido como ERP- Enterprise Resource Planning.

Lunkes (2007, p. 35) afirma ainda que:

As empresas usam o sistema ERP para coletar, registrar, organizar, reportar e disseminar dados em conhecimento útil na tomada de decisão dos gestores. Este sistema tipicamente integra áreas como compras, vendas, contas a pagar e receber, produção, estoque, recursos humanos e contabilidade, entre outros

O Sistema ERP, sugerido por Mendes, Filho (2002, p. 291), para implantação em pequenas empresas, segundo pesquisa realizada, possui as seguintes vantagens:

Redução do tempo de processamento das informações
Obtenção das Informações em tempo Real
Agilidade nas tarefas da empresa, pela otimização e uniformização dos procedimentos internos.
Integração das diversas áreas da empresa auxiliada pela adoção de um único sistema em toda empresa
Auxilia o controle e integridade das informações, pois elimina redundância dos dados.
Diminuição do retrabalho de tarefas administrativas
Melhoria no desempenho da empresa

Quadro 2.2: Vantagens da Implantação do ERP em Pequenas Empresas

Fonte: Adaptado de Mendes, Filho (2002, p. 291).

Mendes, Filho (2002, p. 293) afirmam que as características das pequenas empresas associadas às especificidades dos sistemas ERP podem trazer benefícios para estas organizações.

Para Beuren, Martins (2001, p. 7):

Os sistemas ERP foram desenvolvidos para atuar em todos os momentos do negócio, desde a concepção de um produto, compra de itens, manutenção de inventário, área orçamentária e financeira, até auxiliar na gestão de recursos humanos, interação com fornecedores e clientes e acompanhar ordens de produção.

Os sistemas integrados de gestão possibilitam a visão global da empresa, facilitando a tomada de decisões e melhoramento dos processos. Com a implantação deste, fica mais fácil para o gestor conseguir visualizar quais as operações que precisam ser revisadas e quais devem ser maximizadas.

2.5 Ferramentas de gestão

Existem muitas ferramentas de gestão que podem auxiliar o gestor da pequena empresa na administração dos negócios, no entanto, não são utilizadas por não terem sua importância bem definida para o administrador ou por parecerem de difícil implantação.

No entanto, ao contrário do que acreditam a maioria desses gestores, há ferramentas que podem contribuir muito para a tomada de decisão e auxiliar na obtenção de informações quanto à realidade da empresa.

2.5.1 Relação Custo/Volume/Lucro

A relação custo/volume/lucro é uma ferramenta gerencial que embora muito útil é pouco empregada por empresários de micro e pequenas empresas.

Para Souza, Lisboa, Rocha (2001, p. 50), “o estudo de relações custo/volume/lucro, tem sua fundamentação conceitual fortemente amparada no custeio variável e na utilização da margem de contribuição”.

Segundo Moraes, Wernke (2006, p.82) a “Análise de Custo/Volume/Lucro aponta os efeitos das mudanças nos volumes de vendas na lucratividade da organização”.

Horngren et. al (1999 apud MORAES, WERNKE, 2006, p.82-83) afirmam que:

Análise de Custo/Volume/Lucro examina o comportamento das receitas e custos totais, dos resultados das operações decorrentes de mudanças ocorridas nos níveis de vendas (vendas), de preços de venda, custos variáveis por unidade ou custos fixos. Em geral, os administradores usam esta análise como uma ferramenta para ajudá-los a responder questões que envolvam expectativas quanto ao que acontecerá com o lucro se houverem modificações nos preços de venda, nos custos e no volume vendido.

Segundo Lunkes (2007, p. 73), “a Análise Custo/Volume/Lucro conduz a dois importantes conceitos: Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio”.

Ao entender estes conceitos e o custeio variável, o gestor tem duas ferramentas importantes para gerenciar as operações.

2.5.1.1 Custeio Direto ou Variável

É importante que o gestor saiba qual o melhor método de custeio a ser utilizado na gestão de custos e esta escolha depende do tipo de informação desejada e a possibilidade de se obter os dados necessários.

Para Martins (2003, p. 198) “no custeio variável só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado”.

Lunkes (2007) complementa ainda que neste método as despesas variáveis também são apropriadas diretamente ao produto.

Garrison (1991 p.65 apud PADOVEZE, 2007, p. 338) afirma que:

(...) temos que ter em mente claramente que o propósito essencial de qualquer sistema de custo é acumular custos para utilização gerencial. Um sistema de custo não é um fim em si mesmo. Em outras palavras ele é uma ferramenta gerencial, que existe para fornecer ao administrador dados de custos necessários para dirigir os assuntos de uma organização.

Baseado nos apontamentos de Garrison (1991), Padoveze (2007) defende a idéia de que o custeio variável é o mais indicado no processo de tomada de decisão.

Lunkes (2007, p. 62) acrescenta ainda que “tradicionalmente, as empresas utilizam essas informações geradas pelo custeio variável para tomada de decisão sobre preço de venda, aumento ou diminuição da produção, abertura ou fechamento de uma unidade, entre outros”.

Desta forma, o custeio variável consiste em uma ferramenta gerencial essencial na determinação dos custos da empresa.

2.5.1.2 Margem de Contribuição

Através da margem de contribuição o gestor pode observar quais os produtos que trazem retorno à empresa e quais os que não trazem, para assim poder tomar as decisões necessárias.

De acordo com Martins (2003), a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda de um determinado produto e seus custos e despesas variáveis.

Segundo Lunkes (2007), a margem de contribuição é o valor residual da receita após dedução de custos e despesas variáveis.

$$MCu = [PVu - (CVu + DVu)]$$

Onde:

MCu = Margem de Contribuição Unitária

PVu = Preço de Venda Unitário

CVu = Custo Variável Unitário

DVu = Despesa Variável Unitária

Cerbasi, Paschoarelli (2007, p. 169) afirmam que após a dedução dos gastos variáveis da receita, “o resultado obtido é a margem com a qual a venda contribui para o pagamento dos gastos fixos da empresa. Por este motivo, é chamada de margem de contribuição”.

Margem de Contribuição é ainda, segundo Crepaldi (1998 apud WILTUSCHNIG 2002, p.23) “parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá para a absorção dos custos fixos e, ainda, para formar o lucro”.

Padoveze (2007, p. 375) afirma que o correto é que as empresas avaliem a margem de contribuição de cada produto, levando em consideração também, as restrições existentes. A seguir encontram-se algumas restrições mais comuns ligadas a empresas comerciais, citadas por ele:

- Demanda de mercado: O mercado não aceita quantidades maiores dos produtos.
- Matérias-primas e componentes: os fornecedores, temporariamente, estão com a capacidade produtiva esgotada e não têm condições de aumentar o suprimento de materiais.
- Capital de Giro: a empresa está sem caixa para financiar o capital de giro necessário para aumento de produção e vendas.
- Financiamento externo: O mercado financeiro não tem linhas de crédito para financiar um aumento das vendas dos produtos da empresa.

Estas restrições evitam, por exemplo, que o gestor aumente a compra de um determinado produto por ter a maior margem de contribuição para a empresa. Se não existissem as restrições o gestor poderia sempre investir no produto de maior retorno.

Para Lunkes (2007, p. 73), “a margem de contribuição mede o efeito sobre o lucro operacional decorrente do aumento ou diminuição do nível de atividade”.

É necessário que os valores da margem de contribuição sejam sempre positivos, para assim subtrair todos os custos e despesas fixas, e chegar ao resultado final da empresa em determinado período.

2.5.1.3 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é a quantidade de produtos que devem ser vendidos para cobrir os custos fixos.

Segundo De Rocchi (1997) “é definido como o nível de atividade no qual o valor das vendas totais iguala os custos totais, e a entidade não forma lucros nem sofre prejuízos”.

PE: $(CF + DF) / MCu$

Onde:

CF = Custo fixo total

DF = Despesa fixa total

MCu = Margem de contribuição unitária

Para Padoveze (2007), o ponto de equilíbrio evidencia o volume de produtos que devem ser vendidos para que a empresa consiga pagar todos os custos e despesas fixas, e custos e despesas variáveis incorridas necessariamente para a venda do produto.

Padoveze (2007, p. 369), completa ainda que:

(...) o ponto de equilíbrio mostra o nível de atividade ou volume operacional quando a receita total das vendas se iguala ao somatório dos custos variáveis totais mais os custos e despesas fixos. Assim, o ponto de equilíbrio evidencia os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que à custa de um lucro zero.

Segundo Lunkes (2007, p. 74), “o cálculo do ponto de equilíbrio é útil na tomada de decisões sobre alterações nas quantidades, mudança nos preços de venda, etc”.

Martins (2003, p.261) classifica ponto de equilíbrio como “ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro”.

O ponto de equilíbrio contábil é o número mínimo de unidades que devem ser vendidas para que a empresa não incorra nem em lucro e nem em prejuízo, evidencia a quantidade mínima de vendas para a empresa obter lucro igual à zero.

O ponto de equilíbrio econômico considera um lucro desejado, portanto, a quantidade mínima de mercadorias a ser vendida deve cobrir todos os custos e despesas fixas e ainda gerar um retorno para a empresa.

Martins (2003, p. 261) afirma que “o resultado contábil e econômico não são coincidentes necessariamente com o resultado financeiro”. O ponto de equilíbrio financeiro considera a quantidade mínima de produtos a serem vendidos para cobrir os desembolsos fixos, ou seja, visa o equilíbrio financeiro.

Padoveze (2007) afirma que, por mostrar o ponto mínimo de operação da empresa, o ponto de equilíbrio acaba auxiliando na gestão de curto prazo, pois não é possível pensar em um planejamento de longo prazo, onde a empresa não dê resultado.

No entanto, Martins (2003) traz uma limitação ao uso do ponto de equilíbrio no caso de empresas que vendem diversos produtos com preços, custos e despesas variáveis diferenciados. Neste caso, uma alternativa seria calcular os custos e despesas fixas da empresa e elaborar uma tabela das diferentes possibilidades, ou seja, deve-se encontrar a margem de contribuição de cada produto e encontrar quantidades a serem vendidas dos produtos para cobrir os custos e despesas fixas. Lunkes (2007) e Martins (2003) denominam este procedimento como ponto de equilíbrio global.

Conhecer a venda mínima de um determinado produto auxilia o gestor a conhecer a necessidade de buscar estratégias para aumento de vendas, já que o objetivo de todas as empresas é a obtenção de resultado positivo e no caso de empresas comerciais de pequeno porte, embora o cálculo do ponto de equilíbrio apresente limitações, esta ferramenta é essencial para a gestão da empresa.

2.5.2 Capital de Giro

Capital de Giro são os recursos necessários para a realização do ciclo operacional de uma empresa e deve ser acompanhado constantemente por parte dos administradores devido às variações que podem vir a ocorrer na organização como consequência de fatores internos ou externos.

