

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS EM GESTÃO INSTITUCIONAL
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
TURMA ESPECIAL FAE-II

EDUARDO ARTUR DRECHSEL

**O USO DOS INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO ECONÔMICO-
FINANCEIRA NO PROCESSO DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS PRODUTORAS DE CAL E CALCÁRIO
DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA/PR**

FLORIANÓPOLIS
2002

EDUARDO ARTUR DRECHSEL

**O USO DOS INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO ECONÔMICO-
FINANCEIRA NO PROCESSO DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS PRODUTORAS DE CAL E CALCÁRIO
DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA/PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientadora: Ilse Maria Beuren, Dra.

**FLORIANÓPOLIS
2002**

EDUARDO ARTUR DRECHSEL

O USO DOS INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA NO PROCESSO DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PRODUTORAS DE CAL E CALCÁRIO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA/PR

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de abril de 2002.

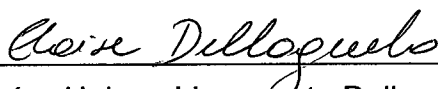


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador

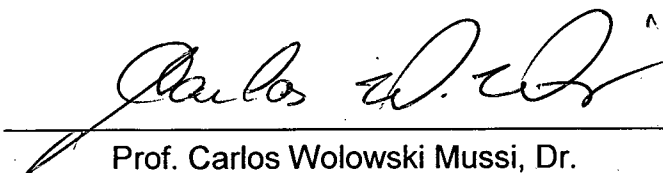
Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:



Prof. Ilse Maria Beuren, Dra.
Orientadora



Prof. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.
Membro



Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Membro

**Dedico este meu trabalho,
a Deus pela graça da vida,
a meus pais pela referência de vida,
a Arlete, minha esposa, pelo amor, carinho, compreensão e apoio,
e a João Ricardo, filho querido, companheiro e amigo.**

AGRADECIMENTOS

A realização de um trabalho de pesquisa não é apenas efetivado pelo seu autor. Exige a participação e colaboração de pessoas, entidades, empresas que de alguma forma contribuem para a conclusão do trabalho. Desejo expressar os meus agradecimentos a:

em especial à Professora Ilse Maria Beuren pela condução amiga, paciente, dedicada e atenciosa, que foi essencial ao desenvolvimento deste trabalho;

aos membros da banca examinadora, pelas importantes sugestões e observações que enriqueceram a dissertação;

à Universidade Federal de Santa Catarina, através do Centro Sócio-Econômico, pela oportunidade e possibilidade da realização do mestrado;

à Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, nossa casa desde os primeiros anos escolares e, em especial à FAE pela oportunidade de fazer parte novamente dessa imensa e grandiosa família;

aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, pela transmissão de seus vastos conhecimentos;

à Dra. Sueli Maria Drechsel pelo carinho, incentivo e auxílio;

ao Professor Dagoberto Grohs Drechsel, pela revisão e estímulo;

à amiga Dra. Cecília Erthal pela especial atenção e apoio;

aos funcionários da FAE, em especial à Sra. Ana Maria Ovçar Alves Ferreira, pela sempre prestimosa atenção e colaboração;

às empresas participantes da pesquisa pela especial atenção e disponibilização das informações tão importantes para o trabalho;

aos amigos e colegas do curso de mestrado pela amizade, companheirismo, auxílio, apoio e incentivo sempre transmitidos;

aos demais familiares, amigos e todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização e conclusão deste trabalho.

Agradeço em especial a Deus pela graça da vida, pelos pais, pela esposa e filhos que me concedeu.

**“Há os que se queixam do vento,
os que esperam que ele mude,
e os que procuram ajustar as velas”.**
William George Ward, teólogo inglês.

RESUMO

DRECHSEL, Eduardo Artur. **O uso dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão nas micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba.** Florianópolis, 2002. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Turma Especial FAE II, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Ilse Maria Beuren

O presente estudo tem por objetivo verificar o efetivo uso dos instrumentos de informação econômico-financeira na gestão das micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba/PR. O trabalho é caracterizado por uma abordagem quantitativa, descritiva e exploratória de corte transversal e o método de pesquisa é o de aplicação de questionário específico. A unidade de análise é composta pelas empresas pesquisadas e a unidade de observação constitui-se de seus administradores. A população a ser pesquisada foi definida pelo censo das empresas junto à Associação Paranaense dos Produtores de Cal – APPC e Associação Paranaense dos Produtores de Calcário – APROCAL. O censo acusou a existência de 60 empresas. Destas foram excluídas 10 por não pertencerem à região metropolitana de Curitiba/PR. Desse modo o questionário foi entregue para 50 empresas sendo que 40 devolveram-no preenchido. Pesquisaram-se variáveis relativas ao perfil das empresas e dos respondentes, ao planejamento das empresas, aos instrumentos de informação econômico-financeira disponibilizados, ao grau de importância a eles atribuídos e à utilização dos instrumentos de informação. Quanto às empresas analisadas, apurou-se serem em sua totalidade, empresas familiares, administradas por membros da família, com predominância de pessoas do sexo masculino em sua gestão e, em sua maioria, possuidoras de formação de nível superior. O planejamento, quanto a investimentos, existe na maioria das empresas pesquisadas. Dos informes disponibilizados, os mais utilizados são os Controles de Contas a Pagar e a Receber. As empresas pesquisadas, em sua maioria, atribuem grau de importância elevado aos informes econômico-financeiros disponibilizados. A sua utilização no processo de gestão ocorre de modo satisfatório e suficiente às suas necessidades, com um acompanhamento constante dentro de uma periodicidade de tempo considerada compatível. Conclui-se que o uso dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão das micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário, é utilizado de forma sistemática na maioria delas. As que não os utilizam na sua totalidade, não o fazem por falta de uma melhor estrutura administrativa ou de um maior conhecimento de sua importância.

Palavras-chave: Uso dos instrumentos de informação econômico-financeira; Gestão; Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

DRECHSEL, Eduardo Artur. **O uso dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão nas micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário na região metropolitana de Curitiba.** Florianópolis, 2002. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Turma Especial FAE II, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Ilse Maria Beuren

The present study aims at finding out how effective the use of economic and financial information sources is in the management of micro- and small businesses operating in the production of lime (calcium oxide) and calx (burned lime), and settled in the metropolitan area of Curitiba-Pr-Br. This work is characterized by a quantitative, descriptive and exploratory approach of the cross-section type, and the research method adopted consists of applying a specific questionnaire. The unit for analysis consists of the set of researched lime and calx producing companies and the observation unit consists of their respective managers. The population to be studied was defined by the census of companies carried out by the Parana Association of Lime Producers - *Associação Paranaense de Produtores de Calcário* - the *APROCAL* and at the Parana Association of Calx Producers - *Associação Paranaense de Produtores de Cal* - the *APPC*. The census revealed the existence of 60 small and micro-businesses, but ten of them were rejected because they were not settled in the metropolitan area of Curitiba-Pr. Thus, the questionnaire was handed in to 50 businesses, out of which 40 were adequately filled out and handed back. Variables related to the companies and their respondents' profile, companies' planning process, economic and financial information available, degree of relevance attributed to them, and use of information sources were analyzed. As far as the analyzed businesses are concerned, we found out that, as a rule, they consist of family activities, managed by a member of the same family, predominantly by males who, in most cases, have a university degree. As far as investments are concerned, they were proved present in most of the researched businesses. Among the sources of information available, the pay-and-receive controls are used most. Most of the researched businessmen assign a high degree of relevance to the economic and financial information available to them. The use of such information in the management process proved to be both satisfactory and sufficient for the fulfillment of their particular needs. Additionally, they maintain a follow-up checking procedure carried out within intervals of time compatible to their particular situation. Based on the results of the present research, it is possible to say that, as a rule, economic and financial information is used systematically in the managing process of micro- and small businesses operating in the production of lime and calx, and that the reason why some companies do not fit into this picture is the lack of a more adequate management structure or because their managers ignore the relevance of such information.

Keywords: use of economic and financial information; management; micro- and small businesses

SUMÁRIO

RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
SUMÁRIO	IX
LISTA DE FIGURAS	XIII
LISTA DE TABELAS	XIV
LISTA DE SIGLAS	XVI
1 INTRODUÇÃO	001
1.1 Tema e problema da pesquisa.....	001
1.2 Objetivos.....	002
1.3 Justificativa.....	003
1.4 Organização do estudo.....	004
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	006
2.1 Conceituação de empresa.....	006
2.1.1 Enquadramento legal das micro e pequenas empresas.....	007
2.1.2 Características de empresas de cal e calcário.....	009
2.2 Gestão empresarial das micro e pequenas empresas.....	010
2.3 Sistema de informações contábeis-gerenciais.....	012
2.3.1 Dados e informações.....	013
2.3.2 Informação e conhecimento.....	013
2.3.3 Sistema de informações.....	014
2.3.4 Contexto sistêmico de informações.....	015
2.3.5 Sistema de informações gerenciais.....	016
2.4 Instrumentos de informação econômico-financeira.....	016
2.4.1 Movimento do caixa.....	017
2.4.2 Controle e conciliação bancária.....	018
2.4.3 Fluxo de caixa.....	020
2.4.4 Sistema orçamentário.....	022
2.4.5 Análise de capital de giro.....	024
2.4.6 Gestão de contas a receber.....	027
2.4.7 Gestão de contas a pagar.....	029
2.4.8 Controle de estoques.....	030

2.4.9	Demonstração gerencial de resultados	034
2.4.10	Ponto de equilíbrio.....	035
2.4.11	Relatórios de custos	038
2.4.12	Análise da relação custo x volume x lucro.....	042
2.4.13	Formação do preço de venda.....	044
2.4.14	Análise das demonstrações contábeis através de índices	046
2.4.15	Análise de investimentos	048
3	METODOLOGIA	051
3.1	Perguntas da pesquisa.....	051
3.2	Definição das variáveis.....	052
3.3	Caracterização da pesquisa	054
3.4	População e amostra.....	056
3.5	Coleta e análise de dados	057
3.6	Limitação da pesquisa.....	058
4	ANÁLISE DOS DADOS	059
4.1	Apresentação das empresas.....	059
4.1.1	Tipos de atividades desenvolvidas nas empresas pesquisadas.....	059
4.1.2	Tempo de fundação.....	060
4.1.3	Forma de constituição jurídica.....	061
4.1.4	Composição do capital social	061
4.1.5	Controle administrativo da empresa.....	062
4.1.6	Número de empregados.....	063
4.2	Perfil dos respondentes.....	063
4.2.1	Cargo do respondente.....	064
4.2.2	Tempo de exercício do cargo	064
4.2.3	Escolaridade.....	065
4.2.4	Pós-graduação	066
4.2.5	Comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no Negócio	066
4.2.5.1	Sexo <i>versus</i> comportamento dos administradores quan- to a assumir riscos no negócio	067
4.2.5.2	Controle administrativo <i>versus</i> comportamento dos admi-	

	nistradores quanto a assumir riscos no negócio.....	068
4.2.5.3	Escolaridade versus comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio	069
4.3	Planejamento das empresas	070
4.3.1	Expectativa de evolução dos negócios da empresa para os próxi- mos anos	070
4.3.2	Planos de investimentos.....	071
4.3.3	Projeção de planos de investimentos	072
4.3.3.1	Planos de investimentos em reestruturação.....	073
4.3.3.2	Planos de reinvestimentos em novas tecnologias.....	073
4.3.3.3	Planos de reinvestimentos em pesquisa e desenvolvi- mento.....	074
4.3.3.4	Comportamento dos administradores quanto a assumir riscos nos negócios e os planos de investimentos	075
4.3.4	Origem dos recursos dos novos investimentos	076
4.3.5	Prazo de financiamento/empréstimos para os novos investimen- tos.....	076
4.3.6	Proporção de recursos de terceiros como fonte de financiamen- to	077
4.3.7	Planejamento econômico-financeiro.....	078
4.3.8	Período de abrangência do planejamento econômico-financi- eiro	078
4.4	Informações econômico-financeiras disponibilizadas aos gestores	079
4.4.1	Responsável pela contabilidade da empresa	080
4.4.2	Regime tributário	080
4.4.3	Informes econômico-financeiros disponibilizados na empresa...	081
4.4.4	Freqüência de análise dos informes econômico-financeiros da empresa.....	083
4.5	Grau de importância atribuída pelos gestores aos instrumentos de in- formação econômico-financeira.....	085
4.6	Utilização dos instrumentos de informação nas empresas	089
4.6.1	Pertinência do uso dos instrumentos de informação econômico- financeira na gestão	089
4.6.2	Uso do fluxo de caixa como instrumento de planejamento.....	091

4.6.3	Utilização dos relatórios de custo na gestão econômico-financeira.....	092
4.6.4	Projeção de mercado através da análise custo x volume x Lucro	092
4.6.5	Forma de definição dos preços dos produtos.....	093
4.6.6	Conhecimento da margem de contribuição dos produtos	094
4.6.7	Utilização da Demonstração gerencial de resultados na gestão econômico-financeira	095
4.6.8	Acompanhamento do orçamento da empresa.....	095
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	097
5.2	Conclusões	097
5.3	Recomendações	103
	REFERÊNCIAS.....	105
	ANEXOS.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ponto de equilíbrio	036
Figura 2 - Custos fixos.....	043

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Tipos de atividade da empresa.....	060
Tabela 02 - Tempo de fundação	060
Tabela 03 - Forma de constituição jurídica.....	061
Tabela 04 - Composição do capital social.....	061
Tabela 05 - Controle administrativo da empresa.....	062
Tabela 06 - Sexo <i>versus</i> controle administrativo da empresa	062
Tabela 07 - Número de empregados.....	063
Tabela 08 - Cargos dos respondentes	064
Tabela 09 - Tempo de exercício no cargo	065
Tabela 10 - Escolaridade dos respondentes	065
Tabela 11 - Pós-graduação	066
Tabela 12 - Comportamento dos administradores	067
Tabela 13 - Sexo <i>versus</i> comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio.....	067
Tabela 14 - Controle administrativo <i>versus</i> comportamento dos administrado- res	068
Tabela 15 - Escolaridade <i>versus</i> comportamento dos administradores frente a assumir riscos no negócio	069
Tabela 16 - Expectativa de evolução dos negócios da empresa.....	070
Tabela 17 - Comportamento dos administradores quanto a assumir riscos dos negócios <i>versus</i> expectativa de evolução dos negócios	071
Tabela 18 - Planos de investimentos.....	072
Tabela 19 - Projeção dos planos de investimentos	072
Tabela 20 - Planos de investimentos em reestruturação.....	073
Tabela 21 - Planos de investimentos em novas tecnologias.....	074
Tabela 22 - Planos de investimentos em pesquisa e desenvolvimento.....	074
Tabela 23 - Comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no ne- gício <i>versus</i> planos de investimentos	075
Tabela 24 - Origem dos recursos dos novos investimentos	076
Tabela 25 - Prazos de financiamento/empréstimos para novos investimentos	077
Tabela 26 - Proporção de recursos de terceiros como fonte de financiamento.....	077
Tabela 27 - Planejamento econômico-financeiro	078

Tabela 28 - Período de abrangência do planejamento econômico-financeiro.....	079
Tabela 29 - Como é realizada a contabilidade da empresa	080
Tabela 30 - Regime tributário das empresas.....	080
Tabela 31- Informes disponibilizados às empresas.....	081
Tabela 32 - Frequência de análise dos informes econômico-financeiros nas em- presas pesquisadas.....	084
Tabela 33 - Grau de importância dos instrumentos de informação econômico- financeira disponibilizados nas empresas pesquisadas	086
Tabela 34 - Média do grau de importância atribuído aos informes disponíveis nas empresas.....	088
Tabela 35 - Pertinência do uso dos informes econômico-financeiros no processo de gestão das empresas pesquisadas	090
Tabela 36 - Uso do fluxo de caixa como instrumento de planejamento	091
Tabela 37 - Utilização dos relatórios de custos nas empresas pesquisadas.....	092
Tabela 38 - Projeção de atuação no mercado com a análise de custo x volume x lucro.....	093
Tabela 39 - Forma de definição dos preços dos produtos.....	093
Tabela 40 - Amplitude do conhecimento da Margem de contribuição dos produ- tos.....	094
Tabela 41 - Utilização da Demonstração gerencial de resultados.....	095
Tabela 42 - Acompanhamento do orçamento da empresa.....	096

LISTA DE SIGLAS

ABC	Activity-based- costing – Custeio por atividade
APPC	Associação Paranaense dos Produtores de cal
APROCAL	Associação Paranaense dos Produtores de calcário
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
FAE/CDE	Faculdade de Administração e Economia / Centro de Desenvolvimento Empresarial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
PEE	Ponto de Equilíbrio Econômico
PEF	Ponto de Equilíbrio Financeiro
PEPS	Primeiro a entrar Primeiro a sair
PEO	Ponto de Equilíbrio Operacional
% MC	Percentual de Margem de Contribuição
ROI	Retorno de Investimento
SEBRAE/PR	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa no Paraná
TIR	Taxa Interna de Retorno
UEPS	Último a entrar Primeiro a sair
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UPF/PR	Unidade Padrão Fiscal do Paraná

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, inicialmente são apresentados o tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos. Na seqüência são explicitados a justificativa e a organização do presente trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

As empresas fazem parte de um ambiente sócio-econômico, em que, para realizar o seu papel, devem estar adaptadas, procurando atender as necessidades do mercado e gerar resultados que tragam retorno aos investimentos efetuados pelos sócios.

De acordo com Porter (1991, p.23), as forças que atingem a concorrência na indústria são: 1) a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor, 2) a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, 3) a ameaça de produtos ou serviços substitutos, 4) o poder de barganha dos compradores, 5) o poder de barganha dos fornecedores.

O mercado é afetado por estas forças competitivas, pois com a intensa rivalidade entre os concorrentes na busca de melhor atender o número de clientes proporcionalmente cada vez menor, provocando uma negociação mais acirrada, as empresas são obrigadas a adaptarem-se às mudanças tanto econômicas quanto tecnológicas, buscando um melhor posicionamento no mercado e um retorno compatível ao investimento realizado.

A adaptação se faz necessária à medida que as mudanças macroeconômicas implantadas pelas políticas públicas do Estado brasileiro vão sendo implementadas. Essas políticas devem-se adequar ao novo contexto determinado pela revolução tecnológica que oferece oportunidades e ameaças para as empresas.

Oportunidades são proporcionadas por novas tecnologias que alavancam a produção atual. Porém, são ameaçadas pelo elevado custo dos equipamentos, inviabilizando, para muitas empresas, a sua aquisição face a carência de recursos para efetuar os investimentos necessários ao seu crescimento.

Para Oliveira (1991, p.176), os executivos das empresas podem verificar que, à medida que as alterações econômicas, sociais e tecnológicas se acentuam, mais complexo se torna compatibilizar as estratégias da empresa com suas necessidades, bem como sua disponibilidade de recursos e os objetivos expressados. Para tanto, é necessária uma postura gerencial de pesquisa-ação. Isto é, a geração de novos conhecimentos a partir da reflexão criadora sobre a prática cotidiana.

Portanto, necessário se faz a disponibilização de informações claras e em tempo real, propiciando uma análise e avaliação de riscos, de mercado e de resultados das estratégias estabelecidas e implementadas.

As informações econômico-financeiras nas empresas são de fundamental importância na gestão empresarial. Estas informações interferem sobremaneira nas decisões, pois podem propiciar a implementação de estratégias que permitam à empresa atingir os objetivos traçados ou levar a empresa a correr riscos diversos, comprometendo a sua sobrevivência. Assim, com o presente estudo pretende-se responder a seguinte pergunta:

Qual o efetivo uso dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão nas micro e pequenas empresas do setor de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba/PR?

1.2 OBJETIVOS

A pesquisa tem por objetivo geral verificar o efetivo uso dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão das micro e pequenas empresas do ramo de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba/PR.

A partir do objetivo geral elaborou-se os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar micro e pequenas empresas de cal e calcário;
- verificar as informações econômico-financeiras que são disponibilizadas aos gestores dessas micro e pequenas empresas;
- identificar a importância atribuída pelos gestores aos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão empresarial;

- investigar como esses instrumentos de informação são utilizados no processo de gestão das micro e pequenas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A competitividade das empresas é favorecida pela sua capacidade de obter, tratar e interpretar os informes econômico-financeiros, utilizando-os como ferramentas de estratégia empresarial. Tal traduz-se na necessidade de sistemas de informação gerencial, que possibilitem mais flexibilidade às empresas, fazendo que busquem melhorias nos resultados econômico-financeiros e que utilizem o máximo de sua eficiência com menor tempo e custo.

Neste sentido é necessária uma nova abordagem gerencial, controlando todos os processos envolvidos na atividade empresarial. As decisões devem ser tomadas baseadas em informações e não em suposições, devendo ser implantado um sistema de informações gerenciais que viabilize um constante e eficaz acompanhamento do desempenho empresarial.

A empresa deve proporcionar lucros aos investidores (proprietários) e gerar recursos para a manutenção de capital de giro. Para a sua continuidade deve identificar e realizar novos investimentos com taxa de retorno superior ao custo do capital. Para isso pode se utilizar ou não de recursos de terceiros em maior ou menor quantidade, dependendo da propensão ao risco e retorno.

Empresas não possuidoras de controles gerenciais e sem boa estrutura organizacional, estão sujeitas a: lucros baixos relativamente ao investimento ou em relação às vendas; pouco investimento em novas oportunidades por não gerar os recursos necessários e não dispor de alternativas para a capitalização; déficits operacionais cobertos com redução do capital de giro; desinvestimentos; atrasos no pagamento de suas contas; pouco aporte de capital próprio.

Diante do exposto observa-se a relevância de verificar o efetivo uso dos instrumentos de informação econômico-financeiros no processo de gestão de micro e pequenas empresas.

Segundo Beuren (2000, p.13), os gestores precisam conhecer profundamente a organização que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo onde ela opera, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental e

desenvolver o cenário para uma solução eficaz. Assim, fica nítida a importância da informação, pois é por meio dela que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece à empresa.

Muitas empresas pequenas que se defrontam com problemas financeiros, na visão de Longenecker, Moore e Petty (1997, p.515), possuem registros contábeis inadequados. Os administradores e proprietários dessas empresas parecem pensar que têm menos necessidade de informações financeiras pelo fato de estarem envolvidos em todas as fases das operações do dia-a-dia.

Durante anos, segundo Santos (2001, p.11), a Administração Financeira da pequena e média empresa foi meramente executiva, consistindo basicamente em receber e pagar e, por isso, era considerada uma simples extensão da administração geral.

Hoje, porém, em função das mudanças econômicas, necessário se faz o controle das atividades financeiras das empresas, buscando uma maior segurança nos processos administrativo e operacional.

Assim, com esta pesquisa acredita-se contribuir sob o ponto de vista teórico, uma vez que se investiga o uso dos instrumentos de informação econômico-financeiro em micro e pequenas empresas. A literatura tem dado maior ênfase a relatórios voltados à empresas de grande porte.

Como contribuição prática vislumbra-se a importância do trabalho para os gestores dessas empresas, no sentido de evidenciar-se a utilização dos instrumentos econômico-financeiros, sua importância como ferramentas de gestão, permitindo obter-se informações que possibilitem uma administração coerente busca da consecução dos objetivos pretendidos.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo foi dividido em capítulos, buscando obter uma melhor visão e o entendimento do problema da pesquisa e os objetivos nela propostos.

No primeiro capítulo apresenta-se a temática abordada, identificando-se o problema e os objetivos da pesquisa, os quais conduziram o presente trabalho, bem como a justificativa teórica e prática, além da organização do estudo.

No segundo capítulo são enfocados e discutidos os conceitos principais que fundamentam o presente trabalho. Assim, primeiramente apresentou-se a conceituação de empresas e suas principais características. Na seqüência abordou-se a gestão econômico-financeira das micro e pequenas empresas à luz da teoria. Por último fez-se uma incursão nos instrumentos de informação e controle econômico-financeiro aplicáveis às micro e pequenas empresas, suas vantagens operacionais e de segurança na gestão empresarial.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa. Inicia-se com a apresentação das perguntas da pesquisa e a definição das variáveis consideradas. Em seguida evidencia-se o delineamento da pesquisa, a definição da população e amostra, como também a coleta e o tratamento dos dados coletados, além das condicionantes limitadoras da pesquisa.

No quarto capítulo apresentam-se e analisam-se os dados coletados. É iniciado com a apresentação das empresas, o perfil de respondentes, planejamento da empresa. Na seqüência são apresentados os instrumentos de informações econômico-financeiras disponibilizados aos gestores em sua administração. Finalmente, evidenciam-se o grau de importância atribuído pelos gestores aos instrumentos de informação econômico-financeiras, e qual a utilização dos instrumentos de informação nas empresas.

Por fim, no quinto capítulo, evidencia-se as conclusões sobre o estudo realizado, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo primeiramente apresentou-se o conceito de empresa e o enquadramento de micro e pequenas empresas, bem como as características específicas das empresas de cal e calcário. Na seqüência fez-se uma incursão teórica no processo de gestão econômico-financeira dessas empresas. Em seguida, abordou-se os sistemas de informação envolvendo dados e informações, contexto sistêmico de informações, informação e conhecimento. Finalizando, apresentam-se os instrumentos de informação e controle econômico-financeiro aplicáveis à micro e pequenas empresas.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE EMPRESA

Segundo Souza e Clemente (1999, p.11), empresas são organizações que envolvem recursos humanos, materiais e financeiros objetivando alcançar metas pré-estabelecidas. Desse modo, a empresa é uma organização que dispõe de um conjunto de recursos e busca atingir certos objetivos.

Neste sentido, Figueiredo e Caggiano (1997, p.24) citam que a empresa é uma unidade produtora que cria riquezas, transacionando em dois mercados, um fornecedor e outro consumidor.

De uma forma mais analítica, Lauzel apud Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 17) caracteriza a empresa como um grupamento hierarquizado que põe em ação meios intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, conforme objetivos definidos por uma direção, individual ou de colegiado, fazendo intervir em diversos graus, motivação de benefício e de utilidade social.

As empresas são constituídas buscando atuar em determinada área específica, quais sejam: indústria, comércio e/ou prestação de serviços. Indústrias são as empresas voltadas ao processo de transformação de matéria-prima e insumos em bens de produção e consumo. Empresas comerciais são aquelas que possuem suas atividades direcionadas à comercialização de produtos industrializados ou não. Empresas prestadoras de serviço são aquelas que prestam serviços dentro das mais diversas áreas de atividade.

No presente estudo as empresas alvo são as indústrias. Segundo Oliveira e Perez Jr. (2000, p.17), entende-se por empresa industrial aquela que adquiriu determinadas matérias-primas e, com o uso de máquinas, equipamentos e mão-de-obra especializada, transforma as matérias-primas em produtos acabados.

Assim, a empresa caracteriza-se como uma atividade organizada, com a somatória de recursos humanos e materiais e possui seus objetivos, interagindo com o meio ambiente, podendo ser influenciada por agentes e fatores exteriores. No entanto, esta somente adquire personalidade jurídica ao efetuar o registro e arquivamento de sua documentação constitutiva na Junta Comercial ou em Cartório de Títulos e Documentos, de acordo com sua atividade mercantil ou civil, podendo ser com fins lucrativos ou não.

As empresas, de todos os portes e segmentos, estão voltadas às atividades econômicas, geradoras de emprego e renda, buscando o desenvolvimento tanto humano quanto tecnológico, oferecendo novos produtos e serviços à sociedade como um todo. As micro e pequenas empresas em especial, possuem características específicas, tanto de ordem legal quanto administrativas, que as diferenciam das demais empresas.

2.1.1 Enquadramento legal de micro e pequenas empresas

Quem ouve falar de microempresa pode pensar logo de início, conforme Sá (1985, p.11), que se trata de uma empresa muito pequena. Este é um raciocínio de ordem geral. A microempresa deveria ser realmente o que o termo indica, mas para efeito da lei brasileira não é. Existem condições para que a empresa seja classificada como microempresa para que esta desfrute de algumas vantagens que são às mesmas oferecidas.

Segundo Bawback (1983), de um modo geral uma pequena empresa é aquela que é: (1) ativamente administrada por seus proprietários, (2) fortemente personalizada, (3) predominante local no que se refere ao seu tempo de atuação no mercado, (4) de tamanho relativamente pequeno em sua indústria, e (5) majoritariamente dependente de uma fonte interna de capital para financiar seu crescimento.

Os critérios para enquadramento no regime de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte são definidos pelas legislações federal e estadual. Cada uma destas instâncias governamentais é independente, portanto, uma empresa pode se enquadrar em uma delas, mas não necessariamente em outras.

No âmbito Federal, os critérios de enquadramento das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foram definidos pela Lei 9.317, de 05 de dezembro de 1996, e alterado pela Lei 9.732, de 14 de dezembro de 1998, que definem:

- a) microempresa como a pessoa jurídica que tenha auferido no ano calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);
- b) empresa de pequeno porte a pessoa jurídica que tenha auferido no ano calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Na esfera estadual, especificamente no Estado do Paraná, as microempresas e empresas de pequeno porte são enquadradas através do Decreto n. 2.953, de 13 de março de 1997, o qual foi regulamentado pela Lei n. 11.580, de 14 de novembro de 1996, que define os critérios para enquadramento:

Faixa A- empresas com faturamento anual bruto de 0 a 1.781 UPFs;

Faixa B- empresas com faturamento anual de 1.781,1 UPFs a 4.274 UPFs;

Faixa C- empresas com faturamento anual de 4.274,1 UPFs a 25.641 UPFs.

até o limite máximo atual de R\$ 884.358,09 (oitocentos e oitenta e quatro mil, trezentos e cinqüenta e oito reais e nove centavos).

A Unidade de Padrão Fiscal – UPF/PR é a unidade de referência para cálculo de tributos. Seu valor foi definido em R\$ 37,54 (trinta e sete reais e cinqüenta e quatro centavos) através do Decreto 5.141, de 12 de dezembro de 2001.

O IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística classifica as empresas de acordo com o número de empregados, qual seja:

Micro e pequena empresa: de 05 a 99 empregados;

Média empresa: de 100 a 499 empregados;

Grande empresa: acima de 500 empregados.

A classificação das empresas como microempresa ou empresa de pequeno porte, todavia, não é automática. Desta forma, deve ser efetuada a solicitação de enquadramento no ato de seu registro, ou mesmo quando a empresa já estiver em funcionamento, sendo que para isso precisam ser cumpridos os requisitos

necessários. De acordo com o ramo de atividade, as empresas poderão ser enquadradas nas duas instâncias ao mesmo tempo ou somente em uma delas, conforme as limitações definidas em cada uma.

Às micro e pequenas empresas, face às suas especificidades, é dado um tratamento legal diferenciado, tanto no aspecto fiscal quanto no contábil, o que tem favorecido a sua viabilidade e sobrevivência. O poder público tem buscado, através da legislação específica, trazer à formalidade empresas que atuavam de forma ilegal e na clandestinidade, gerando novos empregos e renda e oferecendo novos produtos e serviços.

2.1.2 Características das empresas de cal e calcário

As empresas produtoras de cal e calcário são normalmente micro e pequenas empresas beneficiadoras de materiais calcários, objetivando a obtenção da cal a ser utilizada na indústria da construção civil e do calcário corretivo de solo para aplicação na agricultura. Geralmente são empresas familiares e a administração e o poder de decisão estão centrados em membros da família que os sucederam.

Apesar dos fundadores de empresas familiares apresentarem características de aceitação ao risco e atitudes inovadoras, o que se observa nestas empresas é a aversão à incerteza e o receio de enfrentar riscos. Por outro lado, tal representa um dos maiores desafios para essas organizações buscarem a modernização das suas práticas de gestão, tornando o processo, quando há hábitos tradicionais muito arraigados na sua história, de difícil implantação.

Em relação a estrutura das empresas, Mintzberg apud Lima (2000) identifica elementos comuns às pequenas empresas: a coordenação é efetuada predominantemente pela supervisão direta, o poder tende a ser centralizado nas mãos do dirigente e a gestão das operações internas está geralmente sob o controle de algumas pessoas, além do dirigente. A tomada de decisão é flexível, o que está relacionado à rapidez de resposta às mudanças do contexto de mercado que é facilitada pela centralização do poder.

As decisões estratégicas administrativas e operacionais são coordenadas de maneira estrita porque um só indivíduo é capaz de manter o controle sobre elas. Entretanto, a falta de conhecimento das ferramentas e técnicas gerenciais tem

prejudicado sobremaneira a gestão das micro e pequenas empresas, pois, em função das inúmeras atividades exercidas por seus gestores, não há tempo para a busca de informações, de novos conhecimentos e de novas ferramentas gerenciais.

Em algumas empresas, a centralização do poder num número restrito de pessoas, ou em uma só, tem prejudicado a qualidade da tomada de decisões, tanto em termos de participação no mercado quanto em novos investimentos.

2.2 GESTÃO EMPRESARIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As formas de gerir as organizações, seja no âmbito dos negócios e/ou das finanças principalmente nas micro e pequenas empresas, tem sofrido grandes mudanças nos últimos anos, especialmente após o Plano Real. As empresas, atualmente, inclusive as micro e pequenas empresas, têm enfrentado um aumento na competição. Novas estratégias comerciais surgiram, as estratégias operacionais tornaram-se mais agressivas e os meios de comunicação tem agilizado sobremaneira as negociações.

Nos anos anteriores ao Plano Real, em especial no período inflacionário, a realidade do Brasil era outra. Altos custos, tanto financeiros quanto operacionais, era o cenário encontrado pelas empresas. Naquela época, muitas das micro e pequenas empresas surgiram, porém, de constituição familiar, compostas por empreendedores inexperientes, mas a grande maioria veio a encerrar suas atividades prematuramente.

As mudanças ocorridas tem exigido dos gestores uma melhoria na eficiência através da administração e das atividades desenvolvidas. Os atos e fatos que ocorrem nas empresas são contabilizados em documentos/controles/planilhas, sendo registrados dia-a-dia à medida que vão ocorrendo, e assim as informações constituem-se importantes componentes da gestão, dando sustentação às decisões, possibilitando à empresa alcançar seus objetivos.

Ao tomar uma decisão, deve-se analisar os ambientes que envolvem a empresa, tanto interno quanto externo, buscando obter informações, pois a empresa influencia o meio e por ele pode ser influenciado.

A gestão empresarial, diante da globalização e do aumento da concorrência, deve ser efetuada procurando cada vez mais reduzir custos, manter a qualidade das

operações, aumentar a produtividade e manter controles econômico-financeiros atualizados e precisos. A qualquer momento, as decisões a serem tomadas devem ser embasadas nestes a fim de se reduzir os riscos e aumentar a sua segurança.

Quando os sistemas de informação são inadequados e inconsistentes, esta incerteza aumenta e os níveis de risco das decisões e do próprio negócio atingem níveis de preocupação. Cabe aos gestores, em especial das micro e pequenas empresas, pelas suas características especiais, procurar criar, adaptar às suas necessidades e, principalmente, geri-los de forma constante e eficiente.

Para Mosimann, Alves e Fisch (1993, p.29), a gestão empresarial pode subdividir-se em três grandes vertentes: a gestão operacional, a gestão financeira e a gestão econômica. A gestão operacional envolve as atividades da empresa procurando a eficiência e a eficácia; a gestão financeira envolve os problemas de caixa e liquidez, voltada para a decisão financeira; e a gestão econômica procura avaliar a forma pela qual a empresa atinge os objetivos econômicos traçados, tendo como balisadores o planejamento e o controle.

A economia brasileira tem apresentado resultados e cenários variados nos últimos anos, exigindo dos micro e pequenos empresários, face a sua fragilidade empresarial, novas estratégias operacionais.

Segundo Oliveira (1991, p.99), "é um erro imaginar que é possível enfrentar um período de crise através de um simples processo de enxugamento, com cortes de despesas e de investimentos, mantendo os mesmos critérios e premissas básicas das decisões empresariais dos períodos mais favoráveis. Além do aumento de produtividade e eficácia administrativa, uma crise exige mudanças qualitativas e estruturais na forma de atuação dos executivos das empresas."

A gestão empresarial deve ser baseada em planejamento e controle. O planejamento consiste em pensar, analisar, raciocinar, projetar e definir o caminho a ser seguido para se alcançar o objetivo definido pela empresa. O controle procura orientar e informar o gestor dos fatos e atos no desenvolvimento do processo de consecução desses objetivos.

Planejamento, para Belchior (1987, p.280), é um processo dinâmico de racionalização coordenada de opções, isto é, que nos permite prever e avaliar cursos e ações alternativas e futuras, com vistas a tomada de decisões mais adequadas e racionais.

O controle é conceituado por Figueiredo e Caggiano (1997, p.46), como “um sistema de *feedback* de informações que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo”.

Chiavenatto (1989, p.97) ressalta que, visando atender o conjunto de operações que se realizam nas empresas e buscando o sucesso do empreendimento, devem ser implantados controles sobre todas as suas atividades. Algumas áreas devem ter um controle mais aprofundado e constante, a comercial, por exemplo, onde devem ser operados os controles referentes a compras e vendas; na área financeira, incluindo o capital, faturamento, os fluxos financeiros; o controle dos custos realizados pela empresa na operacionalização de suas atividades.

O processo de gestão empresarial é efetuado de forma a se obter o resultado planejado e almejado pela empresa. Todavia, para realizá-lo, são necessárias informações claras, suficientes e em tempo real, que possibilitem um perfeito conhecimento de todas as atividades empresariais, permitindo decisões rápidas, seguras e eficazes.

2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS-GERENCIAIS

Um sistema busca aglutinar as partes de um todo, procurando desta forma permitir uma interação entre as partes com vistas à alcançar um objetivo comum.

O sistema total é, de acordo com Bio (1985, p.26), uma extensão do processamento integrado de dados que resulta na integração de todos os subsistemas principais num único sistema. É um conjunto de partes integradas e interdependentes que, segundo Oliveira (1998, p.23), conjuntamente formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

Os sistemas são constituídos de conjuntos componentes que atuam juntos na execução do objetivo global do todo, conforme Padoveze (2000, p.26 e 31). Destaca também que um sistema é um conjunto de elementos interdependentes ou de um todo organizado, ou de partes que interagem formando um todo unitário e complexo.

Para que um sistema seja eficiente e eficaz dentro de uma organização, torna-se necessária a geração de informação útil, componente imprescindível no processo, sem a qual o sistema por si só torna-se inócuo.

2.3.1 Dados e informações

O sistema é composto de dados e informações. Dados são elementos conhecidos que, quando analisados, permitem obter-se uma informação. Dados, de acordo com Davenport e Prusak (1999, p.2), são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos.

Há uma diferença enorme entre dados e informações. Conforme Oliveira (1998, p.34), "dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação (...) Informação é o dado trabalhado que permite os executivos tomar decisões".

A informação, segundo Beuren (2000, p.43), é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais.

Uma "base de dados", na visão de Drucker (1999, p.87), por maior que seja, não é informação. Ela é minério de informação. A informação é a resultante de uma análise de dados disponibilizados e que permite ao gestor tomar suas decisões, possibilitando mais segurança, qualidade e produtividade. O importante não é a informação em si, mas o contexto em que usamos, as idéias e o valor que elas agregam à organização.

A informação, lastreada nos dados, permite obter-se conhecimento, o qual por sua vez, auxilia na tomada de decisão, e direcionará as decisões na gestão empresarial.

2.3.2 Informação e conhecimento

A informação é formada pelo trabalho dos dados compilados. O conhecimento é a prática de analisar a informação, de lhe agregar valor e dela fazer uso.

Na gestão empresarial, o conhecimento reflete a melhor utilização das informações disponíveis pelos gestores na administração da empresa. O conhecimento de produtos e processos pode ser mais valioso que os próprios produtos.

Davenport e Prusak (1999, p.4) definem informação como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível.

De acordo com Drucker (1999, p.103), o conhecimento não existe sem a informação. Para o trabalhador do conhecimento e, em especial, para os executivos, a informação é o recurso chave. Em outras palavras, é a informação que possibilita que os trabalhadores do conhecimento façam o seu trabalho.

Davenport e Prusak (1999, p.6) citam que, conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações.

Os cenários futuros, segundo Tranjan (1999, p.89), trarão novos desafios para as empresas. Por conta disso, elas terão de rever seus objetivos. Novos objetivos implicam novos conhecimentos. Novos conhecimentos adquirem-se pelo aprendizado paciente e persistente.

Os gestores devem estar continuamente sintonizados com as informações que são geradas em suas empresas, pelo mercado, pelo macroambiente, aos dados que as compõem para poder, aplicando seus conhecimentos, tomar as decisões que se fizerem necessárias.

2.3.3 Sistema de informações

O sistema de informações segundo Bio (1994, p.25), é um subsistema do "sistema empresa", e dentro da mesma linha de raciocínio pode-se concluir que seja composto de um conjunto de subsistemas de informação, por definição, interdependente.

Um sistema de informação adequado, enfatiza Drucker (1999, p.102), precisa incluir informações que levem os executivos a fazer perguntas certas, não apenas lhes fornecer as informações que eles esperam.

Apesar da tecnologia de informação ter facilitado as tarefas de coleta, classificação e armazenamento de dados, salienta Beuren (2000, p.75), é preciso cuidar para não sobrecarregar os gestores com a proliferação de fontes e volumes de informações sob pena de extrapolar os limites de uso destas pelos usuários.

Um sistema de informações pretende facilitar o trabalho dos gestores e principalmente diminuir os seus riscos. Por outro lado, para que seja eficiente, deve

ter um grau elevado de confiabilidade, ser adequado às necessidades da empresa, conter informações mais completas para permitir uma decisão correta.

2.3.4 Contexto sistêmico de informações

O contexto sistêmico de informações é uma forma de se o conjunto de informações. Este conjunto, composto por todos os controles e ferramentas de gestão interage entre si, possibilitando ao gestor a tomada de decisão de forma mais correta e segura, permitindo a redução dos riscos do negócio.