Segundo Gitman (1997, p. 616), “capital de Giro refere-se aos ativos circulantes que sustentam as operações do dia-dia das empresas”.

Para Dolabella (1995, p. 102) “capital de giro são os recursos financeiros aplicados pela empresa na execução do ciclo operacional de seus produtos, recursos estes que serão recuperados financeiramente ao final do ciclo”.

Sendo assim o capital de giro são os recursos evidenciados no ativo circulante da empresa que podem ser utilizados para a manutenção do ciclo operacional.

Assaf Neto, Silva (1997, p.15) afirma que:

A administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles. Neste conceito, são estudados fundamentalmente o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.

Segundo Cerbasi, Paschoarelli (2007, p. 142), “o capital de giro depende do volume de vendas e dos prazos obtidos ou concedidos a fornecedores, clientes e giro do estoque”. Por este motivo, quanto menor forem os prazos obtidos de fornecedores e quanto maior os prazos concedidos aos clientes, mais difícil será a gestão do capital de giro.

Para Padoveze (2007, p. 292), “a administração do capital de giro, corresponde basicamente ao monitoramento completo do ciclo operacional padrão ou ideal e do impacto financeiro que a magnitude do ciclo provoca nas necessidades dos recursos empresariais”.

Desta maneira, faz-se necessário que o gestor tenha conhecimento da necessidade de capital de giro da empresa, e consiga administrar as contas circulantes e tomar as decisões cabíveis a fim de garantir o ciclo operacional da organização.

2.5.2.1 Ciclo Operacional, Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro

É importante para todas as empresas, conhecer seu ciclo da atividade. Segundo Padoveze (2007, p. 281), estes ciclos podem ser:

- Operacional: corresponde a todas as ações necessárias e exercidas para o desempenho de cada atividade. É o processo de gestão de cada atividade, que inclui planejamento, execução e controle.
- Econômico: evidencia os eventos econômicos no momento que eles acontecem, bem como a sua mensuração econômica. É nele que se apura o resultado do desempenho das atividades.

- Financeiro: corresponde ao processo de efetivação financeira de cada evento econômico em termos de Fluxo de Caixa.

Corresponde ao ciclo operacional o período que vai da aquisição da mercadoria para revenda até o recebimento da venda da mercadoria conforme a Figura 2.1.

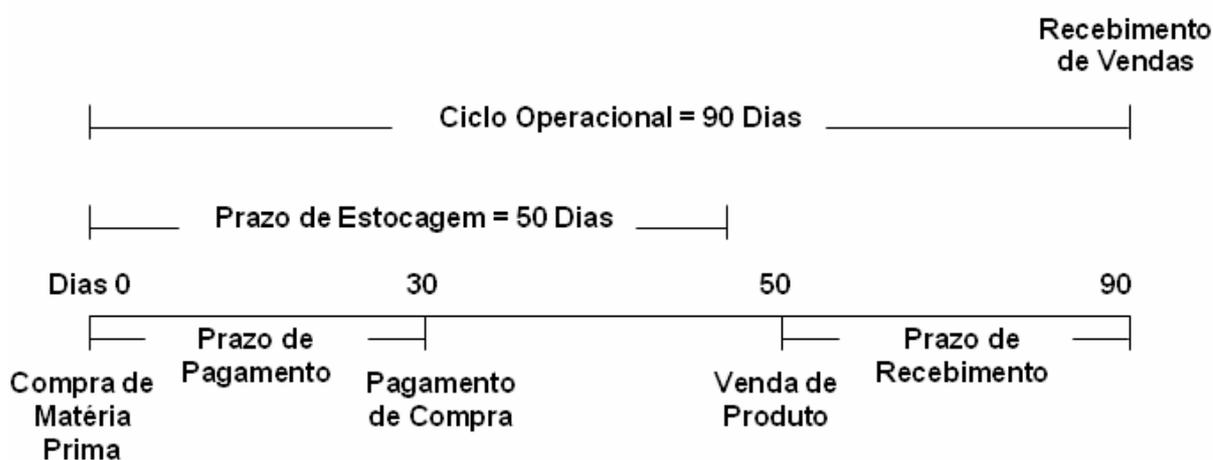


Figura 2.1: Ciclo Operacional
Fonte: Santos (2001, p. 16)

Segundo Ross et. al (1995 p. 538), “o ciclo operacional é o espaço de tempo entre a chegada de matéria-prima no estoque e a data em que se recebe dinheiro dos clientes”. No caso da empresa comercial, é o tempo decorrido entre a compra da mercadoria para revenda e o recebimento da venda.

Desta forma, o ciclo operacional precisa ser acompanhado pelo gestor de forma a garantir o capital de giro necessário para a continuidade das operações da empresa.

O ciclo econômico, segundo Padoveze (2007, p. 283), “é o processo de consumo de recursos, produção e entrega do produto ou serviço”.

Pinheiro (2003, p. 27) afirma que este ciclo “começa com a compra da matéria-prima e termina com a venda do produto acabado”.

Desta forma, este ciclo se refere ao acontecimento efetivo da compra da mercadoria até a venda, sem considerar a ocorrência ou não do pagamento a fornecedores ou recebimento das vendas.

Para Brasil (1993, p. 17), “o ciclo financeiro começa com o pagamento dos fornecedores e termina com o recebimento das duplicatas, incluindo no intervalo vários outros desembolsos referentes a salários, impostos, encargos, etc”. A Figura 2.2 apresenta este ciclo.

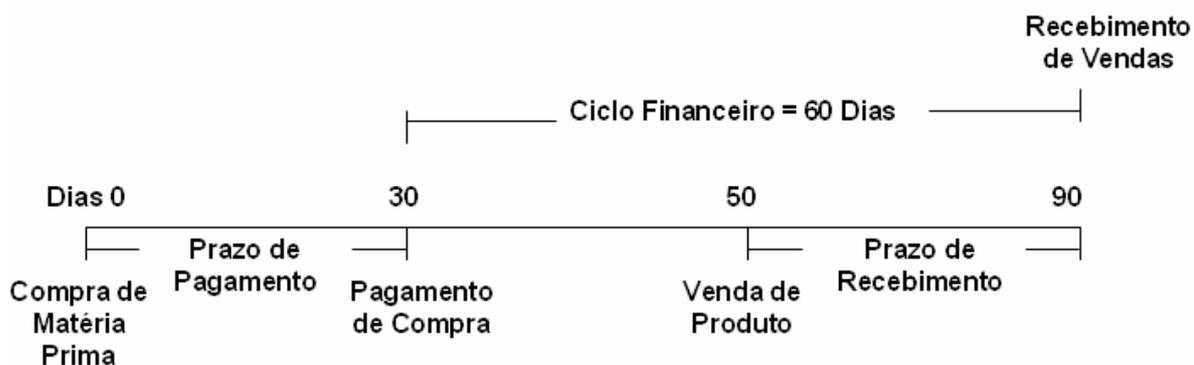


Figura 2.2: Ciclo Financeiro
 Fonte: Santos (2001, p. 17)

Para Padoveze (2007), o ciclo financeiro normalmente é diferente do ciclo econômico devido ao fato dos eventos econômicos serem normalmente prolongados por prazos de pagamento e recebimento. As empresas precisam de um tempo entre o recebimento do produto e a efetuação do pagamento.

Conhecer os ciclos da atividade dá ao gestor muito mais confiança para realizar compras de mercadorias, pagamentos a fornecedores, controlar a estocagem das mercadorias para revenda, vender mercadorias e conceder prazos a clientes.

2.5.2.2 Necessidade de Capital de Giro

Para manter a continuidade da empresa, faz-se necessária a análise da necessidade de capital de giro, pois a falta de cuidado com este indicador relevante pode levar a empresa à falência.

Para Seidel, Kume (2003, p.67):

A necessidade de Capital de Giro (NCG), de uma empresa é proveniente das aplicações nas contas do Ativo Circulante Operacional (ACO), como cliente e estoques, menos as origens derivadas do Passivo Circulante Operacional (PCO), como fornecedores, por exemplo. A NCG pode ser financiada através do capital próprio ou de terceiros.

Sendo assim, para Matarazzo (1998, p. 344):

$$\text{NCG} = \text{ACO} - \text{PCO}$$

Desta forma, quando o ACO encontra-se menor que o PCO, a empresa necessita de Capital de Giro, caso contrário, a empresa tem recursos disponíveis para aplicar.

Segundo Pinheiro (2003, p. 39), “se a empresa não possui capital próprio para financiar o ciclo operacional, é necessário buscar com terceiros, da forma que melhor supra a carência da empresa, sem comprometer sua liquidez”.

Padoveze (2007, p. 293) apresenta alguns fatores que afetam a necessidade líquida de Capital de Giro, tais como política de crédito utilizada que pode influenciar no volume de vendas; análise de crédito, que pode diminuir a inadimplência, mas em contrapartida pode inibir as vendas; lote econômico, ponto de pedido e estoque de segurança, que nascem da necessidade de políticas alternativas de estocagem.

Para Padoveze (2007, p. 295), “o lote econômico representa um lote mínimo a ser comprado ou fabricado, que atenda a relação custo ou benefício entre os custos de estocagem e os de colocar pedidos ou ordem de fabricação”.

Oliveira, Muller, Nakamura (2000, p.5) sugerem ainda o Modelo do Lote Econômico de compra como sendo uma ferramenta adequada para que os gestores de pequenas e médias empresas possam identificar a quantidade ideal para compra de estoques. Este método visa reduzir os gastos totais de estocagem:

Modelo do Lote Econômico
$LEC = Q = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$
Legenda: S = Demanda (em unidades por período) O = Custo do Pedido C = Custo de manutenção do estoque, por unidade por período Q = Quantidade do Pedido, em unidades

Figura 2.3: Modelo do Lote Econômico
Fonte: Adaptado de Oliveira, Muller, Nakamura (2000, p. 6)

Padoveze (2007, p. 295) conceitua estoque de segurança como “estoque adicional ou tempo-padrão, para garantia de ininterrupção de fornecimento e ponto de pedido é a determinação do dia ideal para fazer o pedido de mercadorias”.

É fundamental que os gestores tenham controle do ciclo operacional diário da empresa com a finalidade de conhecer sua necessidade de capital de giro e buscar alternativas para solucionar problemas que possam vir a acontecer por falta de capital e prejudicar o equilíbrio da atividade.

Para Seidel, Kume (2003, p.67-68), a atividade da empresa pode ser prejudicada por fatores tais como “variações de preço dos estoques, giro dos estoques, níveis da atividade econômica, prazo de produção, prazos de pagamentos dos fornecedores e recebimentos de clientes”.