Em relação à empresa, segundo Bio (1985, p.17), “os conceitos de sistema proporcionam uma série de raciocínios que leva à compreensão da *complexidade* da empresa moderna como um *todo*.(...) A ênfase em continuar os resultados da análise em um *todo* é que mudou radicalmente; e essa característica torna interessante e úteis os conceitos de sistema”.

Conforme Churmann apud Padoveze (2000, p.31), “os sistemas são constituídos de conjuntos componentes que atuam juntos na execução do objeto global do todo. O enfoque sistêmico é simplesmente um modo de pensar a respeito desses sistemas e seus componentes”.

Para Stoner (1985, p.489), todas as funções da administração – planejamento, organização, liderança e controle – são necessárias para o bom desempenho da organização. Para apoiar essas funções, especialmente o planejamento e o controle, são de destacada importância os sistemas que fornecem informações aos administradores.

No mundo cada vez mais complexo de hoje, enfatiza Robbins (2000, p. 151), em que as habilidades para tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta para a sobrevivência, o controle da informação tem adquirido importância significativamente maior.

O contexto sistêmico de informações nas micro e pequenas empresas consiste no conjunto de todos os informes, em especial os econômico-financeiros, que holisticamente interagem, permitindo uma gestão mais correta e segura.

2.3.5 Sistema de informações gerenciais

De acordo com Oliveira (1998, p.39), sistema de informações gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para atingir os resultados esperados.

Silveira (2000) cita que o sistema de informações gerenciais:

tem por finalidade colocar à disposição da administração empresarial dados técnico, econômicos e financeiros, compreendendo o planejamento, as análises e os controles correspondentes, dispostos de uma forma racional, a fim de possibilitar a obtenção imediata de qualquer indicação sobre as previsões efetuadas e dos fatos reais, fornecendo as variações encontradas. É evidente que um sistema de informação gerencial compreende tanto dados em grandezas quantitativa quanto qualitativa.

Um sistema de informações gerenciais é um processo que busca fornecer aos gestores da empresa informações, tanto passadas quanto presentes e futuras, internas e externas às empresas, que permitirão a tomada de decisões de forma coerente, buscando reduzir os riscos envolvidos nas atividades empresariais. Para tal, porém, são necessárias fontes de informações, notadamente na gestão econômico-financeira, e instrumentos que permitam obter informes confiáveis e em tempo real.

2.4 INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

A administração de uma empresa é uma tarefa que tem mudado constantemente, passando a ser uma atividade que assume complexidade. Essa complexidade é originária do aumento da competição nos mais diversos mercados, das mudanças ocorridas no processo gerencial e do aumento do risco dos negócios.

Nesse contexto a informação é fundamental. A sobrevivência da empresa depende em grande parte de informação. Essas informações devem ser precisas, atualizadas, em tempo real e completas, caso contrário, os gestores poderão incorrer em erros que, dependendo de sua gravidade, poderão ser fatais para a empresa.

Os instrumentos de informação econômico-financeira são de grande importância, pois fornecem informações aos gestores e dão o suporte necessário na tomada de decisão. Desde que bem implantados, controlados, geridos, interligados

e utilizados, são elementos importantes e cruciais na gestão empresarial. Fornecem subsídios para que a administração utilize de forma otimizada os recursos disponíveis.

Existem diversos instrumentos de informação econômico-financeira que auxiliam os gestores no acompanhamento e controle das diversas operações que são realizadas nas empresas. Pode-se destacar os seguintes: Movimento do caixa, Controle e conciliação bancária, Fluxo de caixa, Sistema orçamentário, Análise de capital de giro, Gestão de contas a receber, Gestão de contas a pagar, Controle de estoques, Demonstração gerencial de resultados, Ponto de equilíbrio, Relatórios de custos, Análise da relação custo x volume x lucro, Formação do preço de venda, Análise das demonstrações contábeis através de índices e Análise de investimentos.

2.4.1 Movimento do caixa

O movimento do caixa é o controle das entradas e saídas de numerário em espécie disponível à organização. Permite lançar diariamente a movimentação dos recursos, detalhando os documentos envolvidos como também as datas, os valores, os favorecidos e os bancos comprometidos no processo. É um documento que registra todas as saídas e entradas de dinheiro ou cheques. Nele se tem o acompanhamento do movimento do dia, que deverá ser transportado para o dia seguinte, obtendo assim o controle do movimento dia-a-dia ou qualquer período desejado.

Weston e Brigham (2000, p.401) destacam que o caixa pode ser entendido como um ativo que não gera retorno, "ativo sem lucro". Ele é necessário para pagar mão-de-obra e matéria-prima, para comprar ativos imobilizados, pagar impostos, pagar dividendos e assim por diante.

Segundo Sá (1995, p.113), sua função é a de descrever os recebimentos e pagamentos, indicando o histórico, valor do pagamento, valor do recebimento e o número do documento comprobatório. Nenhuma entrada ou saída de dinheiro deverá ser feita sem que haja um documento comprobatório que possa provocar a veracidade do lançamento. A sua emissão e o seu controle diário e constante são de grande importância pois permitem uma visualização detalhada da movimentação dos recursos financeiros da empresa.

O controle do caixa pode ser efetuado de duas formas: fundo fixo e caixa fluante, enfatiza Marion (1998, p.241). O fundo fixo, também conhecido como caixa pequeno, é um valor fornecido para pagamento de pequenas despesas do dia-a-dia, gerando um fundo rotativo, que em determinados períodos estabelecidos pela administração, é reembolsado mediante a prestação de contas com os respectivos comprovantes, voltando assim o fundo a ficar com o valor original. O caixa fluante é o movimento de todas as entradas e saídas de dinheiro, isto é, passa por todos os recebimentos e pagamentos da empresa.

A manutenção de recursos em demasia, no caixa, poderá trazer prejuízos. A aplicação de sobras de caixa apuradas em ativos com o menor risco possível é uma boa alternativa, porém, uma margem de segurança é necessária para suprir eventuais erros de programação.

As aplicações deverão ser efetuadas em vencimentos progressivos, evitando a aplicação de valores que serão necessários, gerando um ganho financeiro sem afetar a liquidez da empresa.

Os recursos financeiros que estão disponibilizados momentaneamente no caixa devem ter o seu acompanhamento diário, buscando-se o gerenciamento eficiente da sua movimentação. Desse modo torna-se uma ferramenta gerencial relevante e fonte de informação fundamental para a tomada de decisões.

2.4.2 Controle e conciliação bancária

Os recursos financeiros são disponibilizados pela empresa nas contas correntes dos estabelecimentos bancários, que mantém sua movimentação financeira. Eles requerem um acompanhamento constante e uma conciliação nos extratos colocados à disposição da empresa pelos bancos.

Não obstante a intensa utilização de sistemas informatizados, de acordo com Boucinhas e Campos (2000, p.51), os conceitos tradicionais de controles internos nas diversas áreas operacionais, inclusive tesouraria, podem ser plenamente adotados. Um sistema de controle interno, que envolve operações com instituições financeiras, deve prever procedimentos para: recebimentos de cobrança via carteira ou cobrança bancária; depósitos; transferência de numerário; emissão de cheques; emissão de borderôs; conciliação bancária; sistemas informatizados.

De acordo com Marion (1998, p.242), o controle de conta corrente possibilita ao gestor condições de acompanhar e efetuar as conciliações das contas correntes bancárias, verificando se as entradas e saídas de recursos pertencem à empresa e se estão sendo efetuadas de forma correta. A conciliação bancária consiste na comparação da movimentação bancária evidenciada nos extratos fornecidos pelos bancos com as movimentações registradas na contabilidade. Só assim é que se adquire a certeza na exatidão do controle e de sua fiel correspondência pelo Banco.

É um procedimento comprobatório, enfatiza Dal Mas (2000, p.55), reconciliar o total dos cheques pagos pelo banco com o total dos cheques emitidos segundo os livros, para o período em questão. Esse procedimento, combinado com uma comparação detalhada dos respectivos débitos bancários com o livro-caixa (ou equivalente) e a apuração dos cheques pendentes no início e no fim do período, possibilitará uma verificação indireta das somas do livro caixa-pagamento (ou de cheques emitidos) para o período.

Ludicibus (1998, p.185) entende que, de posse do extrato de conta bancária, a empresa depositante deverá proceder à tarefa, aliás muito comum entre os procedimentos contábeis, de conciliar a conta da empresa com a conta do banco. Esse trabalho, que à primeira vista parece bastante simples, pode às vezes tornar-se algo complicado, pois, embora não haja erro ou emissão, tanto de uma como de outra parte, os saldos do extrato bancário e da conta da empresa raramente são iguais.

As contas bancárias merecem tanto cuidado como as de caixa. Segundo Sá (2000, p.276), exigem reconciliação com base nos dados que o analista colhe nos extratos de conta dos bancos, nos documentos bancários, nos saldos confirmados etc. Caso a empresa possua conta-corrente em vários bancos, deve-se controlar individualmente cada uma delas, efetuando-se a conciliação de cada uma, observando-se os procedimentos habituais. O controle de cada conta corrente deve ser feito constantemente pelos extratos e não através de canhotos dos talões de cheques que tornam-se falhos. Sua conferência deve ser feita através de controles apropriados.

Para obter-se maior segurança, tanto no controle quanto na conciliação bancária, e ainda, no efetivo acompanhamento e registro interno dos pagamentos efetuados com os recursos disponíveis na conta bancária, é de bom alvitre a emissão dos cheques com as respectivas cópias. Por não haver retorno do cheque

ao emissor, a cópia será fator determinante para controle, não só quanto ao registro dos pagamentos efetuados (a quem e quanto), como também para a conciliação bancária, pois, de posse da cópia do cheque, a conferência será mais segura e confiável.

O controle bancário é uma ferramenta que permite o acompanhamento de toda a movimentação da conta corrente da empresa e sua conciliação, verificando as entradas e saídas de recursos, e corrigindo eventuais distorções existentes, dando maior confiabilidade à gestão empresarial.

2.4.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial que mostra a situação financeira da empresa para um determinado período de tempo. Tem como objetivo prever a que nível ficará o saldo de caixa dentro de um determinado período.

Essa é uma informação importante, pois através dela o gestor da empresa estará preparado para determinar as melhores oportunidades de aplicação dos recursos disponíveis, podendo antecipar decisões que visem evitar a falta de dinheiro no período e ainda determinar quais os itens que podem ser manipulados para evitar insuficiência de caixa.

É necessária uma grande atenção na utilização do fluxo de caixa. A análise das exigências mínimas desse instrumento de gerenciamento financeiro é fundamental.

Segundo o SEBRAE/PR (1996, p.9), deve-se ressaltar que o fluxo de caixa é um instrumento de previsão, e como tal serve para a antecipação de possíveis situações a serem enfrentadas pelo administrador. O uso contínuo deste método e os ajustes que ele sofrerá a partir das observações do administrador irão tornar cada vez mais precisas e confiáveis as informações, transformando esta ferramenta em um importante aliado na gestão dos negócios.

É também um instrumento de planejamento, organização e controle nas empresas, possibilitando a visualização antecipada das necessidades ou das sobras do dinheiro na empresa. Permite conhecer a liquidez da empresa em um determinado período de tempo.

As informações que o fluxo de caixa oferece aos administradores são muito importantes na tomada de decisão, conforme Dal Vesco (2000, p.32), uma vez que, para sua elaboração há necessidade de conciliar recebimentos e pagamentos a fim de detectar faltas ou sobras de dinheiro no caixa. É através de um acompanhamento do fluxo de caixa que decisões empresariais podem ser tomadas no curto prazo de forma mais correta.

O demonstrativo do Fluxo de Caixa, segundo Treuherz (1999, p.33), condensa em um só relatório, as várias entradas e saídas de disponibilidades durante um determinado período de tempo.

Frezatti (1997, p.28) entende que um instrumento gerencial é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos. Considerar o fluxo de caixa de uma organização um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados. Ao contrário, com o estabelecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa, para melhor gerenciar suas decisões.

O instrumento básico de gestão do capital de giro na tesouraria de uma empresa é o fluxo de caixa, que representa a diferença, em regime de caixa, entre as saídas e as entradas, de acordo com Di Augustini (1996, p.39). O fluxo de caixa deve ser elaborado em períodos diários, a fim de propiciar acompanhamento e planejamento constante do capital de giro.

O fluxo de caixa, defende Assaf Neto (1995, p.35), é uma das mais importantes ferramentas de análise da circulação do dinheiro na empresa. Envolve todos os pagamentos e recebimentos, tornando possível ao administrador do caixa examinar a origem e a aplicação dos recursos que circulam na empresa. Gerencialmente é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisão financeira. Santos (2001, p.57) menciona que é o instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa.

Nenhum outro documento de planejamento, conforme Longenecker, Moore e Petty (1997, p.56), é isoladamente mais importante que o fluxo de caixa na vida de uma pequena empresa, quer para evitar problemas de fluxo de caixa, quando o dinheiro torna-se mais curto, quer para antecipar oportunidades de investimento a curto prazo, quando há excesso de dinheiro disponível na empresa.

O fluxo de caixa permite prever o nível de caixa em um período analisado. É uma importante informação, pois, possibilita a definição de melhores oportunidades de aplicação de recursos, a antecipação de decisões que visem evitar a falta de dinheiro no período e, ainda, eventuais ajustes para evitar a insuficiência de caixa para pagamento de compromissos assumidos.

Para que a implantação do fluxo de caixa tenha sucesso deve ter o apoio total dos responsáveis pela empresa, tornando-se uma ferramenta eficiente que, após o uso contínuo, tornará as informações mais precisas, propiciando decisões mais seguras e corretas.

A formação do fluxo de caixa exige vários informes, tais como: contas a pagar, contas a receber, pagamentos mensais, impostos, pedidos, previsão de compras à vista, previsão de outras despesas e recebimentos à vista. Porém, para que as informações sejam precisas e suficientes, tais controles deverão estar implantados e com utilização constante e atualizada.

2.4.4 Sistema orçamentário

Um sistema orçamentário global, na visão de Moreira (1989, p.15), é um conjunto de planos e políticas que formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p.36), o orçamento é um instrumento direcional. Constitui-se de planos específicos em termos de datas e de unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais.

O orçamento empresarial, segundo Ferreira (1999, p.107), é uma projeção de resultados futuros da empresa. Ele permite à administração uma visão antecipada do desempenho desejado, possibilitando assim a tomada de decisões para extrair o máximo de oportunidade e prevenir eventuais problemas. O orçamento empresarial é uma extraordinária ferramenta de gestão, colaborando com a forma planejada na eficácia e melhoria de resultados.

Padoveze (1996, p.333) cita que o objetivo do plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. Ponto básico e fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros. Salaria também que o objetivo básico do subsistema de informação do Orçamento é cumprir o Plano Orçamentário, que decorre do Plano Operacional.

O papel do orçamento na gestão de uma empresa, para Perez, Pestana e Franco (1995, p.81), é compreendido de forma melhor quando relacionado às funções administrativas. As inúmeras definições de "administração" de uma entidade podem ser resumidas em três funções básicas: planejamento, organização e controle.

A elaboração do orçamento, conforme Frezatti (2000, p.27), exige que os objetivos definidos pela organização sejam contemplados e perseguidos. Caso isso não ocorra, o orçamento deve ser revisado e ajustado, já que ele é o instrumento gerencial que deve proporcionar a realização dos objetivos.

Sanvicente e Santos (1983, p.23) mencionam que a utilização de um sistema orçamentário, entendido como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens que decorrem dessa formalização.

Elaborar orçamento é um modo de tornar a administração mais sistemática. A preparação do orçamento, salienta Vatter (1975, p.35), é uma das maneiras de fazer com que os administradores planejem o que se propõem a fazer em um período vindouro, de tal modo que esses planos possam formar um grupo coerente de decisões inter-relacionadas.

A elaboração do orçamento é tarefa de toda a organização, lembram Perez, Pestana e Franco (1995, p.81). Cada área será responsável por alcançar determinadas metas, que deverão estar harmonizadas com as metas da entidade como um todo. O orçamento é o instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam avaliados e adequadamente controlados.

De acordo com Tung (1983, p.29), o orçamento pressupõe a atribuição de responsabilidades e de autoridade aos dirigentes da empresa, esta é a condição para que o planejamento, a implementação e o controle inerentes ao plano

econômico-financeiro sejam efetivamente realizados. Infere-se do exposto que o orçamento não deve ser imposto, mas aceito, de comum acordo, por todos aqueles que assumem a responsabilidade pelo atingimento do alvo.

A expressão planejamento e controle de resultado, para Welsch (1983, p.21), pode ser definida em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração.

O orçamento é uma ferramenta gerencial e como tal deve ser interpretado. Apesar de utilizar a mesma classificação contábil de suas contas, é mais flexível. Porém, ao ser elaborado deve ser usado o bom senso, pois, havendo excessos, poderá ser desacreditado.

Sua emissão é condicionada a uma "visão" de futuro. Devem ser analisadas hipóteses quanto: ao futuro dos negócios do ramo específico da empresa, a cenários macro e microeconômicos, ao mercado consumidor, ao mercado concorrente, a custos, capacidade produtiva da empresa, objetivos estabelecidos pela empresa, entre outros.

O orçamento tem uma função gerencial, que requer a realização de uma previsão para um determinado período de tempo. Entretanto, sua elaboração e sua eficácia estão diretamente envolvidos com variáveis, tanto internas quanto externas que devem ser consideradas, buscando uma maior precisão no seu planejamento, execução e controle.

2.4.5 Análise de capital de giro

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997, p.13), o capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos.

Com efeito, o capital de giro é o fluxo de direitos e obrigações que se identifica nas demonstrações contábeis de uma empresa, em um determinado período de tempo. Pode-se, ainda, complementar como sendo o capital necessário para operacionalizar a empresa. O capital de giro tem sua formação nas contas patrimoniais encontradas no Ativo Circulante e no Passivo Circulante.

O conceito de Capital de Giro ou capital circulante está associado aos recursos que circulam ou giram na empresa em determinado período de tempo. Martins e Assaf Neto (1989, p.277) citam que o capital de giro corresponde ao ativo circulante de uma empresa. Em sentido amplo, o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa, para financiar o seu ciclo operacional, o qual engloba as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matérias-primas até a venda e os recebimentos de produtos elaborados.

De acordo com Di Augustini (1996, p.29), capital de giro e liquidez possuem estreita ligação à medida que ambos relacionam itens circulantes do Balanço Patrimonial.

As empresas buscam manter um equilíbrio entre os ativos e passivos circulantes. Enquanto esse equilíbrio for mantido, os passivos circulantes podem ser pagos em tempo e os fornecedores continuarão a fornecer os produtos que reabastecerão os estoques e estes poderão atender a demanda. Entretanto, se a situação financeira for inversa, os problemas surgem e a empresa pode ir à falência.

Em vista deste fato, os gestores têm grande parte do seu tempo tomado pela administração do Capital de Giro, que é o investimento na empresa em ativos de curto prazo: estoques, contas a receber e contas a pagar.

Os estoques representam significativa parcela dos recursos investidos pela empresa. Os investimentos efetuados neste ativo deverão levar em consideração: consumo pelos clientes, prazos de validade, volume de vendas e disponibilidade de recursos.

O contas a receber, por sua vez, está voltado às condições de vendas aos clientes. É também, dependendo da política de crédito da empresa, um potencial alocador de recursos que, em função do volume aplicado, deve ser administrado com rigor, buscando um retorno dos recursos dentro dos prazos acordados com os clientes.

Por ser uma fonte de recursos da empresa, o contas a pagar deve ser bem gerido, pois, ao concederem os créditos, os fornecedores estão financiando a empresa durante o prazo concedido, e os custos desse financiamento devem ser bem avaliados já que, se forem muito elevados, podem tornar inviáveis ou reduzir os resultados pretendidos pela empresa.

O capital de giro tem suas fontes principais em: capital social, empréstimos bancários de longo prazo, dívidas de longo prazo e receitas de venda ou

faturamento, quando recebidas. Por outro lado, tem seus usos em: estoques de matéria-prima e produtos acabados, duplicatas a receber de vendas a prazo, despesas e custos operacionais etc.

É importante salientar que a administração ineficiente do Capital de Giro afetará dramaticamente o fluxo de caixa da empresa, e que a política de estoques e a de crédito são fundamentais para o êxito da administração de Capital de Giro.

As empresas brasileiras que recorrem a Capital de Giro de terceiros ou fontes e mecanismos de financiamento precisam analisar cuidadosamente a relação existente entre o custo do Capital de Giro e a rentabilidade proporcionada em sua atividade operacional.

As empresas se deparam freqüentemente com a necessidade de recursos a serem investidos na empresa, tanto internamente, conforme as disponibilidades internas (reaplicação dos lucros obtidos nos exercícios anteriores, aplicação dos itens do circulante) ou externas (investimentos dos acionistas/quotistas ou captação junto a terceiros).

Há diversas ações que podem aumentar a necessidade de capital de giro na empresa, tais como: compras à vista, redução de prazos pelos fornecedores, ineficiência nas cobranças, níveis elevados de estoques, dinheiro parado no caixa, uso do capital de giro próprio para financiar immobilizações ou retiradas excessivas dos sócios.

Por outro lado, também há ações que diminuem a necessidade de capital de giro: vendas à vista, cobrança eficiente, venda de immobilizado desnecessário, aumento de capital com recursos próprios, maior lucratividade, aumento de prazos de pagamento pelos fornecedores e maior rotação dos estoques.

A gestão do capital de giro deve ser uma das principais preocupações das micro e pequenas empresas, dado a sua estrutura ser mais frágil e menor, torna-se importante uma administração mais eficiente. O equilíbrio na gestão deve ser buscado procurando-se controlar as variáveis aumentativas e diminutivas, o que permitirá uma vida mais longa para a empresa.

2.4.6 Gestão de contas a receber

Vender a prazo implica em conceder crédito a clientes, afirma Braga (1994, p.113). A empresa entrega a mercadoria em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura.

Em uma venda a crédito, de acordo com Weston e Brigham (2000, p.434), ocorrem os seguintes fatos: 1) os estoques são reduzidos pelo custo das mercadorias vendidas, 2) as contas são aumentadas pelo preço de venda e 3) a diferença é lucro, que é acrescentado aos lucros retidos. Se a venda é à vista, o ganho é realizado imediatamente, mas se a venda é a prazo, o lucro não é de fato ganho até que a conta tenha sido recebida.

Ao mesmo tempo em que se preocupa em alcançar um nível adequado de receitas de vendas, Braga (1998, p.114) cita que a administração financeira tenta minimizar os recursos aplicados em duplicatas a receber, objetivando maximizar a taxa de retorno global. Santos (2001, p.36) afirma que um dos componentes mais expressivos do capital de giro de uma empresa são as contas a receber provenientes de suas vendas a prazo.

Contas a receber representam créditos que a empresa tem a receber de seus clientes. A liquidação dessas contas é a principal fonte de recursos de caixa da maioria das empresas. A falta de recebimento representa a falta de recursos para o pagamento das obrigações da própria empresa com seus fornecedores, empregados e sócios.

Na visão de Ferreira (1999, p.12), contas a receber representa todos os créditos da empresa provenientes de seus clientes. É sua principal fonte de recursos para o pagamento das obrigações junto a fornecedores, governo (impostos) funcionários e acionistas.

A concessão do crédito a clientes, conforme Longenecker, Moore e Petty (1997, p.568), é uma decisão de marketing que afeta diretamente a conta caixa da empresa. Ao vender a crédito, a empresa vendedora prorroga sua entrada de caixa, permitindo que os clientes possam efetuar os pagamentos em data posterior à venda.

Quando concede um crédito, Ross, Westerfield e Jaffe (1996, p.751) explicam que uma empresa procura distinguir entre clientes com capacidade para pagar os débitos e clientes sem capacidade para tal. As empresas usam vários

instrumentos e procedimentos para determinar a probabilidade dos clientes efetuarem os pagamentos.

Contas a receber envolvem política de crédito, que corresponde ao processo compreendendo: a decisão de se conceder o crédito ou não, em caso positivo, a que valor e os requisitos exigidos para essa concessão e os prazos de recebimentos oferecidos.

Para conceder o crédito deve-se adotar um padrão mínimo para sua concessão. Deve-se avaliar o rigor na sua concessão, as receitas, os investimentos em duplicatas a receber, as eventuais inadimplências e os possíveis atrasos. A política de vendas a prazo exige a equivalência entre as vendas efetuadas e o custo e recebimento das mesmas. Se o custo for maior que o benefício obtido com as vendas a prazo é necessário que se faça uma revisão drástica na política de crédito. Esta revisão deve envolver os critérios de concessão de crédito, a política de cobrança, de concessão de descontos e a estrutura de custos de manutenção de vendas a prazo.

Um dos fatores que influenciam a gestão do contas a receber é o prazo de recebimento dessas contas. Ele mede o tempo médio de retorno dos recursos utilizados nas vendas a prazo e determina qual o volume a ser investido em contas a receber. A redução do prazo de recebimento deve ser um objetivo constante na administração do caixa das empresas. Essa redução, entretanto, pode depender da política de vendas e algumas ações em outras áreas da empresa e pode gerar caixa mais rapidamente, redução de custos e elevação do custo de oportunidade. A natureza do negócio afeta os investimentos em contas a receber e na estrutura do caixa da empresa.

O estabelecimento de uma política de cobranças com parâmetros rígidos deve ser estabelecida pela empresa, buscando a cobrança dos recebíveis nas datas de seus respectivos vencimentos. Caso ocorram atrasos, acarretando um volume acentuado de contas a receber, deve-se administrá-lo com rigor, uma vez que grande parte dos recursos de giro da empresa estão alocados no contas a receber.

Deve-se manter um controle adequado quanto a documentação originada das cobranças: duplicatas, notas-promissórias, cheques, contratos, avais etc., que facilitem o acionamento de todas as partes envolvidas no processo.

As vendas a prazo afetam o contas a receber. Quando as vendas estão reduzidas, as empresas, para vender, passam a conceder prazos. É importante

medir os custos do contas a receber com o custo de oportunidade das vendas não realizadas. Pode-se assim identificar e quantificar os limites que tornam os prazos mais apropriados, com vistas à reter o cliente e gerar lucros.

2.4.7 Gestão de contas a pagar

O contas a pagar da empresa é uma fonte de financiamento que deve ser bem administrada, pois equivale a um empréstimo rotativo permanente.

Weston e Brigham (2000, p.482) lembram que as empresas geralmente realizam compras de outras empresas, a crédito, registrando a dívida como contas a pagar. As contas a pagar, ou crédito comercial, constituem a maior categoria da dívida de curto prazo da maioria das empresas.

Contas a pagar são, conforme Marion (1998, p.317), as compras a prazo de matérias-primas a serem utilizadas no processo produtivo (indústrias) ou mercadorias destinadas à venda (comércio), representando os débitos da empresa junto aos seus fornecedores. É um financiamento permanente que a empresa obtém com seus fornecedores, com o governo por meio do prazo de pagamento para os impostos e de seus funcionários por meio de mão-de-obra, conforme Ferreira (1999, p.15).

O crédito mercantil ou comercial, segundo Braga (1989, p.330), constitui uma modalidade de financiamento a curto prazo concedido por uma empresa a outra, mediante o diferimento entre o momento da entrega da mercadoria ou da prestação de serviços e a data de pagamento.

Assef (1997, p.1) explica que contas a pagar são obrigações assumidas pela empresa, derivados de compras de mercadorias para revenda ou industrialização, impostos e outros custos variáveis, despesas fixas, investimentos etc.

Os fornecedores se tornam aliados importantes da empresa. Aliados devem ser tratados como tal, com respeito, buscando um relacionamento cordial e favorável a ambas as partes. Em caso de eventuais dificuldades e, havendo um bom relacionamento, a solução torna-se mais fácil e rápida, buscando-se atender as necessidades apresentadas.

O contas a pagar é um componente da gestão financeira das empresas, devendo ser administrado de maneira correta, segura e responsável, pois é uma das fontes de financiamento que viabiliza, bem administrada, resultados expressivos.

A administração do fluxo de caixa e a administração do contas a pagar estão intimamente relacionados, afirmam Longenecker, Moore e Pretty (1997, p.572). Enquanto houver contas a pagar, a empresa compradora poderá manter dinheiro equivalente ao montante do contas a pagar em sua própria conta-corrente. Entretanto, quando o pagamento é efetuado, a conta de caixa da empresa sofre uma redução correspondente.

Deve-se planejar o contas a pagar juntamente com o fluxo de caixa, para evitar a coincidência de vencimentos de outras contas, o que provocaria um desembolso de recursos concentrado em poucas datas, acarretando um desencaixe de recursos nem sempre possuídos pela empresa. O acompanhamento constante do contas a pagar e do fluxo de caixa evita estas concentrações, dando maior tranquilidade aos gestores na tomada de decisão.

2.4.8 Controle de estoques

Os estoques são parte significativa dos ativos da empresa. Não são auto-liquidáveis como as contas a receber e provocam gastos. Riscos do produto se tornar impróprio para o consumo, desnecessário para o uso, obsolescência, necessidade de incremento de capital de giro, são alguns dos componentes que devem ser levados em conta quando se avaliam os estoques.

O volume de recursos investidos em estoques sempre foi uma preocupação de todo gestor. Em tempos inflacionários, o momento exato de estocar podia resultar em grandes ganhos, assim como a manutenção destes em tempos de pouco giro, baixas margens e estabilidade econômica, podiam resultar em prejuízos.

O controle de níveis de matéria prima e de material de revenda, de acordo com Assef (1997, p.9), é de capital importância no gerenciamento dos resultados de uma empresa. Para atender à demanda dos clientes, as indústrias precisam investir em estoques. Diferentemente das contas a receber, os estoques necessitam ser vendidos para que tragam o retorno do capital investido à empresa.

Investimentos em estoques, na visão de Assaf Neto e Silva (1995, p.143), é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa. Esta relevância pode ser conseqüência tanto da participação deste ativo no total do investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional ou por ambos os motivos.

O controle de estoques não é uma tarefa tão atraente, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p.502), mas pode influir no sucesso ou no fracasso. A fabricação eficiente requer que o trabalho em processo siga uma programação. Um atraso causado pela falta de materiais ou peças pode causar a paralisação de uma linha de produção, um departamento ou mesmo a fábrica inteira.

Marion (1998, p.268) menciona que, desde que o controle de estoque forneça permanentemente o valor dos estoques, com certeza da existência das quantidades correspondentes, diz-se que o regime de controle de estoques é permanente, e o inventário é permanentemente conhecido através do controle. Dessa forma, em qualquer momento conhece-se o estoque, basta observar a ficha de estoque.

A manutenção de estoques, conforme Braga (1994, p.102), implica em assumir custos e riscos que, em sua maior parte, variam proporcionalmente ao volume e ao valor dos itens estocados como segue: custos de capital, custo das instalações, custos dos serviços e riscos de estocagem.

Como o nível de estoques varia de empresa para empresa, deve-se estabelecer o tipo de tratamento que será dado aos itens em estoque para evitar investimentos desnecessários que poderão comprometer o capital de giro da empresa. Os estoques devem ser tratados de forma diferenciada, e para tal existem diversas técnicas de controle de estoques.

Weston e Brigham (2000, p.473) citam que uma das técnicas mais usadas é o sistema ABC. É um sistema empregado para categorizar os itens de estoque a fim de garantir que os mais importantes sejam revistos com maior freqüência. A curva ABC é uma metodologia que segrega os estoques por sua importância e permite que a administração da entidade dê mais atenção aos itens mais representativos, de acordo com Assaf Neto e Silva (1995, p.188).

Numa empresa existirá, por um lado, uma pequena parcela dos estoques responsável pela maioria da sua receita; por outro lado, existirá uma grande

quantidade de itens que terão reduzida participação na receita. É através desta constatação que se utiliza a curva ABC, na administração do inventário.

A classificação ABC é um instrumento útil para a definição das políticas de compra. Ao se detalhar este método pode-se identificar três classes de produtos consumidos ou vendidos pela empresa e que devem ser tratados de forma diferenciada: Classe A - pequena quantidade de itens, mas grande valor aplicado; Classe B - média quantidade de itens e médio valor investido; e Classe C - grande quantidade de itens e pequeno valor investido.

Os itens da classe A são constituídos por bens de elevado valor unitário, e devem ser administrados de acordo com suas características específicas, considerando-se: consumo médio por produto, prazo de produção e valor dos estoques mantidos com vista à sua redução, sem redução do processo de produção. Quanto aos itens de classe B, deve-se manter controle moderado por tratarem-se de bens de valor unitário médio. Os itens de classe C, que são formados por produtos de pequeno valor unitário e geralmente de fácil obtenção, podem ser tratados com menos rigor.

Projeções realistas de vendas são a base necessária para se dar início à definição do estoque adequado. Estas projeções devem considerar as flutuações previsíveis do negócio, sazonais e outras, e eventuais crescimentos ou reduções nas vendas.

Como as vendas podem flutuar e podem ocorrer atrasos na entrega dos produtos de reposição, é preciso considerar um estoque de segurança adicional. O custo deste estoque não pode exceder o custo de oportunidade das vendas potenciais. Maior atenção deve ser dada aos itens de maior valor unitário e aqueles particularmente críticos para a manutenção de um fluxo uniforme de produção e venda.

Os estoques são adquiridos pelas empresas para suprir suas necessidades, conforme sua política de compras. Estes materiais podem possuir valores diferentes por ocorrerem aumentos nos preços ou por terem sido adquiridos de fornecedores diferentes a preços diferentes.

Existem métodos de avaliação de estoques que foram criados para possibilitar maior exatidão nas informações sobre o custo da matéria-prima empregada na fabricação dos produtos e dos produtos prontos para a venda. Há três métodos principais: o método do custo médio ponderado, o método primeiro que

Margem de contribuição é o valor resultante da diminuição dos custos variáveis das receitas obtidas com as vendas realizadas no período. É o montante que “contribui” para cobrir os custos fixos e gerar o lucro ou o prejuízo da empresa.

A Demonstração gerencial de resultados do período possibilita efetuar outras análises, tais como a análise vertical e a horizontal dos números nela contidos.

A análise vertical pode ser por meio de planilha, quantificando-se percentualmente o custo das mercadorias vendidas, os custos fixos, o lucro operacional, a margem de contribuição e as demais contas em relação às vendas totais do período. Permite também analisar a representação de cada uma das contas em relação ao resultado projetado pela empresa, efetuando-se correções de percurso com vistas à atingir os objetivos esperados pela empresa.

Na análise horizontal procura-se avaliar o desempenho da empresa analisando-se as contas entre períodos diferentes e verificando a existência das variações ocorridas, crescimento ou redução, possibilitando também assim possíveis correções de percurso.

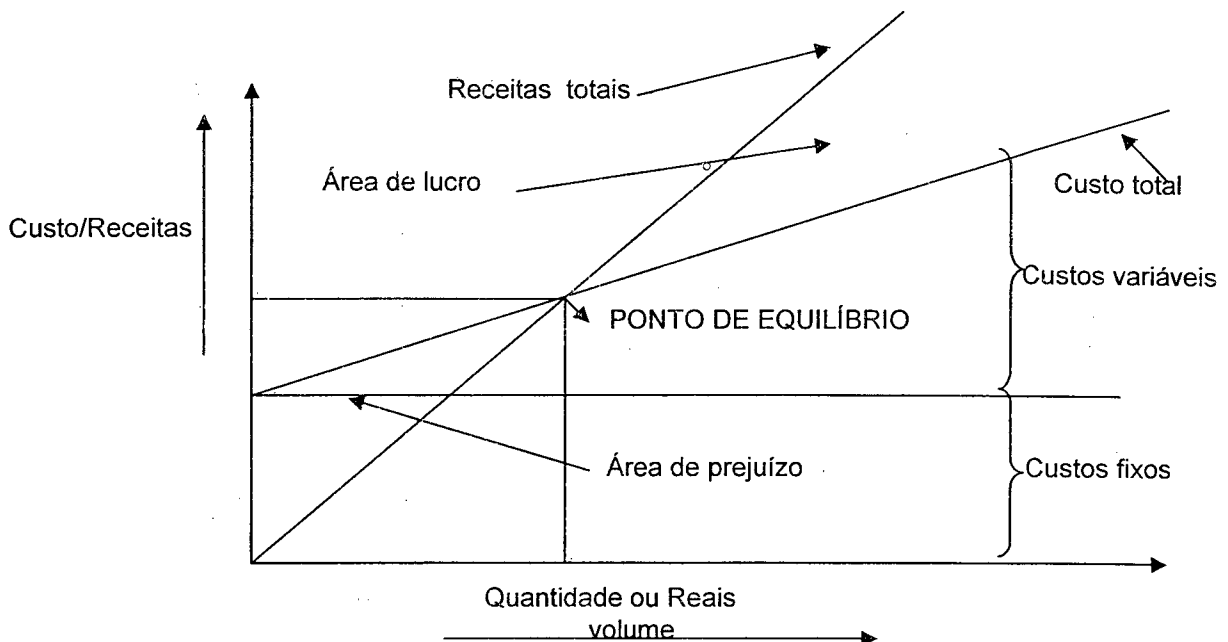
2.4.10 Ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio visa encontrar o ponto em que as receitas e custos/despesas da empresa são iguais a zero. O ponto de equilíbrio é o nível necessário para que todos os custos e despesas (fixos e variáveis) resultantes das operações da empresa sejam cobertos.

O ponto de equilíbrio, segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p.45), é o nível de atividade em que as receitas totais e os custos totais se igualam, ou seja, onde o lucro é igual a zero.

Na Figura 1 representa-se o conceito clássico de ponto de equilíbrio, com ênfase no que se refere às funções de receita e custo.

Figura 1 – Ponto de equilíbrio



FONTE: Adaptado de IUDICIBUS(1998, p.143)

O ponto de equilíbrio, de acordo com a Deloitte Consulting (2000, p.240), é representado pela situação em que a empresa equilibra suas receitas e seus gastos, não havendo, portanto, nem lucro e nem prejuízo.

Martins (2000, p.273 e 303) afirma que o ponto de equilíbrio (também denominado Ponto de Ruptura), nasce na conjugação dos custos totais com as receitas totais, e não pode ser calculado como um todo para empresas com diversos produtos, a não ser que tenham a mesma margem de contribuição por produto ou mesma margem de contribuição sobre o preço de venda.

O máximo que se pode fazer é calcular o ponto de equilíbrio específico de cada produto quando há custos e despesas fixas identificados com cada um. Haverá sempre um número infinitamente grande de diferentes hipóteses para esse ponto de equilíbrio global e final.

Para Leone (2000, p.424), a figura da margem de contribuição, resultado contábil apurado quando emprega o critério de custeamento variável, é básica para o cálculo do ponto de equilíbrio da empresa ou de qualquer segmento que se deseja analisar.

Segundo Campiglia e Campiglia (1994, p. 276), a análise do ponto de equilíbrio é potencialmente útil para o estudo do comportamento do lucro em função do volume de venda e dos custos de certo período. Considerando, porém, que

nenhuma empresa visa, com sua atividade, empatar a receita com a despesa, o que significaria apenas encerrar o período sem lucro e sem prejuízo. O objetivo da análise é o de verificar em que condições e em que medida se pode ensejar a formação do lucro periódico dentro de várias alternativas de custos e de volume.

Em algumas situações, na visão de Padoveze (1996, p.258), se faz necessário um estudo procurando evidenciar, em valor, metas a serem atingidas de faturamento e lucro. Existem diversas variantes de ponto de equilíbrio, às quais são dados nomes específicos em função de cada situação, ou seja, ponto de equilíbrio operacional, ponto de equilíbrio econômico e ponto de equilíbrio financeiro.

a) Ponto de equilíbrio operacional

Permite calcular qual é o nível mínimo de vendas em que a margem de contribuição gerada pelas vendas iguala-se aos custos fixos, isto é, onde não há lucro e nem prejuízo. A fórmula de cálculo do ponto de equilíbrio operacional é a seguinte:

$$PEO = \frac{\text{Custos fixos}}{\%MC : 100}$$

Onde:

MC = Margem de contribuição

PEO = Ponto de equilíbrio operacional

b) Ponto de equilíbrio econômico

Permite conhecer o nível mínimo de receita total em que a empresa, além de cobrir os custos fixos gera o lucro desejado, remunerando assim o capital investido. A fórmula para seu cálculo é a seguinte:

$$PEE = \frac{\text{Custos fixos} + \text{Lucro desejado}}{\% \text{ de Margem de Contribuição} : 100}$$

Onde:

PEE = Ponto de equilíbrio econômico

c) *Ponto de equilíbrio financeiro*

Possibilita conhecer-se o nível de vendas em que a empresa além de cobrir os custos fixos e obter o lucro desejado, também cobrirá as amortizações de imobilizados, leasing, consórcios, parcelamento de impostos, ou seja, os valores que não são lançados na demonstração de resultados, mas que mensalmente devem ser pagos pela empresa. Seu cálculo é efetuado pela fórmula:

$$\text{PEF} = \frac{\text{Custos fixos} + \text{lucro desejado} + \text{amortizações}}{\% \text{ de Margem de contribuição} : 100}$$

Onde:

PEF = Ponto de equilíbrio financeiro

Attingir o ponto de equilíbrio operacional da empresa é condição de sua sobrevivência, não sendo entretanto, a condição mais favorável, pois não há a remuneração do capital investido. É apenas uma situação onde não há lucro nem prejuízo. Para que a empresa atinja os resultados esperados por seus proprietários, a atividade deverá ser superior, buscando propiciar o lucro desejado.

2.4.11 Relatórios de custos

A função dos relatórios de custos é proporcionar aos gestores, o mais precisamente possível, informações que permitam a tomada de decisões voltadas a: produção, preços, viabilidade econômica, aquisição de ativos, conhecer a lucratividade de produtos, viabilidade de novos produtos.