Considerando que estes fatores acontecem constantemente nas empresas devido às variações de mercado, faz-se necessário que os gestores tenham controle do capital de giro e dos fatores que possam afetar a necessidade deste.

2.5.3 Controles

Na gestão de uma empresa, o ato de manter o controle consiste em verificar se as atividades realizadas e planejadas estão de acordo.

Para Lunkes (2007, p. 15), “as atividades de controle envolvem o monitoramento e avaliação de pessoas e outros recursos usados nas operações para assegurar que os objetivos sejam alcançados”.

Para Martins (2003, p. 303), “controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção”.

Para um controle eficaz, é necessário que o gestor tenha um planejamento econômico financeiro, que é um instrumento gerencial importante, que segundo Oliveira, Muller, Nakamura (2000), não é utilizado por muitas pequenas empresas, por serem julgadas equivocadamente como dispensáveis.

Segundo Demeneck (2005), para que haja o controle, é necessário que o gestor conheça a realidade da empresa onde trabalha, identificando as particularidades inerentes a cada setor da empresa, podendo assim, analisar todos os processos.

Segundo Sá (1998), “quanto maior o controle, mais segurança pode-se ter para execução do trabalho e quanto menor o controle, mais cuidado será exigido na execução das tarefas”.

Desta maneira, é importante que o gestor vise o controle da empresa, no que diz respeito aos estoques, contas a pagar e a receber.

2.5.3.1 Estoques

Em uma empresa comercial, o estoque é um ativo muito importante por ser determinante no custo das mercadorias vendidas. Entende-se por custo de mercadorias vendidas, os gastos da empresa para que uma mercadoria seja adquirida e colocada à venda.

Oliveira, Muller, Nakamura (2000, p. 5) afirmam que “controlar e administrar o estoque significa girá-lo rapidamente, de forma a minimizar os custos da empresa e mantê-lo em nível suficiente para atender às necessidades, além de gerar valores a receber”.

Para que haja o controle de estoque, é necessário que o gestor escolha um método adequado para sua avaliação.

Segundo Pinheiro (2003) o investimento em estoques deve ser limitado ao nível mínimo exigido pelo ciclo operacional da empresa, pois implica custos.

Para Hoji (2000, p. 124), “os administradores modernos, qualquer que seja sua área de atuação devem ter consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro, e que afetará o resultado econômico e financeiro”.

Segundo Sanvicente (1998, p135):

[...] controlar os estoques, mais do que simplesmente “planejar o seu nível ótimo”, objeto do modelo do lote econômico, parecem ser necessárias as seguintes providências na administração de uma empresa:

- Relatórios regulares devem ser emitidos, indicando os principais problemas em relação ao aproveitamento do investimento de recursos em estoques;
- Movimentar os estoques apenas com a emissão de requisições emitidas pelos funcionários competentes;
- Dar mais ênfase aos itens que participam mais significativamente em termos de investimento total;
- Preocupar-se apenas com unidades físicas efetuar contagens físicas periódicas, por amostragem, e separar os registros de recebimento e expedição, atribuindo-os a setores ou funcionários diferentes.

Sendo assim, é necessária a observação por parte dos gestores quanto aos pontos citados por Sanvicente (1998), para assim manter o controle dos estoques, devendo-se sempre verificar o custo/benefício das compras de mercadorias para revenda e a rotatividade delas, o que evita desperdícios, sem prejudicar o Capital de Giro.

É importante ainda ao gestor, escolher um critério para avaliação de estoques.

Martins (2003) aponta o critério do custo médio como o mais utilizado no Brasil. No caso deste método, segundo Martins (2003, p.118), “se diversos materiais iguais forem comprados por preços diferentes, principalmente por terem sido adquiridos em datas diversas,

e forem intercambiáveis entre si, algumas alternativas surgem”. No caso, o critério do custo médio que pode ser móvel e fixo. Móvel quando o controle de estoque é constante e fixo quando feito somente no fim do exercício.

Desta forma, o custo médio ponderado móvel é o mais recomendado para empresas comerciais de pequeno porte já que para a gestão deste tipo de empresa é necessário um controle de estoques diário.

2.5.3.2 Contas a Pagar

É necessário que a empresa tenha controle de contas a pagar para assim saber quais são as obrigações com terceiros que a organização possui. Sendo assim, o gestor consegue visualizar os compromissos com fornecedores, forma de pagamento e quais as contas a pagar. Este controle evita perda de prazos e auxilia no controle do fluxo de caixa.

Para Padoveze (2007, p. 304):

A atividade de compra deve ser avaliada, em termos de resultado e desempenho, pelo valor das compras à vista, considerando o menor preço de mercado disponível para cada material a ser comprado, bem como o custo de oportunidade pelo não uso de dinheiro imediatamente, no caso de compra a prazo. Deve-se também, ser consideradas eventuais despesas diretas adicionais por comprar os materiais, na análise das possíveis alternativas de compras.

Ao tomar estes cuidados no ato da compra de mercadorias, o gestor consegue ter um maior controle das contas a pagar.

Segundo Santos et. al (2003, p.5) “os procedimentos de contas a pagar devem desenvolver estruturas e soluções para a finalidade de sua existência e, ainda proporcionar ao administrador financeiro subsídios e informações seguras para a tomada de decisões”.

Desta maneira, é necessário que os controles financeiros sejam adequados. Pode-se ainda, utilizar o fluxo de caixa como ferramenta de auxílio, que segundo Santos et. al (2003), deve ser montado baseado em um plano de contas elaborado pelo contador, como por exemplo:

Contas a pagar: salários, comissões, fornecedores, impostos, contador, frete, aluguel, pró-labore, leasing, tarifas públicas, outros;

Contas a receber: à vista (previsão), cheques pré, duplicatas, cartão de crédito, boletos bancários.

Para Santos et al (2003 p. 6), na montagem do fluxo de caixa “é necessário estabelecer um Plano de Contas, que é a descrição das contas a serem utilizadas para os lançamentos do caixa”.

O plano de contas pode ser montado da seguinte maneira:

CONTAS A PAGAR	CONTAS A RECEBER
Salários	À vista (previsão)
Comissões	Cheques pré
Fornecedores	Duplicatas
Impostos	Cartão de Crédito
Contador	Boleto
Frete	
Aluguel	

Quadro 2.3: Exemplo de Plano de Contas para Controle Financeiro
Fonte: Santos et. al (2003, p. 6)

Desta forma, o controle dos compromissos da empresa, e um fluxo de caixa elaborado adequadamente fornecem ao gestor, a visualização da realidade da empresa.

2.5.3.3 Contas a Receber

Como citado anteriormente, o controle das contas a receber é tão importante quanto o controle de contas a pagar.

Segundo Silva (2002, p.75), “a administração de contas a receber é também denominada de administração do crédito. A concessão de crédito já representa uma tradição nas relações comerciais da empresa, representando parcela expressiva de seus ativos líquidos”.

De acordo com Ross (1995, p. 574) “Cria-se uma conta a receber quando há concessão de crédito. Essas contas a receber incluem o crédito concedido a outras empresas, conhecido como crédito mercantil, bem como crédito ao consumidor”.

Silva (2002, p. 58) define “crédito” como sendo todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, por certo tempo, uma parcela de seu patrimônio a outrem, com a expectativa de receber esta parcela integralmente, após decorrido o tempo estipulado”.

Para Assaf Neto, Silva (1997, p. 97):

Crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. De um lado, uma empresa que concede crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro. Já uma empresa que obtém crédito recebe produtos e assume o compromisso de efetuar o pagamento no futuro.

O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Este compromisso pode estar expresso num instrumento como duplicatas a receber, nota promissória, cheque pré-datado, comprovante de venda de cartão de crédito etc.

Desta maneira, as políticas de crédito garantem a competitividade no mercado, fornecendo aos consumidores, maiores benefícios, o que possibilita aumento das vendas.

Segundo Hoji (2000, p 132) “a política de crédito trata dos seguintes aspectos: prazo de crédito, seleção de clientes e limite de crédito”.

Este tipo de vantagem, assim como as formas de pagamento, garante à empresa uma carteira de clientes, o que gera o ativo referente à “contas a receber”, que aumenta as possibilidades de Capital de Giro da organização.

2.5.3.4 Fluxo de Caixa

Para que um gestor consiga ter um controle do ciclo financeiro é necessária a elaboração de um fluxo de caixa.

Segundo Santos (2001, p. 57) “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”.

Desta forma, a elaboração de um fluxo de caixa auxilia na tomada de decisão e na administração das operações da empresa, pois possibilita ao gestor saber quais são os recursos disponíveis em determinada data.

Para Pinheiro (2003), além de projetar um período posterior, o fluxo de caixa possibilita o planejamento financeiro adequado e negociação antecipada da necessidade de captação de recursos.

O quadro 2.4 demonstra a estrutura de fluxo de caixa de curto prazo para empresas varejistas sugerida por Santos (2001, p. 62).

Elementos	Dias				
	04/01	05/01	...	03/02	04/02
1. Entradas de Caixa					
Recebimentos de vendas a vista					
Recebimentos de vendas faturadas					
Recebimentos de vendas com cartão de crédito					
Recebimentos de vendas pelo crediário					
Operações de crédito					
Resgate de aplicações financeiras					
Juros de aplicações financeiras					
Recebimento de aluguéis					
Aporte de Capital					
Outras entradas de caixa					
1.1 Total das Entradas					
2. Saídas de caixa					
Fornecedores					
Prestadores de Serviços					
Folha de Pagamento					
Encargos sociais					
Impostos					
Antecipação de pagamentos					
Juros de financiamentos					
Pagamento de principal					
Despesas bancárias					
Pagamento de aluguel					
Água, luz, gás, telefone e internet					
Realização de aplicações financeiras					
Outras saídas					
2.1 Total das saídas					
3. Saldo de caixa gerado (1.1 -2.1)					
4. Saldo inicial de caixa					
5. Saldo inicial de aplicação financeira diária					
6. Aplicação ou resgate					
7. Saldo inicial de permanência em bancos					
8. Variação da permanência em bancos					
9. Saldo final de aplicações diárias (5+6)					
10. Saldo final de permanência em bancos					
Saldo final de caixa (4+9+10)					

Quadro 2.4: Fluxo de caixa de curto prazo – empresa varejista: Prazo de cobertura mensal e período de informação diário.

Fonte: Santos (2001, p.62)

Conforme é possível observar, no fluxo de caixa são registradas de forma diária todas as transações financeiras ocorridas na empresa, o que possibilita ao gestor a obtenção do saldo atualizado de recursos financeiros disponíveis a qualquer tempo.

2.5.4 Formação do Preço de Venda

Para uma empresa comercial de pequeno porte, assim como para qualquer outra organização, é importante saber tomar a decisão correta quanto aos preços das mercadorias a serem vendidas.