Os custos são apurados para a avaliação dos estoques, controle das operações e tomada de decisões. A apuração, análise e controle dos custos, de acordo com Santos (2001, p.162), geram informações necessárias à tomada de decisões, como precificação, definição da carteira de produtos e serviços, além da avaliação econômica de novos projetos de investimento.

Custos, para Figueiredo e Caggiano (1997, p.56), são essencialmente medidas monetárias de sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a

fim de atingir os seus objetivos. Em uma indústria há vários gastos para realizar suas atividades, sejam administrativos, com vendas ou gastos fabris, tais como: matéria-prima, materiais para escritório, manutenção, impostos e mão-de-obra.

Os gastos nem sempre são considerados custos. Há custos e despesas. Custos são os gastos efetuados para se obter um produto, podendo ser medidos, quantificados em relação a cada produto. Despesas são gastos efetuados com a administração e com a geração de receitas, não sendo possível mensurar o quanto um produto demanda para ser produzido.

Souza (2001, p.9) enfatiza que, tradicionalmente os custos têm sido conceituados como o valor de todos os bens e serviços consumidos na produção de bens e serviços. Por despesas entende-se como o valor dos bens e serviços não diretamente relacionados com a produção de outros bens e serviços consumidos num determinado período, isto é, que não incorrem no processo fabril.

De acordo com Padoveze (1996, p. 217), os custos são classificados quanto à sua forma de apropriação em: diretos e indiretos. Diretos são os custos que podem ser fisicamente identificáveis para um segmento particular sob consideração. Indiretos são os gastos industriais que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos ou a outro segmento ou atividade operacional. São aqueles cuja apuração é difícil ou impossível de ser relacionado a um produto.

Para Zafra (1999, p.10), os custos e despesas podem ser classificados: a) quanto a identificação com o produto: diretos e indiretos; b) quanto à destinação: produção, administração e comercialização; c) quanto à relação com a variação de volume: fixos e variáveis

Existem três principais métodos de custeio de produção de bens e serviços, segundo Oliveira e Perez Jr. (2000, p.116). Tais métodos – ou critérios – para apropriação dos diversos custos aos bens e serviços são: custeio por absorção, custeio variável ou direto e ABC – custeio por atividade.

a) Custeio por absorção

É o método que apropria todos os custos de produção, ou seja, os custos fixos e os variáveis, diretos e indiretos, aos produtos ou serviços elaborados pela empresa.

Para Leone (2.000, p.242), o custeio por absorção é aquele que faz debitar ao custo dos produtos todos os custos da área de fabricação, sejam estes custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais. O próprio nome do critério é revelador dessa particularidade, ou seja, o procedimento é fazer com que cada produto ou produção (ou serviço) absorva parcela dos custos diretos e indiretos, relacionados com a fabricação.

Custeio por absorção, na visão de Santos (2001, p.171), é o método de apuração usado pela contabilidade de custos para a apuração do resultado contábil. Baseia-se na aplicação dos princípios contábeis e obedece ao estabelecido na legislação societária e fiscal.

No custeio por absorção os custos indiretos são rateados por critérios específicos, objetivando apropriá-los de forma coerente e mais apurada possível. Como critérios de rateio podem ser citados: horas apontadas na mão-de-obra, horas-máquina utilizadas na fabricação e quantidade de matéria-prima. Os custos diretos são apropriados ao produto conforme as medições de consumo efetuadas e, os indiretos, por meio de rateios.

b) Custeio variável ou direto

A grande diferença entre o custeio por absorção e o custeio variável é que neste somente os custos variáveis são atribuídos ao produto. Os custos fixos são considerados como custo de estrutura, não sendo atribuídos aos produtos, não havendo rateio como no custeio por absorção.

Sua principal vantagem é permitir a tomada de decisões. É destinado a avaliar os resultados obtidos com a venda dos produtos pela empresa.

O custeio direto, também chamado de custeio variável, na visão de Santos (2001, p.173), considera que somente os gastos variáveis (custos e despesas) são considerados como custos dos produtos vendidos. Assim, os gastos fixos são considerados como custo dos produtos vendidos, mas tratados como despesa e lançados contra o resultado do período.

O sistema de custeio variável fundamenta-se na separação dos gastos em variáveis e fixos. Oliveira e Perez Jr. (2000, p.117) esclarecem, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção e vendas, e gastos que se

mantém estáveis perante volumes de produção e vendas oscilantes dentro de certos limites.

O custeio direto atende apenas a administração da empresa, enquanto o custeio por absorção atende às disposições legais quanto a apuração de resultados e a avaliação do patrimônio da empresa. Este também pode ser utilizado na tomada de decisões dos gestores.

c) Sistema ABC

O sistema ABC é uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa. Nakagawa (1994, p.40) cita que, a quantidade, a relação de causa e efeito e a eficiência e eficácia com que os recursos são consumidos nas atividades mais relevantes de uma empresa, constituem o objetivo da análise estratégica de custos do ABC.

Martins (2000, p.93) define o Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC, como uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. O ABC pode ser aplicado, também, aos custos diretos, principalmente à mão-de-obra direta, e é recomendável que o seja, mas não haverá, neste caso, diferenças significativas em relação aos chamados "sistemas tradicionais". A diferença fundamental está no tratamento dos custos indiretos.

O custeio baseado em atividade (ABC), para Horngren, Foster e Datar (2000, p.76), é um enfoque para se aprimorar um sistema de custos. Ele se concentra nas atividades como se fossem os principais objetos do custo. Uma atividade é um evento, tarefa ou unidade de trabalho com um determinado propósito.

O sistema de custeio ABC, segundo Santos (2001, p.176), é uma metodologia de apuração de custos que tem como principal característica uma alocação mais precisa dos custos indiretos de uma organização entre os produtos e serviços, com a utilização das diversas atividades necessárias à produção como base para a alocação desses custos indiretos.

Kaplan e Cooper (1998, p.122) destacam que os geradores de custos de atividade, fornecidos por vários sistemas de informação da empresa, associam os custos da atividade ao produto, serviços e clientes que gera a demanda para as

atividades organizacionais (ou se beneficiam dela). Esses procedimentos geram boas estimativas do custo unitário e do volume de recursos distribuídos a produtos, serviços e clientes específicos.

2.4.12 Análise da relação de custo x volume x lucro

A sobrevivência de uma empresa se dá pela capacidade de gerar lucro, o qual é apurado pela diferença entre o preço de venda e seus custos totais. A análise de custo x volume x lucro acompanha o comportamento destes custos em função da produção e do volume de vendas.

Do ponto de vista econômico, o lucro é a remuneração do capital investido em uma empresa, o qual está sujeito a diversas influências, tanto internas quanto externas. O conceito de que, quanto maior o volume de vendas maior o lucro é questionável, pois depende de algumas variáveis, as quais são apuradas pela relação de custo x volume x lucro.

A análise da relação custo x volume x lucro, de acordo com Ludicibus (1993, p.59), é uma das técnicas mais antigas e eficientes de análise de custos. Bem conduzida e nunca perdendo de vista suas limitações, pode-se transformar num valioso instrumento para a tomada de decisões.

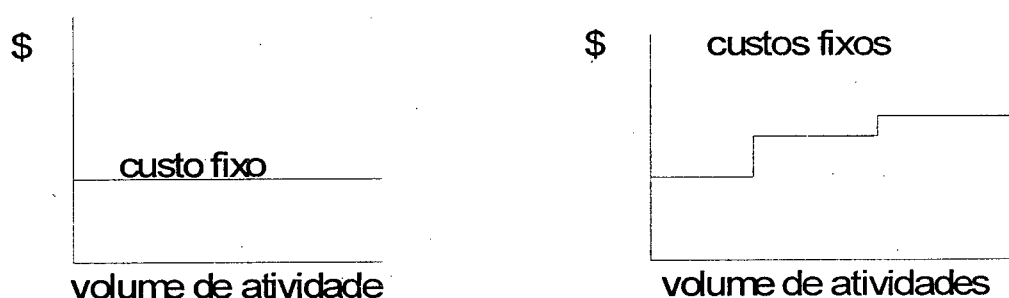
De acordo com a Artur Andersen (1993, p.55), a análise de custo x volume x lucro estuda as inter-relações entre quatro fatores: custo, receitas, volume e lucro. Esta análise pode estabelecer os efeitos da mudança de um ou mais desses fatores sobre os outros e suas inter-relações.

As empresas, em seu processo industrial, segundo Padoveze (1996, p.243), possuem gastos que incorrem sobre cada produto, chamados custos fixos e custos variáveis. O conceito de custos fixos e variáveis permite uma expansão das probabilidades de análise dos gastos da empresa, em relação aos volumes produzidos ou vendidos, determinando pontos importantes para fundamentar futuras decisões de aumento ou de diminuição dos volumes de produção, corte ou manutenção de produtos existentes, mudanças no mix de produção, incorporação de novos produtos ou quantidades adicionais. Na análise de custo x volume x lucro canaliza-se três conceitos: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e alavancagem operacional.

Na análise da relação custo x volume x lucro, Campiglia e Campiglia (1994, p.267) afirmam que a decomposição dos custos fixos e variáveis é fundamental e de suma importância, uma vez que, logicamente dentro de certo período, um custo fixo se mantém inalterado para diferentes níveis de produção, até certo limite. Em outras palavras, os custos fixos não são proporcionais ao volume, enquanto os custos variáveis oscilam em relação constante com as quantidades produzidas.

Martins (2000, p.269) lembra que alguns tipos de custos podem mesmo só se alterar se houver uma modificação na capacidade produtiva como um todo, sendo os mesmos de 0 a 100% da capacidade, mas são exceções (como a depreciação, por exemplo). Salieta também que podemos começar por verificar em uma planta parada, sem atividade alguma, esta já é responsável pela existência de alguns custos e despesas fixas (vigia, lubrificação das máquinas, depreciação etc.) Para colocá-la em condições de funcionamento, mesmo que 10% da capacidade, já há um acréscimo abrupto destes custos (chefias, mestres, mecânicos, almoxarifes etc.) Talvez possa agüentar com essa estrutura até 20% da capacidade, aí, para aumentar um pouco mais, talvez precise outros homens para recepção de materiais, controle de qualidade, ferramentaria etc. que lhe podem provocar um acréscimo menor ou maior que a porcentagem de acréscimo do volume de produção. A assertiva pode ser verificada na Figura 2.

Figura 2 – Comportamento dos custos fixos em relação ao volume de atividade



Fonte: FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997.p.155)

Neste mesmo enfoque entendem Horngren, Foster e Datar (2000, p.44) que a análise de custo x volume x lucro propicia uma ampla visão financeira do processo de planejamento. Ela examina o comportamento das receitas totais, dos custos totais e do lucro à medida que ocorre uma mudança no nível de atividade, no preço

de venda ou nos custos fixos. A análise do custo x volume x lucro pode ser usada para examinar como várias alternativas de simulação levadas em consideração por um tomador de decisão afetam o lucro operacional.

A margem de contribuição é um conceito importante na análise custo x volume x lucro. Ela é resultante da dedução dos custos variáveis das receitas totais. É também a primeira fase do cálculo do lucro líquido disponível para cobrir os custos fixos. Vendas baixas normalmente produzem margens de contribuição baixas, inferiores aos custos com conseqüentes prejuízos. Vendas elevadas geralmente produzem margens de contribuição maiores cobrindo os custos fixos e gerando lucros.

A análise de sensibilidade do lucro é uma metodologia analisadora da relação de custo x volume x lucro e que possibilita efetuar simulações de projeções de lucro, tendo como item balisador a margem de contribuição, pois o seu aumento é que permite a obtenção de uma maior lucratividade. Procura analisar a relação entre as possíveis alternativas de aumento de resultado das empresas que são: o aumento da receita por aumento de preços ou aumento no volume de vendas, a redução dos custos, tanto fixos quanto variáveis, criando inúmeros cenários e simulações. Esta metodologia viabiliza, com a sua aplicação, constatar a variabilidade dos custos face aos volumes de venda e produção.

A análise da relação custo x volume x lucro tem limitações resultantes das premissas que incorpora. Mas, sua utilidade baseia-se na maneira em que ela enriquece a compreensão de relacionamento entre custos, volumes de saídas e receitas, especialmente para propósitos de planejamento de lucro no curto prazo.

2.4.13 Formação do preço de venda

No processo fabril e de distribuição dos produtos, as empresas incorrem em vários custos, oriundos das diversas atividades que ocorrem em cada fase do processo. Para poder atingir um mercado cada vez mais exigente, elas precisam oferecer produtos diferenciados, o que pode elevar seus custos.

Algumas formas de diferenciação absorvem mais custos que outras. Porém, nem sempre é possível acrescentá-los nos preços de venda, dependendo dos processos adotados pelas empresas, entre outros fatores.

Porter (1989, p.119) enfatiza que o custo da diferenciação reflete os *condutores de custos* das atividades de valor em que a singularidade está baseada. Cita também que condutores de custos são as causas estruturais do custo de uma atividade, podendo estar mais ou menos sob o controle da empresa.

Para determinar seu preço, a empresa necessita conhecer precisamente seus custos, suas origens, e a melhor forma de modificá-los. Deve também buscar a diferenciação do seu produto e obter maior competitividade, com preços mais atrativos ao mercado, possibilitando ao comprador uma melhor relação custo / benefício.

A formação dos preços dos produtos é uma das questões mais cruciais no dia-a-dia das empresas, pois, dela depende a cobertura dos custos e a geração dos lucros, fator de sobrevivência.

A tarefa de formar preços, para Dal Vesco (2000, p.35), exige muita prudência, perspicácia e bom senso por parte do empresário, a fim de conseguir vender seus produtos ou serviços. Com uma economia globalizada e uma concorrência cada vez maior, deve-se ter cuidados especiais quanto a forma de apresentar o preço ao comprador, pois de um modo geral, as pessoas são sensíveis aos mesmo.

Somente através de uma política eficiente de preços, segundo Assef (1997, p.XV), as empresas poderão atingir seus objetivos de lucro, crescimento a longo prazo, desenvolvimento de seus funcionários e atendimento qualificado a seus clientes.

O processo de formação de preços utilizado pelas empresas antes do acirramento da competitividade era pautado, conforme Ferreira e Souza (1999, p. 22), na definição do lucro estabelecido pelo empresário que, somado ao custo do produto, definia o preço de venda. Hoje, o poder migrou das mãos da empresa para as mãos do cliente, alterando substancialmente a definição do preço de venda, que passou a ser definido pelo mercado.

A determinação do preço de venda, na visão de Hoji (2000, p.320), é uma questão fundamental para a empresa. Se ela praticar um preço muito alto inibirá a venda, e se o preço for muito baixo poderá não cobrir os custos e despesas. Os resultados econômicos e financeiros favoráveis dependem, em grande parte, de um preço de venda adequado.

Santos (2000, p.189) afirma que o problema da formação do preço está ligado às condições do mercado, às características da concorrência, aos custos, ao nível de atividade e à remuneração do capital investido (lucro).

Neste sentido Figueiredo e Caggiano (1997, p.170) argumentam que:

os gestores precisam estabelecer uma política ou estratégia de preços que leve em conta os efeitos na demanda e no mercado decorrente da mudança nos preços e nos produtos, e assim planejar um nível operacional que, partindo da estrutura de custo da empresa, produzirá o lucro desejado. A sobrevivência da empresa, no longo prazo, depende de sua habilidade em obter preços para seus produtos que cubram os seus custos, estando incluído nesta afirmação um razoável índice de retorno sobre o capital empregado.

As técnicas de formação de preços, de acordo com Santos (2001, p.202), variam em função do porte da empresa, do setor em que ela atua e das condições do mercado. Apesar da variedade de métodos de precificação, o fator custo de alguma forma está presente em todos eles. O que muda basicamente é o grau de precisão com que cada método relaciona preços à custos.

A formação do preço dos produtos a serem comercializados no mercado envolve diversas variáveis que devem ser consideradas no processo: custos, maximização dos lucros, o alcance de uma taxa de retorno desejável ou atingir um novo mercado.

Em qualquer dos métodos a empresa deve preocupar-se com a definição de um preço que lhe permita obter lucratividade compatível com o seu investimento, de acordo com os seus objetivos pré-estabelecidos e, principalmente, que não esteja fora do preço praticado no mercado, que é o agente comprador, definidor e absorvedor dos produtos produzidos/ vendidos pela empresa.

2.4.14 Análise das demonstrações contábeis através de índices

A análise das demonstrações contábeis é uma importante ferramenta para avaliação da gestão empresarial. De acordo com o IBMEC (1980, p. 163), a análise econômico-financeira tem a finalidade de examinar e avaliar o comportamento de uma empresa, a partir das demonstrações contábeis básicas relativas a períodos pretéritos.

A contabilidade, como toda metodologia que trata de operações altamente repetitivas, segundo Ludicibus (1998, p.65), tem sido mais eficiente para oferecer a saída de relatórios para interessados externos à empresa, emanados da

contabilidade financeira, do que para oferecer dados e informações para tomadas de decisões especiais ou mesmo para oferecer subsídios para a “arte” de analisar e interpretar os demonstrativos financeiros.

Através das demonstrações contábeis levantadas por uma empresa, destaca Assaf Neto (2001, p.48), podem ser extraídas informações a respeito de sua posição econômica e financeira. A análise de balanços é desenvolvida com base nas demonstrações contábeis formalmente apuradas pelas empresas.

Analisar as demonstrações contábeis, conforme Coelho (1998, p.77), consiste em comparar os valores de determinadas operações e períodos de modo que se possa ter uma visão do passado a fim de projetar e programar o futuro.

Os índices permitem identificar as forças e as fraquezas financeiras da empresa, conforme Longenecker, Moore e Petty (1997, p.533), fazendo comparações com referências setoriais e verificando as variações dos índices ao longo do tempo. Para Ross, Westerfield e Jordan (1998, p.63) consistem em ferramentas de comparação e investigação das relações entre diferentes informações financeiras.

A comparação de valores dos demonstrativos financeiros é mais útil ao analista do que a apuração pura e simples de dados existentes, salienta Treuherz (1999, p.71). Por exemplo, a comparação do Ativo Circulante com o Passivo Circulante é mais significativa do que a observação de cada um desses montantes sem qualquer referência entre eles.

Os índices econômico-financeiros, de acordo com Leoni (1997, p.75), representam resultados das relações estabelecidas entre grupos ou contas de balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício. Evidenciam a comparação de vários exercícios, para a avaliação do comportamento econômico-financeiro da companhia nos exercícios desejados. Através deles pode-se estabelecer as tendências presente e futura quanto ao comportamento de suas atividades.

Porém, Ludicibus (1998, p.60) lembra que a análise econômico-financeira traz em seu bojo as limitações da própria natureza essencialmente financeira de suas investigações e aplicações. Por isso é que não devemos, a priori, depositar excessiva confiança nesta análise.

Neste sentido, Assaf Neto (2001, p.49) afirma que a análise de balanços é fundamentalmente dependente da qualidade das informações (exatidão dos valores

registrados, rigor nos lançamentos e princípios contábeis adotados etc.) e do volume de informações disponíveis ao analista.

As obras que tratam da análise de demonstrações contábeis possuem inúmeras fórmulas que permitem analisar o patrimônio sob o aspecto econômico-financeiro, de retorno de capital e outras análises. Ao analista cabe utilizar estes índices de forma que consiga apurar a real situação da empresa, não só para o ambiente interno da empresa, mas principalmente para seus proprietários.

A análise das demonstrações financeiras tem possibilitado, apesar de suas limitações temporais, uma visualização dos atos e fatos ocorridos em tempos anteriores ao da análise, as conseqüências surgidas das decisões e atitudes empresariais, seus efeitos positivos ou negativos, para o desempenho empresarial. Possibilita também efetuar comparações com as demais empresas de cada ramo analisado, a fim de refletir quanto à necessidade de correção das estratégias utilizadas e o desempenho obtido.

Os índices são componentes de um processo de análise que se completa com uma avaliação subjetiva da empresa, obtendo-se uma inferência mais realista da situação da empresa.

2.4.15 Análise de investimentos

Silva (1995, p.238) afirma que o lucro é o principal estímulo do empresário, bem como uma das formas de avaliação do êxito do empreendimento.

Neste sentido, Marion (1998, p.488) afirma que retorno é o lucro obtido pela empresa. Investimento é toda a aplicação realizada pela empresa com o objetivo de obter lucro (retorno). As aplicações estão evidenciadas no Ativo. Assim há aplicações em disponíveis, estoques, imobilizados, investimentos, etc. A confirmação de todas essas aplicações proporciona o resultado para a empresa, lucro ou prejuízo.

A decisão de investir depende de muitos fatores, mas o principal deles é o retorno esperado, ou seja, quanto maiores forem os ganhos que poderão ser obtidos com o investimento, maior será o interesse despertado nos investidores. Esta decisão é sempre acompanhada de uma questão: como avaliar os ganhos do investimento.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998, p.160), qualquer empresa dispõe de um grande número de investimentos possíveis. Cada investimento possível é uma opção disponível à empresa. Algumas opções tem valor, outras não.

A importância dessas observações requer um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir, segundo Braga (1994, p.277). Esse processo está compreendido no orçamento de capital, cujo escopo é a solução de um conjunto de investimentos que seja mais vantajoso em termos de retorno e risco.