Para Padoveze (2007, p. 382), “o objetivo central de qualquer decisão de preços é a criação de valor para o acionista, expansão de vendas e crescimento de mercado, evitar a competição e garantir a sobrevivência e ser líder de preços”, entre outros.

Segundo Lunkes (2007, p. 130), “os consumidores procuram o melhor produto pelo menor preço”. Por este motivo, é importante escolher a melhor forma de determinar os preços dos produtos.

Ao decidir o preço aplicado às mercadorias, o gestor precisa verificar se o preço aplicado é superior ao custo.

Miranda (1999) afirma que alguns fatores devem ser levados em consideração na formação do preço de venda como a utilização de produtos semelhantes, porém com preços mais razoáveis, a demanda do produto, níveis de vendas, entre outras.

Segundo Cerbasi, Paschoarelli (2007, p.109), “na empresa comercial, o CMV é formado pelo custo de aquisição da mercadoria, sem impostos, somado ao frete e ao seguro sobre as mercadorias compradas”.

Para Lunkes (2007), ao tomar decisões sobre os preços, os gestores precisam certificar-se que irão cobrir os custos e gerar o lucro esperado. Para isso precisam estimar a demanda para seus produtos.

Padoveze (2007) aponta três modelos principais para a gestão de preços de venda: modelo de decisão de preços de venda orientados pela teoria econômica, modelos de decisão de preços de venda orientados pelos custos, modelos de decisão de preços de venda orientados pelo mercado.

Os modelos de decisão de preços de venda orientados pela teoria econômica visam à maximização dos lucros. Para isso, necessita de conhecimento a respeito da demanda e custo dos produtos e estrutura do mercado de atuação.

Através dos modelos de decisão de preços de venda orientados pelos custos, segundo Padoveze (2007) os preços dos produtos são formados através do cálculo dos custos e a adição da margem de lucro desejada.

Os modelos de decisão de preços de venda orientados pelo mercado são baseados na demanda, na concorrência e no valor percebido pelos clientes.

Segundo Lunkes (2007), qualquer método utilizado para determinar preços deve comparar preços aplicados por empresas concorrentes. Para este autor, “com base no conhecimento do mercado, a empresa pode estabelecer seu preço de venda, considerando os fatores ambientais, objetivos e demanda etc”.

Para Lunkes (2007, p. 134), o gestor pode ainda, combinar os “custos envolvidos, decisões de concorrência e características do mercado”.

No entanto, apesar da existência de variados modelos para decisão de preços, segundo Resnik (1991), a abordagem mais utilizada pelas pequenas empresas é aquela orientada para os custos, na qual existem alguns tipos de fixação de preços. Um deles é a soma de uma porcentagem fixa ao custo unitário do produto.

Enfim, a formação do preço de venda é um fator primordial para qualquer empresa, pois caso o gestor não consiga avaliar os preços que está aplicando aos seus produtos, corre o risco de estar cobrando de seus clientes menos do que paga aos seus fornecedores. Ou ainda, cobrando de seus clientes o valor insuficiente para suprir de recursos necessários, cobrir os demais gastos do período e gerar o lucro desejado.

2.5.5 Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros são índices calculados através das demonstrações contábeis e servem como uma informação complementar ao gestor na tomada de decisão.

Estes indicadores são muito importantes por auxiliarem na análise das demonstrações geradas pela contabilidade que muitas vezes não é entendida pelo gestor da empresa. E segundo Cerbasi, Paschoarelli (2007), a utilização destes índices é válida para empresas de qualquer porte.

É importante para os gestores, uma avaliação da situação da empresa, pois com esta análise, é possível identificar o desempenho da empresa e o que pode ser melhorado.

Segundo Cerbasi, Paschoarelli (2007), os indicadores financeiros auxiliam na administração das empresas. Estes índices possibilitam ao gestor, maior compreensão sobre o desempenho da empresa e possibilitam a otimização de suas operações.

Para Padoveze (2007, p. 429), “a avaliação sobre a empresa tem por finalidade analisar o resultado e o desempenho da empresa, detectar os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da companhia”. Desta forma, o gestor pode buscar alternativas para solucionar os problemas.

Para Padoveze (2007, p.430), “os índices financeiros são apresentados em termos de índices, percentuais, números absolutos, dias, etc, com o objetivo de facilitar ainda mais o entendimento da situação da empresa apresentada nas demonstrações contábeis”.

Oliveira, Muller, Nakamura (2000) afirmam que as pequenas empresas podem desenvolver análises financeiras para identificar o seu desempenho ou comparar com outras empresas.

Considerando que os índices de desempenho são baseados nas demonstrações contábeis, é importante que os registros sejam feitos de forma fidedigna para assim, trazer a realidade da empresa.

Segundo Cerbasi, Paschoarelli (2007) os indicadores financeiros podem ser classificados como: Índices de Rentabilidade, de Atividade, de Liquidez e Índices de endividamento. Para os autores, os índices de rentabilidade auxiliam na identificação do desempenho dos investimentos da empresa.

Marion (2006), afirma que estes índices estão relacionados às gerações de resultados da empresa.

Cerbasi, Paschoarelli (2007, p. 183) afirmam que os índices de atividade também podem ser chamados de índices de estrutura e “são baseados em políticas comerciais, na capacidade de negociação e na eficiência interna da empresa, que refletem na utilização de seu capital de giro”.

Para Lunkes (2007, p. 45) “os indicadores de estrutura medem a composição do capital da empresa”.

Cerbasi, Paschoarelli (2007, p. 183-186) citam os seguintes índices de atividade:

▪ **Prazo médio de rotação dos estoques e giro de estoques (PMRE):**

Representa o prazo médio, em dias, que dura o estoque mantido na empresa.

$$\text{PMRE} = (\text{Estoque Médio/CMV}) \times 365$$

- **Prazo Médio de Recebimento das Vendas e Giro de Recebíveis (PMRV):** Representa o prazo médio, em dias, que a empresa concede a seus clientes a cada venda efetuada.

$$\text{PMRV} = (\text{Clientes Médio/Vendas Brutas}) \times 365$$

- **Prazo Médio de Pagamento e Giro de Fornecedores (PMPC):** Representa o prazo médio, em dias, que a empresa obtém com seus fornecedores para o pagamento das suas compras.

$$\text{PMPC} = (\text{Fornecedores Médio/Compras}) \times 365$$

Marion (2006, p. 120) acrescenta que “o ideal seria que a empresa atingisse uma posição em que a soma do PMRE com PMRV fosse igual ou inferior ao PMPC”, pois assim, a empresa receberia o valor das vendas antes do pagamento das mercadorias adquiridas.

Para Lunkes (2007, p. 45), “os índices de liquidez medem a capacidade de pagamentos das dívidas das empresas”. Estes índices são importantes para que a empresa consiga identificar os recursos disponíveis para eventuais pagamentos que precise fazer.

Marion (2006, p. 83-91) traz a classificação destes índices como:

- **Índice de Liquidez Corrente:** Evidencia a capacidade de pagamento a curto prazo.

$$\text{LC} = \text{Ativo Circulante/Passivo Circulante}$$

- **Índice de Liquidez Geral:** Evidencia a capacidade de pagamento a longo prazo.

$$\text{LG} = (\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})$$

- **Índice de Liquidez Imediata:** Evidencia a capacidade de pagamento em prazo imediato.

LI = Disponibilidades/Passivo Circulante

No entanto, Cerbasi, Paschoarelli (2007) alertam para o cuidado na utilização dos Índices de Liquidez, pois a empresa sempre apresentará bom índice de liquidez se possuir ativos circulantes sensivelmente superiores aos passivos circulantes, mas isto nem sempre indica uma situação favorável para o pagamento de dívidas, pois a empresa pode ter estoques encalhados, políticas inadequadas de crédito e os passivos circulantes baixos em decorrência de pouco crédito da empresa para compras a prazo.

Segundo Marion (2006, p. 104), os índices de endividamento evidenciam o quanto a empresa tem em dívidas.

Estes índices possibilitam a observação do quanto a empresa utiliza de capital próprio e quanto utiliza de capital de terceiros.

Os índices financeiros não costumam ser utilizados por empresas de pequeno porte, mas podem ser utilizados como ferramenta de gestão a fim de auxiliar o gestor na análise da situação financeira e desempenho da empresa.

3. ASPECTOS DESCRITIVOS COM BASE NA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Com base no referencial teórico deste trabalho, considerando as ferramentas gerenciais identificadas na literatura para gestão de pequenas empresas, neste capítulo será descrito um sistema de informação e controle visando a identificação e a adequação das ferramentas gerenciais para as necessidades das empresas comerciais de pequeno porte.

O estudo não trata da identificação e elaboração de um sistema ERP, mas de um sistema com os mesmos objetivos. Ou seja, o sistema de informação e controle proposto visa integrar diversas áreas da empresa com a finalidade de proporcionar ao gestor uma visão global das operações, facilitando especialmente a administração do ciclo operacional e financeiro.

3.1 Determinação de Objetivos

É fundamental que o empresário, antes de começar suas operações, busque conhecer o ramo de negócio em que pretende atuar e traçar metas e objetivos nesta atividade. Isto possibilita o controle da empresa através de comparações dos resultados com a meta inicial.

O gestor precisa ter certeza de que possui demanda para os produtos com os quais pretende trabalhar e uma boa localização do estabelecimento.

Após traçadas as metas e objetivos, o gestor precisa decidir como terá o controle de suas operações, elaborando um planejamento de caixa, faturamento e resultado do período através de ferramentas como controles de contas a receber, contas a pagar, controle de estoques, ponto de equilíbrio, margem de contribuição e controle financeiro.

3.2 Análise da Contabilidade Gerencial nas Pequenas Empresas:

Conforme as inferências feitas pelos autores Padoveze (2007), Atkinson et al (2000), Oliveira, Muller, Nakamura (2000), Beuren, Martins (2001), Lunkes (2007), Campos, Filho (1994), a contabilidade gerencial tem papel fundamental na administração das empresas, pois ela é responsável pelo registro fidedigno de todas as operações ocorridas para a geração de um sistema de informação eficaz.

A utilização de sistema de informação para a gestão de empresas, conforme o capítulo dois deste trabalho é defendida pelos autores Raupp, Martins, Beuren (2006), Stairs, Reynolds

(1998), Falsarella, Chaves (1995), Padoveze (2007) e Lunkes (2007), como essencial para a gestão das organizações.

No entanto, conforme evidenciados pelos autores Arantes (1994) e Mendes, Filho (2002) estes sistemas não precisam ser complexos para pequenas empresas e só atingem os objetivos se a empresa for uma empresa válida preocupada com a sociedade, e que não utiliza meios ilícitos para aumentar seu resultado.