O orçamento de capital, de acordo com Gropelli e Nikbarth (2001, p.134), refere-se aos métodos para avaliar, comparar e selecionar projetos que obtenham o máximo retorno ou a máxima riqueza para os acionistas.

Santos (2001, p.144) destaca que a prévia avaliação das decisões de investimento é considerada uma tarefa imprescindível no ambiente empresarial. As decisões de investimento são importantes para a empresa porque envolvem valores significativos e geralmente têm um alcance de longo prazo. O número de informações necessárias para a elaboração do projeto deve ser o maior possível, pois quanto melhor ele for elaborado e analisado, menor será o risco.

Assef (1999, p. 80) frisa que para um investimento ser atrativo, deve render mais que as oportunidades não consideradas após as devidas comparações de rentabilidade.

O caminho que mais tem sido utilizado, conforme Padoveze (2000, p. 274), para se analisar o retorno do investimento é uma análise de retorno de investimento (ROI), seja pelo método de Pay-back, Valor Presente Líquido ou pelo da Taxa Interna de Retorno.

Segundo Braga (1994, p. 281), os métodos mais utilizados para analisar e avaliar propostas de investimentos são: prazo de retorno, valor atual líquido e taxa interna de retorno. Ressalta que o primeiro é simples e direto, mas bastante limitado. Os outros são mais precisos porque consideram o valor do dinheiro no tempo, embora também apresentem limitações.

Na visão de Brigham (1995, p.334), cinco métodos são utilizados para a análise da aceitação e inclusão no orçamento de capital de uma empresa: 1) o payback; 2) payback descontado; 3) valor presente líquido; 4) taxa interna de retorno (IRR); e 5) taxa interna de retorno modificada.

A análise de investimentos é imprescindível na gestão empresarial. Seu objetivo básico é previamente avaliar, através de métodos matemáticos, os riscos e

os benefícios das alternativas que se apresentam, escolhendo a mais compensadora para a empresa.

Os instrumentos de gestão financeira são de grande importância no processo de gerenciamento. Sua utilização de forma correta e constante reduz consideravelmente os riscos do negócio. Além dos instrumentos apresentados há outros discutidos na literatura, porém, em virtude do porte das empresas pesquisadas alguns destes instrumentos tornam-se inadequados.

No presente capítulo foram conceituadas as micro e pequenas empresas, tanto nas suas especificidades gerenciais quanto legais. Abordou-se também aspectos relativos a sistemas de informação e foram contemplados os principais instrumentos de informação e controle econômico-financeiro utilizados nas práticas gerenciais das micro e pequenas empresas.

A metodologia analisada no próximo capítulo, baseada na fundamentação teórica apresentada, definirá as linhas de ação para a consecução dos objetivos propostos no presente trabalho.

3 METODOLOGIA

A partir da fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior, foram coletados dados junto a empresas, com o intuito de investigar o uso dos instrumentos de informação econômico-financeiros no processo de gestão empresarial nas micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba/PR.

Para atingir os objetivos definidos, foram utilizados procedimentos metodológicos específicos. Primeiramente formularam-se as perguntas da pesquisa e foram definidas as variáveis do estudo. Em seguida fez-se a caracterização do estudo. Na seqüência delimitou-se a população e amostra, a coleta e análise dos dados, além de evidenciar as limitações do estudo.

3.1 PERGUNTAS DA PESQUISA

A partir dos objetivos específicos identificaram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Como se caracterizam as micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário?
- b) Quais informações econômico-financeiras são disponibilizadas aos gestores das micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba?
- c) Qual a importância atribuída pelos gestores às informações econômico-financeiras no processo de gestão empresarial das micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba?
- c) Como essas informações são utilizadas no processo de gestão empresarial das micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba/PR?

3.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Segundo Köche (1997, p.112), variáveis são aqueles aspectos, propriedades, características individuais ou fatores, mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem, discerníveis em um objeto de estudo, para testar a relação enunciada em uma relação.

Marconi e Lakatos (2000, p.175) explicam que uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores, aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.

Dessa forma, na seqüência são apresentadas definições constitutivas de variáveis da pesquisa, relevantes para a compreensão do estudo.

Movimento de caixa

É o controle de entradas e saídas de recursos, em espécie ou em cheques, disponíveis no caixa da organização.

Controle e conciliação bancária

Consiste na comparação das movimentações bancárias evidenciadas nos extratos fornecidos pelo banco com as mesmas movimentações registradas na Contabilidade (Marion, 1998, p.242)

Fluxo de caixa

É o demonstrativo que condensa em um só relatório, as várias entradas e saídas de disponibilidades previstas para um determinado período de tempo (Treuherz, 1999, p.33).

Orçamento

É um instrumento direcional. Constitui-se de planos específicos em termos de datas e de unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais (Figueiredo e Caggiano, 1997,p.36).

Análise de capital de giro

É a gestão de cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes a fim de alcançar um equilíbrio entre a lucratividade e o risco que contribua positivamente para o valor da empresa (Gitmann, 1997, p.618).

Gestão de contas a receber

É o gerenciamento dos créditos provenientes das vendas da empresa. Contas a receber representam todos os créditos da empresa provenientes de seus clientes. É sua principal fonte de recursos para pagamento das obrigações junto a fornecedores, governo, funcionários e acionistas (Ferreira, 1999, p.12).

Gestão de Contas a pagar

É a gestão das contas a serem pagas pela empresa. Contas a pagar são obrigações assumidas pela empresa derivadas de compras de mercadorias para revenda ou industrialização, impostos e outros custos variáveis, despesas fixas, investimentos, etc. (Assef, 1997, p,1).

Controle de estoques

É o controle de movimentação de materiais da empresa. Objetiva proporcionar o estoque requerido para sustentar as operações ao mais baixo custo possível (Weston e Brigham, 2000, p. 459).

Demonstração gerencial de resultados

A demonstração gerencial de resultados é um relatório das atividades da empresa, mostra o lucro ou prejuízo obtido pela empresa no período. O período de análise compreendido é o mês em exercício sob o regime de competência, isto é, receitas e despesas no mês em questão, devendo ser desconsiderados recebimentos e pagamentos referentes a vendas ou compras conseqüentes de períodos anteriores. (Ferreira, 1999, p.19).

Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio corresponde a um valor de produção (ou atividade) em que o lucro operacional, ou seja, em que as receitas e despesas operacionais se igualam (Perez, Pestana e Franco, 1997, p.133).

Custos

Custos são essencialmente medidas monetárias de sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir os seus objetivos (Figueiredo e Caggiano, 1997, p.56).

Análise da relação custo x volume x lucro

A análise de custo x volume x lucro estuda as inter-relações entre quatro fatores: custos, receitas, volume e lucro. Esta análise pode estabelecer os efeitos da mudança de um ou mais desses fatores sobre os outros e suas inter-relações, (Artur Andersen, 1993, p.55).

Formação do preço de venda

É o processo de determinação do valor a ser cobrado por um produto no momento da venda. As técnicas de formação de preços variam em função do porte da empresa, do setor em que ela atua e das condições do mercado (Santos, 2001, p.202).

Análise das demonstrações contábeis através de índices

Analisar as demonstrações contábeis consiste em comparar os valores de determinadas operações e períodos de modo que se possa ter uma visão do passado a fim de projetar e programar o futuro, (Coelho, 1998, p.77).

Análise de investimentos

É o esforço para se elevar o nível de informação (conhecimento) a respeito de todas as implicações, tanto desejáveis quanto indesejáveis, para diminuir o nível de risco. É uma simulação da decisão de investir. (Souza e Clemente, 1999, p.20)

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A natureza da presente pesquisa é um estudo do tipo levantamento (*survey*), predominantemente quantitativa face as suas características. Ruiz (1996, p.29), salienta que o método quantitativo, como o próprio nome diz, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto

no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise e regressão.

Cordeiro (1999, p.116), conceituando pesquisas quantitativas, afirma que:

aplicam-se os instrumentos previstos, como questionários, formulários, entrevistas, etc., de acordo com os objetivos da pesquisa. Essas pesquisas prevêm a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas. O pesquisador, descreve, explica e prediz.

Não obstante, o delineamento da pesquisa é de caráter exploratório e descritivo e com corte transversal. Os estudos exploratórios, segundo Gil (1991, p.45), têm como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas à torná-lo mais explicativo ou construir hipóteses.

De acordo com Santos (1999, p.26), explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade com relação a um fato ou fenômeno. Na pesquisa exploratória, cita Köche (1997, 126), não se trabalha com relação entre variáveis, mas com levantamentos da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa.

Estudos descritivos, de acordo com Richardson (1999, p.66) são utilizados quando se deseja descrever as características de um fenômeno. Nesse tipo de pesquisa, destacam Barros e Lehfeld (2000, p.70), não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Em um estudo de corte transversal, segundo Richardson (1999, p.148), os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento.

Para a consecução da pesquisa foram utilizadas fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram obtidas através de pesquisa de campo. Pesquisa de campo, conforme Marconi e Lakatos (1986, p.64), é aquela utilizada com o objetivo de se conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A pesquisa em fontes secundárias é realizada através de levantamento e revisão de bibliografia que tenha relação com o tema do estudo. Sua finalidade, de

acordo com Marconi e Lakatos (1986, p.58), é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Barbetta (1999, p.19) diz que “definimos como população acessível, ou simplesmente população ao conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são possíveis de serem observados com respeito às características que pretendemos levantar”.

População, segundo Rudio (1986, p.49), designa a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo. Assim a população desta pesquisa compreende as empresas produtoras de cal e calcário da Região Metropolitana de Curitiba. Para identificar as empresas alvo optou-se pelo censo das empresas junto à Associação Paranaense de Produtores de Cal – APPC e à Associação Paranaense dos Produtores de Calcário – APROCAL, as quais congregam as empresas produtoras de cal e calcário do Estado do Paraná. Assim, apurou-se um censo de 60 empresas cadastradas, sendo 42 produtoras de cal, que representam 70% do universo e 18 produtoras de calcário que correspondem a 30%.

Desse modo, para realizar a presente pesquisa adotou-se, inicialmente, o critério intencional, buscando-se investigar empresas que, localizadas nos municípios de Almirante Tamandaré, Campo Largo, Colombo e Rio Branco do Sul, significassem um segmento representativo do universo pesquisado.

Em um segundo momento, adotou-se também o critério de adesão, em virtude de uma empresa haver se recusado em participar da pesquisa, alegando para tal a não divulgação de estratégias empresariais. Além disso, nem todas as empresas responderam o questionário fornecido. Desse modo, o total de empresas que retornaram os questionários e que compõem o segmento final são: 23 empresas produtoras de cal, 11 produtoras de calcário e 6 produtoras de cal e calcário, representando 66,67% da população. (Anexo A).

A análise da pesquisa está voltada ao nível organizacional das empresas industriais produtoras de cal e calcário. A unidade de análise são as empresas

pesquisadas, e a unidade de observação constituiu-se de seus administradores, sendo que, em cada empresa foi pesquisado o seu dirigente.

3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Barros e Lehfeld, (2000, p.89), a coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação de técnicas.

Os dados foram coletados com a aplicação de questionário, composto por perguntas fechadas.(ANEXO B).

Para Richardson (1989, p.142), questionários de perguntas fechadas são instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e pré-estabelecidas. Na elaboração de perguntas fechadas devem ser considerados dois aspectos: devem ser exaustivas e excludentes.

Antes de se aplicar o questionário, buscando-se tornar validas as perguntas nele contidas, efetuou-se um pré-teste junto a alguns respondentes das empresas pertencentes ao universo a ser pesquisado, apurando-se a necessidade de pequenos ajustes para obter-se uma melhor compreensão das questões e de seu objetivo.

Efetuados os ajustes necessários, os questionários foram aplicados através de contato direto, sendo preenchidos pelos respondentes, no mês de janeiro/2002, momento em que foram explicados os objetivos da pesquisa e esclarecidas eventuais dúvidas sobre o mesmo. Em alguns casos, por motivos de preferência dos respondentes, os questionários foram entregues no ato da visita, mas recolhidos posteriormente.

No que concerne a análise dos dados, Richardson (1989, p.177) explica que a análise, sob o enfoque quantitativo baseia-se, particularmente, na freqüência de determinados elementos da mensagem, analisando-se estatisticamente possíveis relações entre variáveis.

Tendo em vista que como o presente estudo caracteriza-se como quantitativo, por conseguinte os dados foram classificados e analisados com auxílio

de técnicas estatísticas a fim de se estabelecer a frequência dos elementos em análise.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa está voltada a um ramo específico de empresas. Dado a esta circunstância, o trabalho apresenta esta limitação. Os resultados apurados, baseados em dados e situações relativas exclusivamente ao ramo das empresas pesquisadas, quais sejam, as empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba/PR, são limitados ao segmento analisado.

O universo das empresas produtoras de cal e calcário foi definido pelo censo do cadastro das Associações de Empresas Produtoras de Cal e Calcário do Paraná, não sendo entretanto alcançada sua plenitude em virtude da recusa de algumas empresas e não responder o questionário e por outras que não o retornaram.

O questionário, instrumento de pesquisa adotado, foi elaborado objetivando obter-se o maior rigor nas observações. Entretanto, ao realizar-se o pré-teste, apresentou algumas restrições ao planejado inicialmente, ocorrendo, assim, a necessidade de uma pequena reformulação, sem perder a sua objetividade e consistência previstas.

Outra limitação apurada, também quanto à coleta de dados, foi constatada no preenchimento de alguns questionários, face ao nível de escolaridade de alguns administradores, os quais foram respondidos pelo pesquisador, tomando-se o cuidado da não condução das respostas, o que prejudicaria a fidelidade e a objetividade da pesquisa. No entanto, este procedimento pode ter afetado as respostas.

Embora estas limitações permeiem o trabalho, a pesquisa não perde a sua validade, pois foi realizada observando-se rigor técnico, atingindo um percentual elevado do universo das empresas do ramo pesquisado.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos dados coletados junto aos gestores das indústrias produtoras de cal e calcário localizadas na região metropolitana de Curitiba/PR.

Os dados coletados, objetivando oferecer maior consistência à análise, foram subdivididos em 6 partes, de acordo com os objetivos delineados. Primeiramente faz-se a apresentação das empresas e o perfil dos respondentes. Na seqüência mostra-se o nível de planejamento das atividades nestas empresas. Em seguida evidencia-se as informações econômico financeiras disponibilizadas aos gestores, o grau de importância atribuída pelos gestores aos instrumentos de informação e, a utilização dos informes econômico-financeiros nas empresas.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas componentes da pesquisa são produtoras de cal e calcário e localizam-se na Região Metropolitana de Curitiba, mais especificamente nos municípios de Almirante Tamandaré, Campo Largo, Colombo e Rio Branco do Sul.

Buscando mostrar-se com maior acurácia o perfil das empresas pesquisadas, na seqüência são evidenciados seus aspectos constitucionais e características que lhes são peculiares.

4.1.1 Tipos de atividades desenvolvidas nas empresas pesquisadas

A Tabela 1 apresenta a distribuição das empresas produtoras de cal e calcário pesquisadas, localizadas na Região Metropolitana de Curitiba. Foram pesquisadas 40 empresas, o que totaliza 66,67% do total de empresas listadas pela Associação Paranaense dos Produtores de Cal e Calcário e da Associação Paranaense dos Produtores de Cal.

Tabela 1 – Tipo de atividade da empresa

Atividades	Número de empresas	Frequência
Indústria de Cal	23	57.50%
Indústria de Calcário	11	27.50%
Indústria de Cal e Calcário	6	15.00%
TOTAL	40	100%

Observa-se que 57,50% das empresas pesquisadas são indústrias de cal; 27,20% de indústrias de calcário, e 15% de indústrias produtoras de cal e calcário, isto é, combinam os tipos de manufatura.

4.1.2 Tempo de fundação

A Tabela 2 aponta o tempo de fundação das indústrias produtoras de cal e calcário pesquisadas da Região Metropolitana de Curitiba.

Tabela 2 – Tempo de fundação

Tempo de Fundação	Número de empresas	Frequência
menos de 10 anos	5	12.50%
de 11 a 20 anos	9	22.50%
de 21 a 30 anos	15	37.50%
de 31 a 40 anos	10	25.00%
Acima de 40 anos	1	2.50%
TOTAL	40	100%

Mínimo= 2, Máximo= 47

Soma= 903

Média= 22.58 Desvio-padrão= 10.35

As empresas produtoras de cal e calcário pesquisadas apresentam uma vida média de 22,58 anos, com um desvio padrão de 10,35 anos, o que denota uma não concentração em determinado segmento. Verifica-se também que apenas um pequeno número de empresas, 12,50%, tem tempo de fundação menor que 10 anos. Portanto, nota-se uma certa tradição, na maioria das empresas no ramo que exploram.

4.1.3 Forma de constituição jurídica

Na Tabela 3 mostra-se a forma de constituição jurídica das empresas produtoras de cal e calcário pesquisadas.

Tabela 3 – Forma de constituição jurídica

Constituição jurídica da empresa	Número de empresas	Frequência
Sociedade Anônima	1	2,50%
Sociedade por quotas de responsabilidade limitada	37	92,50%
Outra - Firma Individual	2	5,00%
TOTAL	40	100%

A forma de constituição jurídica mais adotada é a Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada pelas empresas produtoras de cal e calcário. Verifica-se que 92,50% das empresas pesquisadas estão registradas sob esta forma jurídica em virtude de seu porte e por sua constituição predominantemente familiar. As demais tem outra forma: uma sociedade anônima e duas empresas individuais.

4.1.4 Composição do capital social

A composição do capital social das empresas pesquisadas é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 – Composição do capital social

Composição do Capital Social	Número de empresas	Frequência
100% Nacional	40	100%
100% Estrangeiro	0	0,00%
Misto	0	0,00%
TOTAL	40	100%

O conjunto das empresas pesquisadas possui capital social 100% nacional, motivado, principalmente, por sua constituição, em quase sua totalidade de empresas familiares.

4.1.5 Controle administrativo da empresa

A Tabela 5 demonstra o perfil do controle administrativo das empresas produtoras de cal e calcário pesquisadas.

Tabela 5 – Controle administrativo da empresa

Controle Administrativo da empresa	Número de empresas	Frequência
Familiar centralizado	32	80.00%
Familiar descentralizado	2	5.00%
Profissionalizado	5	12.50%
Misto - Familiar com qualificação profissional	1	2.50%
TOTAL	40	100%

O controle administrativo das empresas pesquisadas é eminentemente familiar centralizado, atingindo 80% das empresas. Isto é comum em empresas que se encontram na primeira fase do ciclo de vida da organização.

Adicionalmente formulou-se uma pergunta para identificar se o responsável pela gestão da empresa é do sexo masculino ou feminino. Na Tabela 6 mostra-se a composição dos gestores por sexo.

Tabela 6 – Sexo versus controle administrativo da empresa

Sexo	Controle Administrativo				Total	
	Familiar centralizado	Familiar descentralizado	Profissionalizado	Misto	No.	%
Masculino	25	2	5	1	33	82,50
Feminino	7	0	0	0		17,50
Total	32	2	5	1	40	100,00

Analisando-se o controle administrativo das empresas pesquisadas, observou-se uma predominância de pessoas do sexo masculino na sua gestão, 82,50%, em todas as modalidades de controle apresentadas. Observou-se, também que mesmo na modalidade Familiar Centralizado, único tipo onde há pessoas do

sexo feminino no controle administrativo, este apenas em 7 empresas é feito por pessoas do sexo feminino, contra 25 do sexo masculino.

Este fato ocorre em virtude da especificidade do ramo das empresas, com maior participação de pessoas do sexo masculino, tanto na área administrativa quanto na área operacional.

4.1.6 Número de empregados

O número de empregados das indústrias produtoras de cal e calcário da Região Metropolitana de Curitiba, é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Número de empregados

Número de empregados	Número de empresas	Frequência
menos de 10	6	15.00%
de 11 a 20	12	30.00%
de 21 a 30	10	25.00%
de 31 a 40	5	12.50%
de 41 a 50	3	7.50%
Acima de 50	4	10.00%
TOTAL	40	100%

Mínimo= 5, Máximo= 80

Soma= 1039

Média= 25.98 Desvio-padrão= 16.96

O número de empregados existentes nas empresas pesquisadas está entre um limite mínimo de 5 e um limite máximo de 80 funcionários, alcançando uma média de 25,98 empregados e um desvio padrão de 16,96. Tal fato é provocado é provocado pelo porte específico das empresas pesquisadas.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos respondentes da pesquisa, efetuada junto às indústrias produtoras de cal e calcário da Região Metropolitana de Curitiba, é apresentado a seguir, enfatizando suas principais características.

4.2.1 – Cargo do respondente

Na Tabela 8 são evidenciados os cargos dos respondentes da pesquisa. Vale lembrar que os elementos de investigação são os administradores das empresas da amostra.