Isto se dá, devido ao fato de que nenhuma organização consegue utilizar as informações geradas para gestão, se elas não forem reais e completas.

É importante levar em consideração ainda que a mortalidade das pequenas e médias empresas, na maioria dos casos, está relacionada às falhas gerenciais.

Por este motivo, é importante que os gestores tenham preocupação em melhorar seus procedimentos de gestão, e a contabilidade gerencial não consegue desempenhar seu papel se os registros tiverem outro interesse, senão o de evidenciar a realidade da organização.

3.3 Considerações sobre Sistema de Informação para Pequenas Empresas

Um sistema de informações adequado a uma pequena empresa deve ser integrado e eficiente para atender as exigências dos usuários.

Deve trazer informações geradas através do controle de contas a pagar, contas a receber, controle de caixa e controle de estoques para desta maneira o gestor visualizar o ciclo financeiro e operacional da empresa sempre que necessário.

O sistema de informações adequado deve ainda gerar informações sobre o ponto de equilíbrio da empresa, margem de contribuição e preço aplicado aos produtos para desta forma obter metas a respeito das vendas a serem realizadas.

É necessário avaliar constantemente o ciclo operacional e financeiro através de indicadores financeiros e comparar sempre os dois ciclos para desta forma as atividades da empresa não serem prejudicadas por não condizer com o ciclo financeiro da organização.

O gestor de pequenas empresas precisa de informação em tempo real em muitas situações. Um pedido de mercadorias faltando em estoques, por exemplo, se feita depois que o estoque já esgotou, pode gerar perdas de vendas.

É importante salientar ainda que as informações geradas desde a compra da mercadoria para revenda e a efetiva venda desta, deve ser integrada ao sistema financeiro de forma a possibilitar que o administrador consiga sempre saber com exatidão os recursos financeiros de que dispõe, ou seja, seu capital de giro.

Antes de realizar qualquer compra devem ser observadas pelo gestor, as condições de pagamento sem afetar o capital de giro da empresa.

Com o intuito de facilitar o cálculo de índices, o sistema aplicado em pequenas empresas deve interligar as transações financeiras com um sistema de informações contábeis que deverá alimentar um sistema de informação gerencial.

Ao possibilitar que o sistema financeiro, contábil e gerencial andem juntos e sejam observados pelo gestor a cada operação realizada, o controle de gastos da empresa também é facilitado.

Ao conhecer as informações geradas pelos registros das operações da empresa, o gestor consegue avaliar o desempenho das atividades e estipular formas de melhorar seu controle ou até mesmo sua atuação no mercado.

3.4 Ciclo Operacional

É primeiramente muito importante que o gestor tenha controle de seu ciclo operacional. O ciclo operacional permite que o gestor identifique o melhor momento para comprar mercadorias com a finalidade de manter o estoque conforme a demanda e decidir sobre a melhor maneira de negociação quanto à forma de pagamento destas compras.

Por este motivo, o gestor deverá estipular uma relação entre a data de compra das mercadorias para revenda e o recebimento das vendas realizadas.

Em relação a esta operação o gestor deverá estabelecer o momento que espera ser o ideal para fazer novos pedidos ao fornecedor e identificar quais as maneiras que tem para fazer o pagamento destas vendas. Ao conhecer suas disponibilidades, o gestor consegue até buscar formas de negociação com o fornecedor das mercadorias, obtendo vantagens sob aqueles concorrentes que não possuem controle dos recursos para negociação de descontos.

A Figura 3.1 evidencia esta relação entre decidir qual o melhor momento de comprar as mercadorias e conhecer as disponibilidades para isto.

Feito o pedido, o gestor precisa registrar a compra em seu estoque para sempre conseguir apurar o melhor momento para comprar as mercadorias.

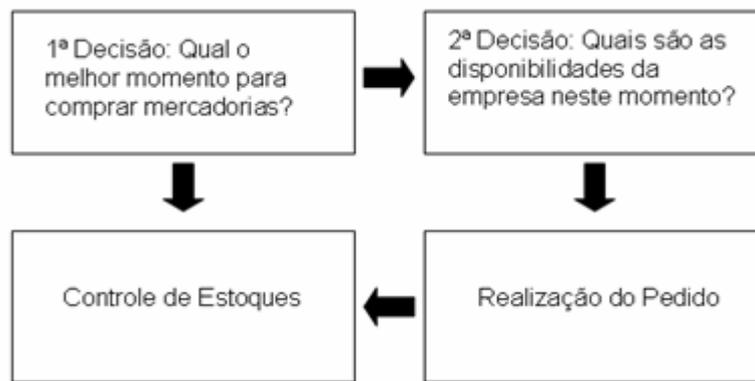


Figura 3.1: Ciclo da Compra de Mercadorias.
Fonte: Elaborado pela Autora.

3.4.1 Compra de Mercadorias e Controle de Estoques

Saber qual o melhor momento para comprar as mercadorias para revenda, é fundamental, pois evita desperdícios ou falta de produtos para atender a demanda do mercado. E para que o gestor consiga tomar esta decisão, ele precisa ter controle de estoque.

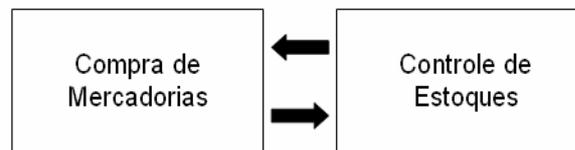


Figura 3.2: Ligação da compra de mercadorias com controle de estoques
Fonte: Elaborado pela autora

Para conhecer o pedido ideal, conforme o sugerido no referencial teórico por Marion (2006), Oliveira, Muller, Nakamura (2000), Sanvicente (1998) e Pinheiro (2003), o gestor pode utilizar o modelo do Lote Econômico que ajuda na decisão da quantidade de produtos a serem comprados, mas exige que o gestor tenha conhecimento sobre as variáveis a serem consideradas.

Por isso, é necessário um levantamento de quantos produtos possuem em estoque e qual a demanda de mercado por produto.

Para isso a empresa deve manter um cadastro de compras como sugerido na Figura 3.3:

Figura 3.3: Cadastro da Compra
 Fonte: Elaborado pela Autora.

Após o pedido e a chegada da nota fiscal ao estabelecimento o gestor precisa cadastrar a compra para obter um controle de estoques.

Neste módulo, o gestor consulta na opção “pesquisar fornecedor” o código do fornecedor cadastrado no módulo de cadastro de fornecedores conforme Figura 3.4:

Figura 3.4: Cadastro de Fornecedor
 Fonte: Elaborado pela Autora.

Caso o fornecedor não tenha cadastro com a empresa, o gestor deve entrar no módulo de cadastro de fornecedor e fornecer os dados do mesmo. Este procedimento é importante para que a empresa conheça seu fornecedor e gere informações para o sistema de controle de caixa e controle de estoques.

Feito isto, cadastra-se a nota fiscal, a forma de pagamento e as especificações da quantidade, produto e valor unitário. É muito importante também, informar a data da compra.

Ao cadastrar o produto comprado, o gestor deverá cadastrar um código. No entanto, primeiramente deve ir à opção de “pesquisa” com a finalidade de verificar se o produto adquirido já possui cadastro. Os critérios de pesquisa são por ordem alfabética, tipo, fornecedor e unidade de medida.

No sistema de controle de estoques da Figura 3.5, o gestor pode, a qualquer tempo, consultar as compras realizadas em termos de data, quantidade, valor do produto (unitário e total), o fornecedor e o número da nota fiscal. Baseado nestes dados, o saldo de estoques e custo unitário é apresentado através do método do custo médio.

Data	Ent./Saída	Qtde	Valor Unit.	Total	Cod. Fornec.	N° NF
<input type="text"/>						
<input type="text"/>						
<input type="text"/>						
<input type="text"/>						
<input type="text"/>						

SALDO (R\$):

SALDO (QTDE):

CUSTO UNIT.

LISTAR OUTROS PRODUTOS

Figura 3.5: Controle de Estoques
Fonte: Elaborado pela Autora.

Além de fornecer informações para o controle de estoques, o cadastro de compras também fornece informações para o controle de caixa, pois neste momento, é informada a data da compra e a data do pagamento da mesma.

3.4.2 Ferramentas para Controle de Vendas

Para realização de uma venda primeiramente deve-se estipular um preço de venda para cada produto de forma que a empresa obtenha lucro na venda de mercadorias.

Geralmente, conforme referenciado no capítulo anterior, embora existam empresas onde a formação do preço de venda é feita através de um critério misto que combina custos, concorrência e conhecimento do mercado, na maioria das empresas de pequeno e médio porte a determinação do preço de venda costuma acontecer através da aplicação de um determinado percentual sobre o preço de custo da mercadoria, ou com base nos preços aplicados pela concorrência.

No entanto, é recomendado que este percentual não seja aplicado sobre o preço de custo da mercadoria no momento da compra e sim após apurados os custos e despesas variáveis.

A Figura 3.6 demonstra como o gestor pode verificar o custo do produto através do custeio variável.

A interface de software, intitulada "CUSTO UNITÁRIO - FORMAÇÃO PREÇO DE VENDA", apresenta os seguintes campos e elementos:

- Código do Produto:** Campo de entrada de texto.
- Descrição:** Campo de entrada de texto.
- Custo na Compra:** Campo de entrada de texto.
- Cadastro de:** Seção contendo:
 - Custos Variáveis:** Três campos de entrada de texto empilhados, com um botão "+ Mais" à direita.
 - Despesas Variáveis:** Um campo contendo "Comissão de Cartão" e um campo de entrada de texto abaixo dele, com um botão "+ Mais" à direita.
- CUSTO UNITÁRIO:** Campo de entrada de texto.
- PERCENTUAL APLICADO/MARK UP:** Campo de entrada de texto.
- PREÇO UNITÁRIO:** Campo de entrada de texto.
- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO:** Campo de entrada de texto.

Figura 3.6: Custo Unitário – Formação Preço de Venda
Fonte: Elaborado pela Autora.

Neste módulo os custos e despesas variáveis unitárias são informadas pelo gestor e o custo na compra de mercadoria é obtido a partir do módulo de compra de mercadorias. No

caso de uma empresa comercial de pequeno porte, uma despesa variável que geralmente ocorre é a de comissão de vendas.

Com estas informações é calculado o custo unitário do produto baseado no custeio variável, em seguida o preço unitário a partir da aplicação de um percentual de lucro desejado e a margem de contribuição.

Na pesquisa bibliográfica foi identificado o ponto de equilíbrio como ferramenta gerencial. A partir dele o gestor conhece a quantidade de produtos que deve ser vendida para que a empresa não tenha prejuízo. Esta quantidade ideal é o ponto de equilíbrio e é calculado a partir do cálculo da margem de contribuição.