Tabela 8 – Cargo dos respondentes

Cargo dos respondentes	Número de empresas	Frequência
Sócio Gerente	14	35.00%
Financeiro	6	15.00%
Gerente	5	12.50%
Diretor	4	10.00%
Proprietário	3	7.50%
Gerente Administrativo	3	7,50%
Encarregado	1	2.50%
Diretor Administrativo	1	2.50%
Diretor Vice-Presidente	1	2.50%
Contador	1	2.50%
Diretor Técnico	1	2.50%
TOTAL	40	100%

Observa-se que a maioria dos administradores pesquisados, 35% ocupam o cargo de sócio-gerente. Tal evidencia bem a característica familiar das empresas do setor onde a maioria dos respondentes são seus componentes.

4.2.2 Tempo de exercício do cargo

O tempo de exercício do cargo na empresa, apontado pelos respondentes, é demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Tempo de exercício do cargo

Tempo de exercício do cargo	Número de empresas	Frequência
Não-resposta	7	17.50%
menos de 1ano	1	2.50%
de 1 a 10 anos	10	25.00%
de 11 a 20 anos	13	32.50%
de 21 a 30 anos	6	15.00%
acima de 30 anos	3	7.50%
TOTAL	40	100%

Mínimo= 2 meses, Máximo= 37 anos

Soma= 466

Média= 14,12 anos Desvio-padrão= 9.50

Observa-se que os respondentes da pesquisa possuem um tempo mínimo no cargo de 2 meses e um máximo de 37 anos, com uma média de tempo de exercício do cargo de 14,12 anos, e um desvio padrão de 9,50 anos.

A maior concentração do tempo de exercício do cargo, encontra-se na faixa de 11 a 20 anos com 32,50% dos respondentes. Ressalte-se que 55% dos respondentes tem mais de 10 anos no exercício do cargo indicado na empresa, o que denota um conhecimento relevante do ramo.

4.2.3 Escolaridade

A Tabela 10 apresenta o nível de escolaridade dos respondentes da pesquisa.

Tabela 10 – Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Número de empresas	Frequência
1ºgrau	2	5.00%
2ºgrau	12	30.00%
3ºgrau	26	65.00%
TOTAL	40	100%

Nas 40 empresas pesquisadas, 65,00% dos respondentes, que são seus administradores, possuem graduação universitária. Isto denota uma maior preocupação nas empresas quanto ao preparo das pessoas que exercem atividades decisórias.

4.2.4 Pós graduação

A Tabela 11 mostra a escolaridade em nível de pós-graduação, dos respondentes da pesquisa. Esta foi elaborada com base no estrato “Pós-graduação”, contendo 26 observações definidas pelo filtro “graduação”.

Tabela 11 – Pós-graduação

Pós-graduação	Número de empresas	Freqüência
Não	20	76.92%
Sim	6	23.08%
TOTAL	26	100%

As empresas pesquisadas possuem um percentual elevado de respondentes com curso superior completo (graduação). Entretanto, apenas 6 citações de pessoas com cursos de Pós-graduação foram constatadas, num universo de 26 graduados, totalizando 23,08%.

Os cursos de pós-graduação realizados pelos respondentes, em sua maioria, estão voltados à área de administração, notadamente industrial e financeira, demonstrando uma maior preocupação por parte dos gestores em buscar maior aperfeiçoamento profissional.

Os cursos apresentados pelas 6 citações são: (1) Administração Industrial ; (1) Finanças Banking-FAE/CDE e Turismo Empreendedor; (1) Marketing e Administração Industrial; (1) CEPAL; (1) Direito Penal e (1) Finanças e Turismo.

4.2.5 Comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio

O comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio é apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 – Comportamento do administrador

Comportamento dos Administradores.	Número de empresas	Frequência
Muito Conservador	9	22.50%
Conservador	15	37.50%
Moderado	14	35.00%
Agressivo	1	2.50%
Muito agressivo	1	2.50%
TOTAL	40	100%

Os administradores apresentam predominantemente comportamento conservador quanto a assumir riscos no negócio, sendo que 22,50% indicam serem muito conservadores e 37,50% como conservadores. Destaca-se também, a frequência de comportamento moderado, com 35,00%. Estas posições evidenciam as condições do mercado onde as empresas estão inseridas.

4.2.5.1 Sexo versus comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio

A relação entre o sexo e o comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio é apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 – Sexo versus comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio

Comportamento do Administrador↓	Sexo→		Feminino		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Muito Conservador	7	21,21	2	28,57	9	22,50
Conservador	12	36,36	3	42,86	15	37,50
Moderado	13	39,39	1	14,29	14	35,00
Agressivo	0	0,00	1	14,29	1	2,50
Muito agressivo	1	3,03	0	0,00	1	2,50
TOTAL	33	100	7	100	40	100

Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 40 observações.

Neste comparativo constata-se atitudes mais conservadoras nas pessoas do sexo feminino e mais moderadas nas pessoas do sexo masculino. Demonstra um comportamento mais cauteloso por parte do sexo feminino quanto a assumir riscos no negócio, do que os administradores do sexo masculino.

4.2.5.2 Controle administrativo *versus* comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio

A Tabela 14 demonstra a relação entre o controle administrativo e o comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio.

Tabela 14 – Controle administrativo *versus* comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio

Comport. Adm. → Controle Adm ↓	Muito Conservador		Conservador		Moderado		Agressivo		Muito agressivo		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Familiar centralizado	8	25,00	12	37,50	10	31,25	1	3,13	1	3,13	32	100,00
Familiar descentralizado	0	0,00	2	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00
Profissionalizado	1	20,00	1	20,00	3	60,00	0	0,00	0	0,00	5	100,00
Misto	0	0,00	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00
TOTAL	9	22,50	15	37,50	14	35,00	1	2,50	1	2,50	40	100,00

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 40 observações.

Verifica-se atitudes mais conservadoras dos administradores quanto a assumir riscos no negócio, nas formas de controle familiar centralizado, com 25,00% muito conservador e 37,50% conservador. Observa-se também o comportamento moderado das empresas com controle administrativo profissionalizado com 60% das citações nesta categoria.

A configuração observada retrata o comportamento predominantemente conservador pelas empresas com controle familiar centralizado quanto descentralizado, denotando cautela na condução dos negócios.

4.2.5.3 Escolaridade versus comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio

A relação de grau de escolaridade dos administradores das indústrias de cal e calcário analisadas, quanto a assumir riscos no negócio é verificado na Tabela 15.

Tabela 15 – Escolaridade versus comportamento dos administradores frente a assumir riscos no negócio

Escolaridade → Comp. Administradores ↓	1º grau		2º grau		3º grau		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Muito Conservador	0	0,00	3	25,00	6	23,08	9	22,50
Conservador	0	0,00	7	58,33	8	30,77	15	37,50
Moderado	2	100,00	2	16,67	10	38,46	14	35,00
Agressivo	0	0,00	0	0,00	1	3,85	1	2,50
Muito agressivo	0	0,00	0	0,00	1	3,85	1	2,50
TOTAL	2	100,00	12	100,00	26	100,00	40	100,00

Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 40 observações.

A escolaridade não é um forte influenciador do comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio. Os possuidores de 1º. grau, possuem em sua totalidade, comportamento moderado, atingindo 100% das citações. Vale ressaltar que em números absolutos não são muito representativos na amostra pesquisada.

Por sua vez, os possuidores de 2º. grau têm predominância conservadora, apresentando 58,33% das observações na categoria Conservador e 25% na Muito Conservador.

Nas empresas cujos administradores têm 3º. grau que correspondem a 26 respondentes de um total de 40, o comportamento de seus administradores é moderado, atingindo 38,46% das citações. Porém, com destaque também o comportamento conservador, com 30,77%, e muito conservador, atingindo 23,08% das empresas observadas.

4.3 PLANEJAMENTO DA EMPRESA

No que concerne ao planejamento das empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba, a seguir são apresentados os dados e análises das expectativas de evolução dos negócios, os planos de investimentos e suas projeções e o planejamento econômico-financeiro.

4.3.1 Expectativa de evolução dos negócios da empresa para os próximos anos

A Tabela 16 demonstra a expectativa de evolução dos negócios para os próximos anos dos administradores das empresas produtoras de cal e calcário pesquisadas.

Tabela 16 – Expectativa de evolução dos negócios da empresa

Evolução dos Negócios	Número de respondentes	Frequência
Em plena expansão	2	5.00%
Em expansão	10	25.00%
Expansão moderada	17	42.50%
Mercado saturado	4	10.00%
Não tem expectativa	7	17.50%
TOTAL	40	100%

A expectativa da evolução dos negócios por parte dos administradores é de expansão moderada, atingindo uma frequência de 42,50% das citações.

Para verificar se há relação entre o comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio e a expectativa de evolução dos negócios elaborou-se a Tabela 17.

Tabela 17 – Comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio versus expectativa de evolução dos negócios

Evolução dos Neg. → Comp. Administradores ↓	Em plena expansão		Em expansão		Expansão moderada		Mercado saturado		Não tem expectativa		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Muito Conservador	0	0,00	2	22,22	2	22,22	0	0,00	5	55,86	9	100
Conservador	0	0,00	2	13,33	9	60,00	3	20,00	1	6,67	15	100
Moderado	0	0,00	6	42,86	6	42,86	1	7,14	1	7,14	14	100
Agressivo	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100
Muito agressivo	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100
TOTAL	2	5,00	10	25,00	17	42,50	4	10,00	7	17,50	40	100

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 40 observações.

Nota-se que nas empresas em que os administradores são muito conservadores, destes 55,56% não possuem expectativa de evolução dos negócios. Os conservadores têm expectativa de expansão moderada, atingindo a predominância de 60,00% das citações. Por sua vez, os moderados, igualam-se percentualmente nas expectativas de evolução em expansão e expansão moderada, atingindo 42,86% em ambos os casos.

Por outro lado, as empresas com comportamento agressivo e muito agressivo de seus administradores, alcançaram um percentual de 100%, com plena expansão dos negócios.

Analisando-se o demonstrativo na tabela observa-se uma expectativa moderada de expansão do mercado, o que demonstra uma preocupação por parte das empresas quanto a futura produção e comercialização e por conseguinte quanto a assumir riscos no negócio.

4.3.2 Planos de investimento

Os resultados da verificação da existência de planos de investimentos por parte das empresas produtoras de cal e calcário é demonstrada na Tabela 18.

Tabela 18 – Planos de investimentos

Há Plano de Investimentos	Número de empresas	Frequência
Sim	29	72.50%
Não	11	27.50%
TOTAL	40	100%

Foram observadas 29 citações positivas, correspondendo a 72,50% e 11 negativas, correspondendo a 27,50% do total das empresas pesquisadas. Demonstra uma preocupação dos administradores em relação a novos investimentos na maioria das empresas do setor.

4.3.3 Projeção dos planos de investimentos

Os planos de investimentos projetados pelas empresas produtoras de cal e calcário são especificados na Tabela 19.

Tabela 19 – Projeção dos planos de investimentos

Plano de Investimento	Número de empresas	Frequência
Reestruturação	12	41.38%
Novas tecnologias	14	48.28%
Pesquisa e desenvolvimento	13	44.83%
TOTAL	29	

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

As empresas que pretendem efetuar novos investimentos, em número de 29, efetuaram citações quanto: reestruturação, 12 citações; novas tecnologias 14 e pesquisa e desenvolvimento, 13 citações, alcançando respectivamente, 41,38%, 48,28% e 44,83% de frequência do total de empresas que pretendem realizar novos investimentos.

Na tabela está evidenciada a preocupação com novos investimentos por parte das empresas, apesar das expectativas apresentadas na tabela 17.

4.3.3.1 Planos de investimentos em reestruturação

Os planos de investimentos voltados à reestruturação das empresas produtoras de cal e calcário são demonstrados na Tabela 20.

Tabela 20 – Planos de investimentos em reestruturação

Planos de investimento em reestruturação	Número de empresas	Frequência
Adquirir Novos Equipamentos (Fornos; máquinas, etc.)	3	25.00%
Aumento da Produção	2	16.67%
Reestruturação Administrativa	2	16.67%
Reestruturação da Empresa	1	8.33%
Construção Nova Fábrica	1	8.33%
Reestruturação do Processo Produtivo	1	8.33%
Reestruturação Comercial	1	8.33%
Projeto Elétrico (troca de voltagem)	1	8.33%
TOTAL	12	100%

Esta tabela foi construída com base no estrato 'PI_Reestruturação' contendo 12 observações, e definido pelo seguinte filtro: Plan_Invest = {Reestruturação}

Na tabela são destacadas 3 citações com maior ênfase, em especial a aquisição de novos equipamentos, com 25% da frequência. Destacam-se também o aumento de produção e a reestruturação administrativa, ambas com 16,67% da frequência observada.

As empresas que pretendem realizar investimentos em reestruturação o farão, em sua maioria e caso ocorram, no processo produtivo.

4.3.3.2 Planos de investimentos em novas tecnologias

Os investimentos planejados em novas tecnologias, pelas empresas produtoras de cal e calcário, são observados na Tabela 21.

Tabela 21 – Planos de investimentos em novas tecnologias

Plan. Invest. Novas Tecnologias	Número de empresas	Frequência
Desenvolvimento de Novos Equipamentos (fornos, moinhos, ensacadeiras, etc.)	5	35.71%
Novas Tecnologias de Industrialização (moagem de matéria prima, moagem de cal)	4	28.57%
Desenvolvimento de Novos Produtos (Areia, cal pintura, etc.)	2	14.29%
Novas Tecnologias para Aumento da Produção	2	14.29%
Novas Tecnologias de processos	1	7.14%
TOTAL	14	100%

Este tabela foi construída com base no estrato 'Novas Tecnologias', contendo 14 observações, e definido pelo seguinte filtro: Plan_Invest = {Novas tecnologias}

Os planos de investimentos em novas tecnologias, têm predominância no desenvolvimento de novos equipamentos, alcançando 35,71% da frequência, e novas tecnologias de industrialização, com 28,57% da frequência apontada.

Como na tabela anterior, os investimentos em novas tecnologias pretendidos pelas empresas estarão voltados ao processo produtivo.

4.3.3.3 Planos de investimento em pesquisa e desenvolvimento

Na tabela 22 estão apresentados os planos de investimento em pesquisa e desenvolvimento das empresas produtoras de cal e calcário analisadas.

Tabela 22 – Planos de investimento em pesquisa e desenvolvimento

Plan. Invest. Pesquisa & Desenvolvimento	Número de empresas	Frequência
Novos Produtos (Ensacadora, Cal etc.)	9	69.23%
Qualidade	1	7.69%
Novos Mercados	1	7.69%
Novos Clientes	1	7.69%
Controle de Amostragem	1	7.69%
TOTAL	13	100%

Este tabela foi construída com base no estrato 'PI_Pesq. & Desenv.', contendo 13 observações, e definido pelo seguinte filtro: Plan_Invest = {Pesquisa e desenvolvimento}

A pesquisa e desenvolvimento de novos produtos é o principal aspecto observado nos planos de pesquisa e desenvolvimento pretendido pelas empresas analisadas, atingindo um total de 69,23% das citações da pesquisa.

As empresas buscam a observação e criação de novas oportunidades de negócio com a oferta de novos produtos ao mercado consumidor.

4.3.3.4 Comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio e os planos de investimentos

Na tabela 23 é expressa a relação entre o comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio e os planos de investimentos das empresas pesquisadas.

Tabela 23 – Comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio versus planos de investimentos

Plano de Invest. → Comp. Administradores ↓	Reestruturação		Novas tecnologias		Pesquisa & desenvolvimento		Não possui Plano de Investimento		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Muito Conservador	2	20,00	2	20,00	1	10,00	5	50,00	10	100
Conservador	4	23,53	4	23,53	4	23,53	5	29,41	17	100
Moderado	5	26,32	6	31,58	7	36,84	1	5,26	19	100
Agressivo	1	33,33	1	33,33	1	33,33	0	0,00	3	100
Muito agressivo	0	0,00	1	100	0	0,00	0	0,00	1	100
TOTAL	12	24,00	14	28,00	13	26,00	11	22,00	50	100

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 50 citações.

A análise comparativa entre os dois aspectos mencionados, claramente demonstra a influência do comportamento dos administradores em relação aos planos de investimentos.

Observa-se que, quanto menos conservador for o comportamento, maior se apresenta o percentual de investimentos em todas as áreas pesquisadas.

Os administradores muito conservadores, apresentam um percentual de 50,00% de inexistência de investimentos; os conservadores, 29,41% no mesmo

quesito. Os agressivos, por sua vez, apresentam igual percentual em todas as modalidades de investimentos observadas, com 33,33% das citações em cada modalidade. Por último, o muito agressivo, concentra totalmente seus investimentos em novas tecnologias.

4.3.4 Origem dos recursos dos novos investimentos

Na Tabela 24, é evidenciada a origem dos recursos a serem aplicados nos novos investimentos das indústrias produtoras de cal e calcário pesquisadas.

Tabela 24 – Origem dos recursos dos novos investimentos

Origem dos novos Investimento	Número de empresas	Frequência
De reinvestimento de lucros	24	82.76%
Novas inversões dos sócios	3	10.34%
Financiamento de terceiros	6	20.69%
Misto – Proporção de 50%	1	3.45%
TOTAL	29	

O número de citações foi superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo). Este tabela é construída com base no estrato 'Plan_Invest' contendo 29 observações e definido pelo seguinte filtro: Plan_Invest = {Não-resposta ; Reestruturação ; Novas tecnologias ; Pesquisa e desenvolvimento}

Verifica-se uma grande preocupação na origem dos recursos para novos investimentos, a qual, na visão dos administradores, deverá ser de reinvestimento de lucros, tendo atingido 24 citações com 82,76% de frequência.

4.3.5 Prazo dos financiamentos/empréstimos para os novos investimentos

Os prazos de financiamentos/empréstimos a serem tomados pelas indústrias produtoras de cal e calcário são observados na Tabela 25.

Tabela 25 – Prazos de financiamentos/empréstimos para novos investimentos

Prazo	Número de empresas	Frequência
Não-resposta	1	14.29%
Curto prazo	1	14.29%
Médio Prazo	1	14.29%
Longo Prazo	4	57.14%
TOTAL	7	100%

Esta tabela foi construída com base no estrato 'Nov Inv-Empréstimos' contendo 7 observações e definido pelo seguinte filtro: Novos_Invests = { Financiamento de terceiros ; Misto }

Nesta tabela observa-se que as empresas analisadas, eventuais tomadoras de recursos de terceiros, buscam preferencialmente recursos de longo prazo, alcançando o percentual de 57,14% das citações.

Estas respostas coadunam com a questão anterior, onde os respondentes apontaram como principal recurso a ser buscado para financiar os investimentos a reinversão dos lucros. Ambos são recursos com a característica de longo prazo.

4.3.6 Proporção de recursos de terceiros como fonte de financiamento

A proporção de recursos de terceiros a serem utilizados, como fonte de financiamento para os investimentos, nas empresas produtoras de cal e calcário, é demonstrada na Tabela 26.

Tabela 26 – Proporção de recursos de terceiros como fonte de financiamento

Proporção de Recursos de Terceiros	Número de empresas	Frequência
Não-resposta	1	14.29%
Até 15%	1	14.29%
16% a 20%	3	42.86%
21% a 50%	1	14.29%
51% a 100%	1	14.29%
TOTAL	7	100%

Esta tabela foi construída com base no estrato 'Nov Inv-Empréstimos' contendo 7 observações e definido pelo seguinte filtro: Novos_Invests = {Financiamento de terceiros ; Misto}

A proporção de recursos de terceiros, como fonte de financiamento para investimentos nas empresas eventuais tomadoras, situa-se com maior frequência na faixa de 16% a 20% do total da estrutura de capital da empresa, atingindo um percentual de 42,86% das citações.

O número de empresas respondentes a esta questão evidencia a restrição apresentada pela utilização de recursos de terceiros no processo de gestão da empresa haja vista que, das 40 empresas respondentes apenas 7 pretendem utilizar-se de recursos de terceiros.

4.3.7 Planejamento econômico-financeiro

A Tabela 27 apresenta o número de empresas produtoras de cal e calcário, que possuem planejamento econômico-financeiro.

Tabela 27 – Planejamento econômico-financeiro

Plan. Econ. Financeiro	Número de empresas	Frequência
Sim	21	52.50%
Não	19	47.50%
TOTAL	40	100%

O planejamento econômico-financeiro é realizado por 21 das empresas, atingindo uma frequência de 52,50% da amostra pesquisada.

4.3.8 Período de abrangência do planejamento econômico-financeiro

O período de abrangência do planejamento econômico-financeiro das empresas produtoras de cal e calcário é demonstrado na Tabela 28.

Tabela 28 – Período de abrangência do planejamento econômico-financeiro

Plan. Econ. Financeiro	Número de empresas	Frequência
Não-resposta	1	4.76%
1 ano	12	57.14%
2 anos	4	19.05%
3 anos	1	4.76%
Outro	1	4.76%
Semanal	1	4.76%
Mensal	1	4.76%
TOTAL	21	100%

Esta tabela foi construída com base no estrato 'Plan Econ Financ (SIM)' contendo 21 observações e definido pelo seguinte filtro: Plan Econ Finan = {Não-resposta ; Sim}

Dentre as 21 empresas que efetuam o planejamento econômico-financeiro, 12 empresas se destacam com a realização de planejamento para o período de 1 ano, alcançando um percentual de 57,14% das citações.