No módulo de cálculo do ponto de equilíbrio são cadastrados os custos e despesas fixas conforme exposto na Figura 3.7:

CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Custos Fixos:
 + Mais

Despesas Fixas:
 + Mais

TOTAL:

LISTAR MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS

VALOR RESIDUAL DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS:

Figura 3.7: Cálculo de Ponto de Equilíbrio
Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme exposto por Martins (2003) e Lunkes (2007), as empresas comerciais apresentam limitação no cálculo do ponto de equilíbrio por trabalharem com diversos produtos com variadas margens de contribuição.

No caso destas empresas, o ideal é fazer um ponto de equilíbrio global onde o gestor faz um levantamento dos custos e despesas fixas e calcula a margem de contribuição de cada produto.

As despesas fixas são aquelas que acontecerão independente da venda ou não de mercadorias. De maneira geral, nas empresas comerciais de pequeno porte estas despesas

costumam ser: remuneração dos funcionários/sócios (além de impostos e benefícios), telefone, água, luz, limpeza e higiene, contador, materiais de expediente, aluguel (se houver).

A partir do cadastro dos custos e despesas fixas o gestor passa a conhecer o valor que precisa cobrir a partir das vendas para que passe a ter lucro realmente, ou seja, a quantia do produto multiplicado pela margem de contribuição até chegar ao valor total de custos e despesas fixas.

No módulo de cálculo do ponto de equilíbrio o gestor pode consultar qual o valor residual de custos e despesas fixas que ainda precisa cobrir. Esta informação é atualizada à medida que as vendas acontecem. O próprio sistema busca a margem de contribuição do produto vendido e atualiza o módulo de cálculo do ponto de equilíbrio.

3.5 Ciclo Financeiro

Neste ciclo, o gestor precisa administrar os recebimento de clientes e os pagamentos a fornecedores, de modo a relacionar estes prazos mantendo sempre um capital de giro necessário para suas operações e honrando sempre suas obrigações.

Para se manter no mercado, conseguindo ter capital de giro, é necessário que toda empresa tenha um controle financeiro adequado.

O módulo de controle financeiro permite que seja obtido do módulo de cadastro de cliente, no ato da venda, o valor da venda e suas condições.

Todas as operações relacionadas às vendas e aos pagamentos aos fornecedores devem ser registradas de forma adequada, para que desta maneira o gestor consiga saber a qualquer tempo, quais são os recursos financeiros disponíveis.

Não são somente as operações em dinheiro que devem ser registradas pelos gestores. No momento da venda, o cadastro da venda, permite que o gestor consiga identificar a qualquer tempo, suas disponibilidades e o que tem a receber de clientes.

Em contrapartida, enquanto o gestor precisa conhecer o que tem a receber, também precisa ter um controle eficaz das contas a pagar, que é obtida no momento da compra da mercadoria para revenda.

Qualquer operação que acarrete em desembolso financeiro por parte da organização, exige do gestor, que ele busque estas informações nestes módulos.

As Figuras 3.9 e 3.10 mostram uma estrutura de controle de caixa que o gestor pode seguir para registrar os pagamentos e recebimentos do dia. No entanto, como algumas

informações são geradas nos módulos do sistema e outras cadastradas, a Figura 3.8 sugere uma tela de lançamentos para melhor administração do controle caixa.

Figura 3.8: Tela de Lançamentos de Controle de Caixa
Fonte: Elaborado pela Autora.

Figura 3.9: Controle de Caixa – tela 1
Fonte: Adaptado Santos (2001, p.62)

Controle de Caixa					
2. SAÍDAS DE CAIXA	01/01/08	02/01/08	03/01/08	04/01/08	05/01/08
Juros Financiamento	<input type="text"/>				
Pagamento Principal	<input type="text"/>				
Despesas bancárias	<input type="text"/>				
Pagamento Aluguel	<input type="text"/>				
Água, Luz, Gás	<input type="text"/>				
Telefone, Internet	<input type="text"/>				
Outras Saídas	<input type="text"/>				
2.1 TOTAL SAÍDAS	<input type="text"/>				
3. SALDO CAIXA GERADO	<input type="text"/>				
4. SALDO INICIAL CAIXA	<input type="text"/>				
5. SALDO INIC. BANCOS	<input type="text"/>				
6. VARIAÇÃO DE BANCOS	<input type="text"/>				
7. SALDO FINAL BANCOS	<input type="text"/>				
8. SALDO FINAL CAIXA	<input type="text"/>				

Figura 3.10: Controle de Caixa – tela 2
 Fonte: Adaptado Santos (2001, p.62).

Neste módulo, os pagamentos a fornecedores são obtidos a partir do módulo de compra de mercadorias e os recebimentos de vendas obtidos do módulo de vendas de mercadorias, pois são nestes módulos que são cadastradas as datas de pagamento a fornecedores e recebimento de vendas.

No entanto, é necessário informar se os recebimentos são através de cheque pré-datado, cartões de débito ou cartões de crédito. No caso de cheque pré-datado, deve ser informado o dia em que o cheque será compensado. Operações com cartão de débito e cartão de crédito exigem que o gestor conheça os dias em que receberá da operadora do cartão o valor da venda depois de descontada a comissão da operadora. A comissão deverá ser considerada como despesa variável. No caso de vendas com carnê/boleto também deve ser informado a data do recebimento. No caso de venda VIP, ou seja, para clientes sem previsão de pagamento, quando ocorrer o recebimento efetivamente, o gestor deve lançar na tela de controle de caixa como outras entradas. Quanto aos pagamentos da empresa, deve ser informado se são via banco ou via caixa.

No caso de outras entradas, operações de crédito e saídas é necessário informar no módulo de lançamentos do controle de caixa. Todas as informações inseridas e geradas neste módulo são relatadas no controle de caixa conforme Figura 3.9 e 3.10.

No caso das saídas, ao clicar na opção de “inserir tipo de saída” as opções disponíveis são as cadastradas no controle de caixa conforme as Figuras 3.9 e 3.10. O controle de caixa

sugerido apresenta os saldos e variação de banco, informações que são calculadas pelo próprio sistema.

3.5.1 Controle de Contas a Receber

Foram identificados os autores Pinheiro (2003) e Ross (1995) que recomendam o controle de contas a receber como importantes para a gestão de empresas.

As empresas comerciais de pequeno porte têm muito pouco controle financeiro, e muitas vezes praticam políticas que não condizem com sua necessidade de capital de giro, como concessão de créditos a prazos muito altos ou prazos que não coincidem com as contas a pagar.

Conforme exposto no subitem 3.5.1, o controle de caixa possibilita o gestor a administrar melhor o caixa da empresa.

Para obter este controle, é necessário que sempre que for realizada uma venda, haja o cadastro dos dados desta operação, a fim de manter os controles de caixa e estoques atualizados.

Cadastro de Cliente [X]

Código Cliente:

Nome:

Data de Nasc:

R.G: CPF/CNPJ:

Endereço:

Bairro: Cidade:

Telefone Res: Telefone Cel:

Cadastro da Venda

Figura 3.11: Cadastro de Cliente
Fonte: Elaborado pela Autora.

A Figura 3.11 apresenta o cadastro de clientes. A rotina de registrar os dados iniciais dos clientes serve para que a empresa conheça o perfil de seus clientes, o que possibilita que o gestor atenda com maior facilidade às necessidades destes e minimize desperdícios.

Feito este cadastro, o gestor cadastra a venda clicando na opção “cadastro da venda” conforme Figura 3.12.

Cadastro de Venda

Venda:

Código Vendedor:

Código Cliente:

Forma de Pagamento: À vista A prazo

Qtde	Cod. Prod.	Descrição	Valor Unit.	Total
<input type="text"/>				

+ Mais

Data da Venda: Data do Recebimento:

TOTAL DA VENDA:

Finaliza Venda

Figura 3.12: Cadastro da Venda
Fonte: Elaborado pela Autora.

Obter os dados da venda é necessário para que o gestor consiga saber em tempo real, o valor de seus estoques, valor a receber, e sob que condições e prazo. Desta maneira, o módulo de controle de estoque se mantém atualizado, e é possível, a qualquer tempo conhecer o que a empresa tem em caixa e a receber para que assim consiga controlar as vendas de mercadorias para compor seu estoque e saber quais os prazos que devem ser negociados com seus fornecedores.

3.5.2 Controle de Contas a Pagar

O controle de contas a pagar é importante, pois o gestor deve ter registrado todas as contas que tem a pagar e saber sempre qual a necessidade de capital de giro para visualizar alternativas para obter recursos e liquidar estas obrigações.

Os índices de liquidez auxiliam neste ponto, pois permitem que o gestor conheça sua capacidade de pagamento imediato, no curto e longo prazo.

No entanto, conforme argumentado por Cerbasi, Paschoarelli (2007), é necessário que o gestor não observe este índice isoladamente, mas levando em consideração a composição dos produtos em estoque, das duplicatas a receber e das contas a pagar.

Conforme referenciado no capítulo 2 as contas utilizadas pelo gestor no ato do registro da conta a pagar, deve ser condizente com o plano de contas aplicado pelo contador para desta maneira facilitar o registro contábil.

3.6 Ferramentas Complementares

Neste contexto considera-se a necessidade da aplicação dos índices de atividade sugeridos pelos autores Padoveze (2007), Cerbasi, Paschoarelli (2007), Lunkes (2007) e Marion (2006) como importantes na análise financeira e desempenho da empresa.

O gestor deve conhecer seu prazo de rotação de estoques, para assim conseguir determinar o tempo que precisará repor suas mercadorias para revenda, ou seja, precisa saber quanto deve levar para fazer o pedido. Esta informação ele obtém através do PMRE.

O prazo que deverá aplicar aos seus clientes de forma a garantir seu capital de giro (PMRV), e que prazo deve obter de seus fornecedores para conseguir manter o seu estoque e pagar as compras a prazo (PMPC).

O cálculo destes índices exige que o gestor tenha conhecimento a respeito do estoque médio e do custo de mercadorias vendidas, informações obtidas através de um bom controle de estoques.

4. ANÁLISE DA PROPOSTA

No capítulo 3 foram descritas as maneiras como as ferramentas gerenciais referenciadas no capítulo 2 podem contribuir para a gestão de pequenas empresas.

Neste capítulo, é feita uma análise do sistema de informação e controle proposto pelo presente estudo.

4.1 Sistemas Interligados

Conforme citado no capítulo 3, para obter um bom resultado os sistemas de informação precisam ser interligados dentro de uma organização.

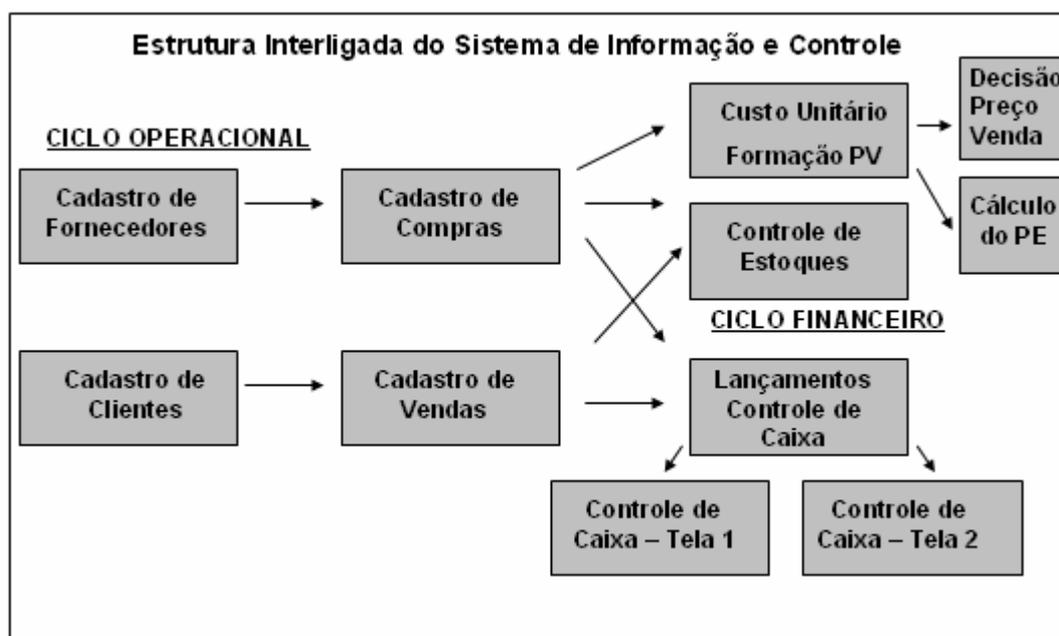


Figura 4.1: Estrutura Interligada do Sistema de Informação e Controle
Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme exposto na Figura 4.1 todos os módulos sugeridos neste sistema de informação e controle são interligados.

Antes de começar os cadastros no sistema, é imprescindível que o gestor conheça o mercado em que está inserido, seus objetivos e metas e busque planejamento para o sucesso de seu negócio.

4.2 Ciclo Operacional

O sistema começa a ser alimentado no momento em que é feito o cadastro dos fornecedores e clientes.

É necessário que o gestor conheça seus fornecedores para facilitar a negociação, manter a rotação de estoques e conhecer com quem a empresa possui obrigações.

De certa forma pode-se dizer que o gestor também possui direitos com os fornecedores, que tem a obrigação de atender ao fornecimento de mercadorias.

Ao analisar o ciclo operacional da empresa pode-se observar que tudo começa no cadastro do fornecedor. Feito isto, cabe ao gestor cadastrar as compras das mercadorias.

Neste módulo, é inserido o código do fornecedor que é obtido a partir do cadastro de fornecedores.

A nota fiscal também deverá ser cadastrada. Este procedimento é importante para controle e, por exemplo, em uma situação em que ocorra uma devolução de mercadoria vendida por causa de algum defeito.

Nesta situação, para que o gestor possa recorrer ao seu fornecedor para resolução deste problema, deve saber em que nota fiscal consta este produto.

No momento de cadastro da compra o gestor deverá informar ainda, as formas de pagamento desta compra: à vista ou a prazo.

Cadastrada a forma de pagamento, o gestor informa a quantidade comprada do produto, o código e descrição (cadastrados neste momento), o valor unitário e total.

Estas informações serão utilizadas pelos módulos de formação de preço de venda, controle de estoques e lançamentos de controle de caixa.

Primeiramente será analisado o módulo de formação de preço de venda.

A cada cadastro de produto feito no cadastro de compra, o módulo de formação de preço de venda utiliza as informações geradas quanto ao custo do produto na compra. O gestor complementa estas informações, registrando os custos e despesas variáveis do produto para cálculo do custo unitário e margem de contribuição.

Somente após esta informação é que o gestor deve resolver o preço de venda do produto. Este procedimento é sugerido porque segundo o referencial teórico, a maioria dos pequenos empresários estipula o preço de venda dos produtos a partir da aplicação de um percentual sobre o custo de compra do produto.

No entanto, baseado no método de custeio variável, é importante considerar os custos e despesas variáveis também, pois em alguns casos o preço aplicado pode não cobrir estes

custos e despesas e não oferecer realmente um retorno à empresa. O gestor pode ainda utilizar o cálculo da margem de contribuição para apurar este dado.

O ponto de equilíbrio também deve ser considerado para fins de planejamento da quantidade que deve ser vendida para obter lucros. Esta meta de vendas é importante no ciclo operacional por possibilitar que o gestor e toda a equipe trabalhem sabendo o mínimo de vendas que deve realizar para atingir resultados. O cálculo do ponto de equilíbrio global é feito pelo sistema a partir das informações do módulo de formação de preço de venda e o valor de custos e despesas fixas a ser alcançado através das vendas é atualizado à medida que as vendas são realizadas.

O cadastro de compras também fornece informações ao controle de estoques. Que serve para o gestor conhecer o saldo dos produtos em termos de quantidade e valor.

A análise deste controle também auxilia o gestor a conhecer a demanda de cada produto através de um levantamento das entradas e saídas. Este controle, juntamente com os índices de atividade e modelo do lote econômico dá suporte ao gestor para que ele realize as compras de mercadorias.

É importante atentar ainda para o fato de que o custo registrado no controle de estoque sugerido é o custo calculado pelo método do custeio médio ponderado que considera o custo unitário dos produtos na compra e não o custo acrescido dos custos e despesas variáveis. Incluem-se estes custos e despesas apenas para a decisão da formação do preço de venda.

O ciclo operacional compreende ainda a venda de mercadorias que começa no momento em que o cadastro do cliente é feito.

Ao conhecer os clientes, a empresa possui o perfil de quem compra seus produtos, facilita também a negociação, e conhece com quem possui direitos e obrigações já que deve atender à demanda do mercado.

Feito o cadastro do cliente o gestor deve cadastrar a venda onde deve ser informado o código do vendedor para fins de controle de comissão de vendas, código do cliente para fins de controle do perfil dos clientes, formas de pagamento para gerar informações para o controle financeiro, quantidade e código do produto para fins de controle de estoque e o próprio sistema utiliza o preço do produto cadastrado no módulo de formação do preço de venda, e calcula o total da venda.

4.3 Ciclo Financeiro

No cadastro das compras de mercadorias, ao informar que a compra é a prazo, o gestor deve informar as datas em que ocorrerão os pagamentos desta mercadoria e a forma de pagamento. Em caso de compra a vista, a data de compra também informada neste módulo será entendida como o dia do pagamento. Estas informações são utilizadas pelo módulo de lançamentos de controle de caixa, começando neste momento as informações do ciclo financeiro.

O cadastro de compras alimenta ainda o módulo de lançamentos de controle de caixa. Este módulo é proposto para facilitar os lançamentos financeiros que devem ser relatados pela estrutura do controle de caixa também sugerido neste estudo.

A tela de lançamentos de controle de caixa evidenciado na Figura 3.8, obtém do cadastro de compras as datas das compras e os valores destas.

No que diz respeito à venda de mercadorias, ao informar as formas de pagamento se a vista ou a prazo, o gestor cadastra a data da venda e as datas de recebimento das vendas fornecendo também, da mesma forma que o cadastro de compras, informações ao controle financeiro feito através da tela de lançamentos de controle de caixa.

A tela de lançamentos de controle de caixa (Figura 3.8) tem a finalidade de auxiliar os lançamentos do controle financeiro. Além dos lançamentos extraídos do cadastro de compras e vendas, todas as outras operações financeiras da empresa que afetam o banco ou caixa da mesma, devem ser registradas nesta tela.

Todos os lançamentos, tanto gerados por módulos do sistema quanto registrados, exigem a informação complementar quanto a se a entrada é feita através de cheque pré-datado, cartão de débito, cartão de crédito, boleto/carnê ou VIP, e quanto à saída deve ser informado se realizada via banco ou via caixa para fins de controle dos saldos.

Ao realizar os registros nesta tela de lançamentos de forma fidedigna, o gestor tem a posição do controle de caixa a qualquer tempo, bastando procurar o dia que pretende saber e consultar os lançamentos feitos para esta data.

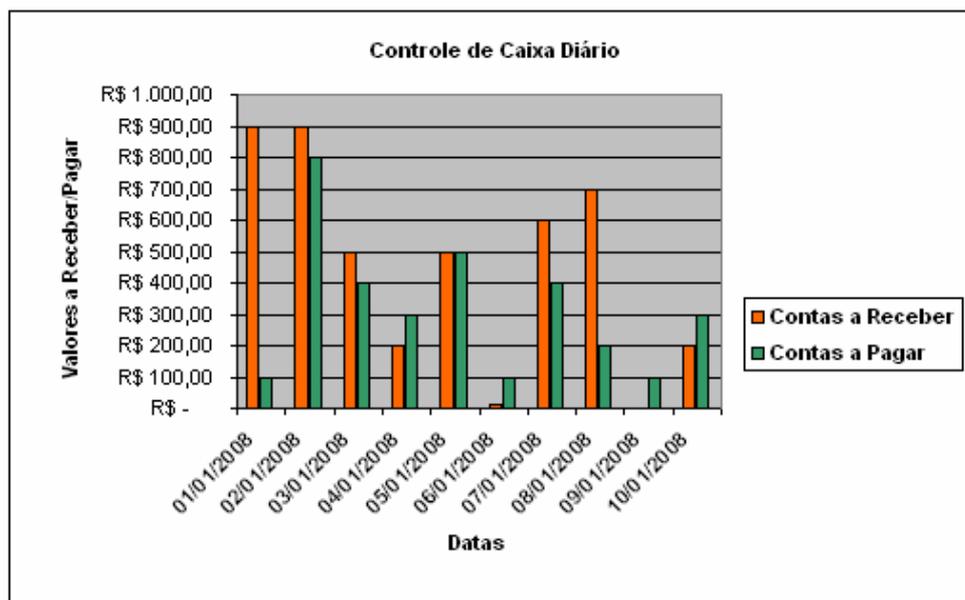


Gráfico 4.1: Controle de Caixa Diário
Elaborado pela autora

O gráfico 4.1 sintetiza as informações do controle de caixa. Ao solicitar a geração de um gráfico que apresente as contas a pagar e a receber a partir das informações do controle de caixa, o gestor tem a possibilidade de analisar quanto tem a receber e quanto tem a pagar em determinado dia e consegue elaborar um planejamento financeiro da empresa.

É importante lembrar que provavelmente o gestor sempre terá um saldo inicial e pode considerar este saldo para o planejamento. No entanto, caso consiga manter um valor constante no caixa (fundo fixo) pode organizar-se para ter sempre mais a receber do que a pagar.

Em termos de controle financeiro o gestor precisa sempre acompanhar seu capital de giro. Para isto, além de controle de caixa como o sugerido neste trabalho, pode utilizar ferramentas complementares como o cálculo da necessidade de capital de giro e indicadores financeiros.

Enfim, a utilização de um sistema de informação adequado para as necessidades da empresa com as ferramentas gerenciais especialmente do ciclo operacional e financeiro da empresa é uma atitude que auxilia os gestores na administração da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi de identificar as características de um sistema de informação de apoio na gestão de empresas comerciais de pequeno porte com base nas ferramentas gerenciais indicadas na literatura.

Para atingir o objetivo foram identificadas as características das empresas de pequeno porte, elementos de informações úteis e ferramentas gerenciais adequadas na sua gestão. Por fim foi elaborada uma proposta de um sistema de informação gerencial para empresas comerciais de pequeno porte com as ferramentas gerenciais identificadas na literatura.

Com a finalidade de fundamentar o sistema de informação proposto foi realizada uma pesquisa bibliográfica apresentando conceitos e relevância de elementos de gestão.

A pesquisa teve como resultado a identificação de elementos e ferramentas gerenciais adequadas às empresas comerciais de pequeno porte tais como: relação custo/volume/lucro, custeio direto ou variável, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, cálculo da necessidade de capital de giro, controles de estoque, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, formação de preço de venda e indicadores financeiros.

Com as informações obtidas a partir da fundamentação teórica, foram descritos elementos e ferramentas gerenciais identificadas dentro de um sistema de informação e controle para uma empresa comercial de pequeno porte.

Por fim, foi elaborada a análise da proposta que teve como resultado um sistema de informação para empresas comerciais de pequeno porte, capaz de gerar informações tais como melhor momento para comprar mercadorias, quantidade de mercadorias a serem vendidas para que a empresa não incorra nem em lucro e nem em prejuízo, margem de contribuição de cada produto, qual o preço ideal para cobrir os custos e despesas variáveis e ainda obter uma margem de lucro desejada.

O objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados, considerando que foi caracterizada a empresa de pequeno porte, foram identificados elementos e ferramentas gerenciais e foi proposto um sistema de informação com as ferramentas identificadas.

Devido à relevância do tema deste trabalho, recomenda-se um estudo de caso para implementar e avaliar a aplicabilidade do sistema de informação e controle proposto em uma empresa comercial de pequeno porte e estudos sugerindo outras ferramentas a fim de enriquecer o sistema de informação e controle proposto por este trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVIN, Paulo César Rezende de Carvalho. *Gestão do conhecimento nas pequenas de pequeno porte. II Workshop de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento*. Florianópolis: 2001. Disponível em: <http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/gestaoemPME-PauloAlvim.pdf>. Acesso em 13 Abril. 2008.

ARANTES, Nélio. *Sistemas de Gestão Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1994.

ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes. Sistemas de Informação: Nova abordagem teórico-conceitual. 1995. *Ciência da Informação* vol. 24, n. 1. Disponível em: <http://www.ibict.br>. Acesso em 05 nov. 2007.

ASSAF NETO, Alexandre; e SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ATKINSON, Anthony A., et al. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick. Sistemas de Informações Executivas Suas Características e Reflexões sobre sua aplicação no Processo de Gestão. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 15, n. 26 mai/ago 2001, São Paulo, 2001. Disponível em: http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad26/Revista_26_part_1.pdf Acesso em: 20 mai. 2008.

BRASIL, Haroldo Vinagre; e BRASIL, Haroldo Guimarães. *Gestão financeira das empresas – um modelo dinâmico*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CAMPOS FILHO, Mauricio Prates. Os Sistemas de Informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34 n. 6, nov/dez 1994, p. 33-45

CARMO, Vadson Bastos; PONTES, Cecília Carmen Cunha. Sistemas de Informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. *Ciência da Informação*, v. 28, n. 1 jan. 1999, Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n1/28n1a06.pdf>. Acesso em 13 Abril.2008

CERBASI, Gustavo; PASCHOARELLI, Rafael. *Finanças para empreendedores e profissionais não financeiros*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I: *Feitas para durar – práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. 4 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DE ROCCHI, C.A. Aspectos atuais dos enfoques lineares para a análise custo-volume-crédito. *Revista do CRC-RS*, Porto Alegre, v. 26, n. 89, abr/jun. 1997, p.15-27

DEMENECK, Jamille Bleyer. *Verificação do Controle Interno do Departamento Financeiro de uma Empresa Hoteleira*. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DOLABELLA, Mauricio Melo. *Mensuração e Simulação das necessidades de capital de giro e dos fluxos financeiros operacionais: um modelo de informação contábil para gestão financeira*. 1995. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1995.

FALSARELLA, Orandi Mina; CHAVES, Eduardo O C. "Sistemas de Informação e Sistemas de Apoio à Decisão". *Revista do Instituto de Informática*, v.3, n.1. p. 24-31, jan./jun.1995 Campinas, PUCAMP. 2005. Disponível em: <http://pessoal.cefetpr.br/lapeplow/Paginas/FalsarellaChaves.pdf>. Acesso em 05 nov. 2007.

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. Contabilidade: exercícios e atitudes de profissionais e clientes, PMEs optantes pelo Simples – Lei nº 9317/96. *Revista Brasileira de Contabilidade – RBC*. CFC, Brasília, n. 133, p. 57-67, jan/fev 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, Fernando A.P; PELISSON, Cleufe; KRUGER, Eugênio G.S; HAYASHI, Paulo Jr. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. *Anais... ENANPAD*, Foz do Iguaçu - PR, 1998. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_03/dwn/rac-v3-n2-fag.pdf. Acesso em 05 nov. 2007.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 7 ed, São Paulo: Harbra, 1997.

HOJI, Masakazu. *Administração Financeira – uma abordagem prática*. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LUNKES, Rogério João. *Contabilidade Gerencial – Um Enfoque na Tomada de Decisão*. Florianópolis: VisualBooks Editora, 2007.

MARION, José Carlos. *Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

MATARAZZO, Dante C. *Análise Financeira de balanço: abordagem básica gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.

MENDES, Juliana Veiga; FILHO, Edmundo Escrivão. Sistemas Integrados de Gestão em Médias Empresas: estudo sobre a adoção em empresas da grande São Paulo. *Anais... XI ANGRAD*. Salvador BA - 2000, p. 104 a 113.

Disponível em:

http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/sistemas_integrados_de_gestao_em_medias_empresas_estudo_sobre_adocao_em_empresas_da_grande_sao_paulo/688/, Acesso em: 20 Mai. 2008

MENDES, Juliana Veiga; FILHO, Edmundo Escrivão. Sistemas Integrados de Gestão ERP em Pequenas Empresas: Um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. *Gestão e Produção*, v. 9, n. 3p. 277-296, dez/2002.

Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2002000300006, Acesso em: 13 Abril. 2008.

MIRANDA, Cinthia. *Sistema de Custos para um Restaurante: um estudo de caso do restaurante Marina Ponta da Areia*. 1999. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MORAES, Livia C; WERNKE, Rodney. Análise custo/volume/lucro aplicada ao comércio de pescados. 2006. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, n. 6, p. 81-101, jul/dez. 2006.

Disponível em:

http://www.rcc.ufsc.br/edicao6/Jul_Dez_2006_Artigo5.pdf. Acesso em 20 nov. 2007.

O'BRIEN, J.A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas operacionais*, São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; MULLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. *Revista da FAE*, v. 3, n.3, p. 1-12 set/dez 2000.

Disponível em:

http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n3/a_utilizacao_das_informacoes.pdf. Acesso em 13 abril. 2008.

OLIVEIRA, W. J. *Data warehouse*, Florianópolis: Ed. Visual Books, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PEREIRA, Fábio Henrique. *Metodologia de formação de preço de venda para micros e pequenas empresas*. 2000. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PINHEIRO, Ivelcy Rocha Caciquinho. *A Administração do Capital de Giro em Pequenas e Médias Empresas do Setor de Confecções do Estado de Goiás*. 2003. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

QUEIROZ, Mary Elbe. As micro e pequenas empresas em busca de justiça fiscal. *Revista SEBRAE*, Brasília, n. 6. p. 122-134, set/out. 2002.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. *Metodologia da Pesquisa aplicável às Ciências Sociais*. In BEUREN, Ilse Maria (org). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

RESNIK, Paul. *A bíblia da pequena e média empresa*. São Paulo: Makron Books, 1991.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Jeffrey F. *Administração financeira – corporate finance*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, A. Lopes de. *Auditoria Interna*. 8 Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Flávio José de Oliveira; FIQUEREDO, Fábio de Souza; GOMES, Luilson de Souza; VENDRAMINI, Rodrigo. A segurança dos Sistemas de informação e seu reflexo no cotidiano do contas a pagar: estudo de caso na empresa XYZ. *Anais...* VII SEMEAD, São Paulo – SP, 2003.

http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/PGT/PGT02-A_seguran%EA dos sistemas de informa%E7%E3o.PDF. Acesso em 20 nov. 2007.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração Financeira*. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SEIDEL, André; KUME, Ricardo. Contabilização das Variações da Necessidade de Capital de Giro. 2003. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, n. 31, ano 15, p. 66-77, jan./abr. 2003. Disponível em: http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad31/art5_revis_31.pdf. Acesso em: 20 nov. 2007.

SILVA, Ângelo Alves. *Gestão Financeira: Um Estudo Acerca da Contribuição da Contabilidade na Gestão do Capital de Giro das Médias e Grandes Indústrias de Confecções do Estado do Paraná*. 2002. 183 f. *Dissertação do Mestrado* - Curso de Pós Graduação em Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-29042003-094202/>. Acesso em: 20 nov. 2007.

SNELL, Bateman. *Administração – construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

SOUZA, Marcos Antonio; LISBOA, Lázaro Plácido; ROCHA, Wellington. “Práticas de Contabilidade Gerencial Adotadas por Subsidiárias Brasileiras de Empresas Multinacionais”, 2001. *Revista Contabilidade & Finanças*, 2001 p. 40-57. Disponível em: http://sol.ccsa.ufrn.br/ccsa/areas/cont/ppgcc/ftp_disciplinas_Cust/Artigo-Marcos.pdf. Acesso em 20 nov. 2007.

STAIRS, R. M.; REYNOLDS, G. W. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. 2 Ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1998.

WILTUSCHINIG, Anacleto. *A proposta de um modelo para aplicação da análise da relação custo/volume/lucro em um restaurante: um estudo de caso*. 2002. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.