As empresas produtoras de cal e calcário possuem, em sua maioria, expectativa quanto à expansão do mercado. Esta perspectiva tem provocado a elaboração de planos de novos investimentos em reestruturação, novas tecnologias e pesquisa e desenvolvimento.

A principal fonte de recursos a ser utilizada nos novos investimentos é o reinvestimento dos lucros auferidos. Algumas empresas pretendem realizar estes investimentos com recursos de terceiros, porém, em menor escala e a longo prazo.

4.4 INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS DISPONIBILIZADAS AOS GESTORES

Objetivando apurar-se as informações econômico-financeiras disponibilizadas às empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba, são apresentados, a seguir, os dados referentes à responsabilidade sobre a contabilidade, ao regime tributário, os informes econômico-financeiros disponibilizados e a frequência de sua análise.

4.4.1 Responsável pela contabilidade da empresa

Na Tabela 29 evidencia-se as respostas dos administradores no que concerne à responsabilidade sobre a contabilidade da empresa.

Tabela 29 – Como é realizada a contabilidade da empresa

Contabilidade	Número de empresas	Freqüência
Internamente	7	17.50%
Externamente a empresa	31	77.50%
Interna e Externamente	2	5.00%
TOTAL	40	100%

A contabilidade da empresa é realizada em maior proporção externamente à empresa, observando-se um número elevado de citações, 31 em seu total, atingindo um percentual de 77,50% das observações, o que demonstra a reduzida estrutura administrativa das empresas, sendo voltada, quase em sua totalidade, à sua área operacional.

4.4.2 Regime tributário

O regime tributário das empresas produtoras de cal e calcário da Região Metropolitana de Curitiba pesquisadas é apresentado na Tabela 30.

Tabela 30 – Regime tributário das empresas

Regime Tributário	Número de empresas	Freqüência
Lucro real-trimestral	2	5.00%
Lucro real-anual	10	25.00%
Lucro presumido	14	35.00%
Simplex	14	35.00%
TOTAL	40	100%

Quanto ao regime tributário, as empresas pesquisadas apresentam a seguinte classificação: 14 empresas são tributadas pelo regime Simplex,

representando 35% das empresas pesquisadas; 14 empresas são tributadas pelo lucro presumido, representando 35% das citações. As demais empresas são tributadas pelo lucro real anual, em número de 10 e, 2 pelo lucro real trimestral, totalizando 30% do total das observações.

Evidencia-se um percentual expressivo de empresas com regime tributário pelo Simples ou por Lucro Presumido, provocado pelo porte das empresas e pela busca de simplificação contábil.

4.4.3 Informes econômico-financeiros disponibilizados na empresa

A disponibilização dos informes econômico-financeiros às empresas produtoras de cal e calcário pesquisadas é demonstrada na Tabela 31.

Tabela 31 – Informes disponibilizados às empresas

Informes Disponíveis	Número de empresas	Frequência
Controle das Contas a Pagar	40	100%
Controle das Contas a Receber	40	100%
Demonstração do Resultado do Exercício	39	97.50%
Balanço Patrimonial	39	97.50%
Controle e Conciliação Bancária	38	95.00%
Movimento de Caixa	38	95.00%
Controle de Estoques	36	90.00%
Política de formação de Preço de venda	31	77.50%
Balancete	29	72.50%
Custos industriais	26	65.00%
Fluxo de Caixa	25	62.50%
Demonstração Gerencial de Resultados	21	52.50%
Análise da relação Custo X volume X lucro	14	35.00%
Sistema Orçamentário	12	30.00%
Ponto de Equilíbrio	12	30.00%
Análise de Retorno do Investimento	8	20.00%
Análise das Demonstrações Financeiras por meio de índices	5	12.50%
Análise do Capital de Giro	5	12.50%

Os controles de contas a pagar e receber estão disponíveis nas 40 empresas pesquisadas, com 100% de freqüência. O Balanço Patrimonial e a Demonstração do resultado do exercício foram apontadas por 39 das empresas, atingindo 97,50% de freqüência.

Quanto aos controles de Movimento de Caixa e Conciliação bancária, 38 empresas citaram a sua disponibilização, atingindo 95% de freqüência.

O controle de estoques é utilizado por 36 empresas da amostra, correspondendo a 90% das empresas pesquisadas. Por sua vez, a política de formação de preços é adotada por 77,50% das empresas, totalizando 31 citações.

Há a disponibilização do Balancete em 29 empresas, perfazendo um total de 72,50% da amostra pesquisada. Já, o controle de custos está disponível em 26 empresas, representando um percentual de 65% das citações.

O Fluxo de caixa é utilizado por 25 empresas, o que representa uma freqüência de 62,50% do total das empresas produtoras de cal e calcário respondentes. Com relação à Demonstração gerencial de resultados, observou-se que um percentual de 52,50%, correspondendo a 21 empresas, possui este informe econômico-financeiro disponibilizado.

A análise da relação custo x volume x lucro acha-se disponível e é utilizada por 14 empresas da amostra, totalizando 35% de freqüência. Já o Orçamento e o Ponto de equilíbrio são informes disponíveis em apenas 12 empresas do total pesquisado, atingindo ambos 30% do universo analisado.

O retorno do investimento e sua análise, é disponibilizado apenas em 8 das empresas pesquisadas, totalizando uma freqüência de 20% da amostra.

Por fim, a análise das demonstrações financeiras, por meio de índices e a análise do capital de giro, estão disponíveis somente em 5 empresas, perfazendo um percentual de 12,50% de freqüência.

Denota-se que as empresas produtoras de cal e calcário tem utilizado os informes econômico-financeiros em sua gestão, em especial os controles financeiros básicos. Entretanto, constata-se que os informes mais apurados de análise são utilizados com menor freqüência.

4.4.4 Freqüência de análise dos informes econômico-financeiros da empresa

A freqüência de análise dos informes econômico-financeiros disponibilizados nas empresas produtoras de cal e calcário da Região metropolitana de Curitiba é apresentada na tabela 32.

Tabela 32 -- Frequência de análise dos informes econômico-financeiros disponibilizados nas empresas pesquisadas

Informes	Não-resposta		Diária		Semanal		Mensal		Trimestral		Anual		TOTAL			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%		
	Controle das Contas a Pagar	0	0,00	31	77,50	8	20,00	1	2,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	40
Controle das Contas a Receber	0	0,00	31	77,50	8	20,00	1	2,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	40	100
Demonstração do Resultado do Exercício	1	2,56	0	0,00	0	0,00	4	10,26	4	10,26	30	76,92	39	100		
Balanço Patrimonial	1	2,56	0	0,00	0	0,00	1	2,56	3	7,69	34	87,18	39	100		
Controle e Conciliação Bancária	0	0,00	24	63,16	8	21,05	6	15,79	0	0,00	0	0,00	38	100		
Movimento de Caixa	0	0,00	34	89,47	2	5,26	2	5,26	0	0,00	0	0,00	38	100		
Controle de Estoques	0	0,00	11	30,56	13	36,11	12	33,33	0	0,00	0	0,00	36	100		
Política de formação de Preço de venda	1	3,23	3	9,68	9	29,03	17	54,84	1	3,23	0	0,00	31	100		
Balancete	0	0,00	0	0,00	1	3,45	23	79,31	2	6,90	3	10,34	29	100		
Custos industriais	0	0,00	2	7,69	3	11,54	21	80,77	0	0,00	0	0,00	26	100		
Fluxo de Caixa	0	0,00	7	28,00	10	40,00	8	32,00	0	0,00	0	0,00	25	100		
Demonstração Gerencial de Resultados	0	0,00	1	4,76	1	4,76	18	85,71	1	4,76	0	0,00	21	100		
Análise da relação Custo X volume X lucro	1	7,14	0	0,00	4	28,57	7	50,00	2	14,29	0	0,00	14	100		
Sistema Orçamentário	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	41,67	2	16,67	5	41,67	12	100		
Ponto de Equilíbrio	0	0,00	1	8,33	0	0,00	9	75,00	1	8,33	1	8,33	12	100		
Análise de Retorno do Investimento	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	50,00	2	25,00	2	25,00	8	100		
Análise das Demonstrações Financeiras por meio de Índices	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	60,00	1	20,00	1	20,00	5	100		
Análise do Capital de Giro	0	0,00	0	0,00	1	20,00	2	40,00	1	20,00	1	20,00	5	100		

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 760 citações.

Observa-se, nas 40 empresas pesquisadas, a análise dos informes econômico-financeiros disponibilizados, atingindo as freqüências que seguem.

A análise diária foi indicada para o movimento do caixa, em 89,47% das empresas; controle de contas a pagar e controle de contas a receber, ambos com 77,50%; e controle e conciliação bancária, com 63,16% das observações.

Como análise semanal constam o controle de estoques com 36,11%; e o fluxo de caixa, em 40% das empresas.

Uma análise mensal apontada para a Política de formação de preços, em 54,84% das observações; Balancete em 79,31%; Custos industriais, em 80,77%; Demonstração gerencial de resultados, em 85,71%; Análise da relação custo x volume x lucro, em 50%; Sistema orçamentário, em 41,67%; Ponto de equilíbrio, em 75,00%; Análise de retorno de investimentos, em 50%; Análise das demonstrações financeiras por meio de índices, em 60,00%; e Análise de capital de giro para 40,00% dos apontamentos efetuados.

A análise anual foi indicada para o Balanço Patrimonial, com 87,18% das observações; a Demonstração do Resultado do Exercício com 76,92%; e o Sistema orçamentário, em 41,67% das citações.

Portanto, verifica-se uma análise freqüente dos informes econômico-financeiros disponibilizados, com maior incidência nos controles básicos.

4.5 GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELOS GESTORES AOS INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIROS

O grau de importância atribuído pelos gestores aos instrumentos de informação econômico-financeiros é verificado através dos dados a seguir apresentados.

A tabela 33 evidencia os informes econômico-financeiros disponibilizados nas empresas de cal e calcário e o grau de importância a eles atribuídos.

Tabela 33 – Grau de importância dos instrumentos de informação econômico-financeira disponibilizados nas empresas pesquisadas

	Não-resposta		Nada Importante		Pouco Importante		Indiferente		Importante		Muito Importante		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Controle das Contas a Pagar	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	30,00	28	70,00	40	100
Controle das Contas a Receber	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	15,00	34	85,00	40	100
Demonstração do Resultado do Exercício	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	7,69	27	69,23	9	23,08	39	100
Balanco Patrimonial	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	7,69	27	69,23	9	23,08	39	100
Controle e Conciliação Bancária	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	21,05	30	78,95	38	100
Movimento de Caixa	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	13	34,21	25	65,79	38	100
Controle de Estoques	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	19	52,78	17	47,22	36	100
Política de formação de Preço de venda	1	3,23	0	0,00	1	3,45	0	0,00	18	58,06	11	35,48	31	100
Balancete	0	0,00	1	3,45	0	0,00	1	3,45	20	68,97	7	24,14	29	100
Custos industriais	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	42,31	15	57,69	26	100
Fluxo de Caixa	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	44,00	14	56,00	25	100
Demonstração Gerencial de Resultados	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4,76	13	61,90	7	33,33	21	100
Análise da relação Custo X volume X lucro	2	14,29	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	57,14	4	28,57	14	100
Sistema Orçamentário	2	16,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	50,00	4	33,33	12	100
Ponto de Equilíbrio	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	58,33	5	41,67	12	100
Análise de Retorno do Investimento	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	75,00	2	25,00	8	100
Análise das Demonstrações Financeiras por meio de índices	1	20,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	60,00	1	20,00	5	100
Análise do Capital de Giro	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	60,00	2	40,00	5	100

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 720 citações.

Os instrumentos de informação econômico-financeira disponibilizados nas empresas pesquisadas têm seu grau de importância atribuído pelos gestores constantes da Tabela 33.

Os administradores das empresas produtoras de cal e calcário indicam como sendo muito importante o Controle de contas a pagar, com 70%; Controle de contas a receber, 85,00%; Controle e conciliação bancária, 78,95%; Movimento do caixa, 65,79%; Custos industriais, 57,69% e Fluxo de caixa com 56,00% das citações.

Dos instrumentos de informação econômico-financeira disponibilizados nas empresas foram considerados importante o Balanço Patrimonial e a Demonstração do resultado do exercício, com 69,23%; Controle de estoques, 52,78%; Política de formação de preços de venda, 58,06%; Balancete, 68,97%; Demonstração gerencial de resultados, 61,90%; Análise da relação custo x volume x lucro, 57,14%; Sistema orçamentário, 50,00%; Ponto de equilíbrio, 58,33%; Análise de retorno de investimento, 75,00%; Análise das demonstrações financeiras por meio de índices e Análise de capital de giro, com 60,00% das citações.

O grau de importância menor atribuído pelos gestores recaiu nos seguinte instrumento de informação econômico-financeira: Balancete com 3,45% das citações.

A média do grau de importância atribuído pelos gestores aos instrumentos de informação econômico-financeira disponibilizados nas empresas pesquisadas é evidenciado na Tabela 34.

Tabela 34 – Média do grau de importância atribuído aos informes disponíveis nas empresas

	Qtde.	Média	Desvio Padrão
Controle das Contas a Receber	40	4,85	0,36
Controle e Conciliação Bancária	38	4,79	0,41
Controle das Contas a Pagar	40	4,70	0,46
Movimento de Caixa	38	4,66	0,48
Custos industriais	26	4,58	0,50
Fluxo de Caixa	25	4,56	0,51
Controle de Estoques	36	4,47	0,51
Ponto de Equilíbrio	12	4,42	0,51
Sistema Orçamentário	12	4,40	0,52
Análise do Capital de Giro	5	4,40	0,55
Análise da relação Custo X volume X lucro	14	4,33	0,49
Política de formação de Preço de venda	31	4,30	0,65
Demonstração Gerencial de Resultados	21	4,29	0,56
Análise de Retorno do Investimento	8	4,25	0,46
Análise das Demonstrações Financeiras por meio de índices	5	4,25	0,50
Demonstração do Resultado do Exercício	39	4,15	0,54
Balanço Patrimonial	39	4,15	0,54
Balancete	29	4,10	0,77
Média Geral		4.43	

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de

1 (Nada Importante) a 5 (Muito Importante).

A média geral do grau de importância atribuído pelos administradores aos informes econômico-financeiros é de 4,43 pontos. Observa-se a grande importância que os controles existentes tem para os administradores. Destacam-se com maior média, o controle de contas a receber, com 4,85; o controle e conciliação bancária, com 4,79; o controle de contas a pagar, com 4,70; e o movimento do caixa, com 4,66 pontos de média.

Por outro lado, os informes que receberam menor média foram: Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, com 4,15 pontos; e Balancete com 4,10 pontos. Tal é motivado, principalmente, por tratarem-se de micro e pequenas empresas, não freqüentemente usuárias destes informes.

O desvio padrão apresentado na atribuição do grau de importância a cada informe econômico-financeiro não é significativo, verificando-se uma variação muito pequena, o que demonstra uma uniformidade de avaliação por parte dos gestores.

Os gestores têm atribuído grau de importância mais elevado aos instrumentos básicos de informação econômico-financeira, evidenciado que as empresas, em sua maioria, possuem maior preocupação com a gestão de curto prazo.

4.6 UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS

Apresenta-se, nesta seção, os dados relativos à utilização dos informes econômico-financeiros por parte das empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba, como também a qualidade das informações disponibilizadas.

4.6.1 Pertinência do uso dos instrumentos de informação econômico-financeiro na gestão

Na tabela 35 são analisados a pertinência do uso dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão das empresas pesquisadas.

Tabela 35 – Pertinência do uso dos informes econômico-financeiros no processo de gestão das empresas pesquisadas

	Não-resposta		Plenamente		Quase Sempre		Parcialmente		Tem permitido pouco		Não tem permitido		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Os informes econômico-financeiros tem propiciado a busca de ações corretivas estratégicas e operacionais na empresa?	0	0,00	13	32,50	11	27,50	8	20,00	5	12,50	3	7,50	40	100
Os informes financeiros têm permitido à empresa quantificar a sua necessidade de capital de giro?	0	0,00	17	42,50	10	25,00	8	20,00	1	2,50	4	10,00	40	100
Os informes econômicos têm permitido à empresa avaliar o seu desempenho em termos de resultado?	1	2,50	20	50,00	8	20,00	7	17,50	1	2,50	3	7,50	40	100
O controle de contas a receber e do grau de inadimplência viabilizou a definição de uma política de crédito na empresa?	0	0,00	25	62,50	10	25,00	1	2,50	1	2,50	3	7,50	40	100
O controle de contas a pagar viabilizou a definição de uma política de compras na empresa?	0	0,00	23	57,50	10	25,00	5	12,50	0	0,00	2	5,00	40	100
O controle de estoques tem auxiliado a gestão da empresa quanto a investimentos nestes ativos?	0	0,00	19	47,50	7	17,50	8	20,00	1	2,50	5	12,50	40	100

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 240 citações.

Verifica-se que, para 32,50% da amostra, os informes econômico-financeiros disponibilizados têm propiciado plenamente a busca de ações corretivas, estratégicas e operacionais.

A necessidade de capital de giro tem sido plenamente quantificada através dos informes para 42,50% das empresas. A avaliação do seu desempenho, em termos de resultado, tem sido plenamente obtida utilizando os informes econômico-financeiros para 50,00% das empresas pesquisadas.

A política de crédito foi viabilizada, através do controle de contas a receber e do grau de inadimplência, para 62,50% da amostra. Das 40 empresas pesquisadas, 57,20% têm sua política de compras viabilizada pelo controle de contas a pagar.

A pesquisa mostra que, para 47,50% das pesquisadas, o controle de estoques tem auxiliado sua gestão quanto a investimentos nestes ativos.

O uso dos instrumentos de informação econômico-financeira tem propiciado, conforme demonstrado na tabela, à maioria das empresas condições favoráveis no processo de gestão.

4.6.2 Uso do Fluxo de caixa como instrumento de planejamento

O uso do fluxo de caixa, como instrumento de planejamento no processo de gestão financeira, é demonstrado na Tabela 36.

Tabela 36 – Uso do fluxo de caixa como instrumento de planejamento

Fluxo de caixa como instrumento de planejamento	Número de empresas	Frequência
Plenamente	8	20.00%
Quase sempre	11	27.50%
Parcialmente	4	10.00%
Pouco utilizado	0	0.00%
Não tem utilizado	17	42.50%
TOTAL	40	100%

Verifica-se que 42,50% das empresas pesquisadas não utiliza o fluxo de caixa como instrumento de planejamento no seu processo de gestão financeira.

Vale dizer que, por ser o fluxo de caixa uma ferramenta de gestão financeira que proporciona uma visão futura do caixa da empresa, a sua não utilização dificulta o processo de planejamento e decisório empresarial.

4.6.3 Utilização dos relatórios de custos na gestão econômico-financeira

Na Tabela 37 é evidenciado a utilização dos relatórios de custos na gestão econômico-financeira das empresas pesquisadas.

Tabela 37 - Utilização dos relatórios de custos nas empresas pesquisadas

Uso dos relatórios de custos na Gestão econômico-financeira	Número de empresas	Freqüência
Plenamente	11	27.50%
Quase sempre	12	30.00%
Parcialmente	3	7.50%
Pouco utilizado	3	7.50%
Não tem utilizado	11	27.50%
TOTAL	40	100%

Das 40 empresas pesquisadas, 30,00% utilizam quase sempre os relatórios de custos na sua gestão econômico-financeira; e 27,50% os utilizam plenamente. Observou-se também que 27,50% das empresas pesquisadas, não os tem utilizado em sua gestão.

A utilização dos relatórios de custo por grande parte das empresas evidencia uma avaliação constante do processo produtivo, buscando uma redução dos custos de produção.

4.6.4 Projeção de mercado através da análise de custo x volume x lucro

A projeção de atuação no mercado, realizada pelas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba, é apontada na Tabela 38.

Tabela 38 – Projeção de atuação no mercado com a análise de custo x volume x lucro

Projeção de atuação no mercado	Número de empresas	Frequência
Sim	9	22.50%
Parcialmente	6	15.00%
Não	3	7.50%
Não conhece o processo	9	22.50%
conhece, mas não utiliza	13	32.50%
TOTAL	40	100%

A análise de custo x volume x lucro, por parte das empresas produtoras de cal e calcário, não tem registrado um percentual elevado. Verifica-se que, das 40 empresas pesquisadas, 32,50% conhecem o processo mas não o utilizam, 22,50% não conhecem o processo e 7,50% não o utilizam. Entretanto, 22,50% empregam-no constantemente, e, 15,00% utilizam parcialmente.

Observa-se um desconhecimento, por parte das empresas, da importância do processo de avaliação das vantagens operacionais e financeiras oferecidas pela análise de custo x volume x lucro, haja vista que, muitas das empresas operando hoje com capacidade ociosa, poderiam alavancar a produção e as vendas, com conseqüente melhoria em seus resultados.

4.6.5 Forma de definição dos preços dos produtos

A forma de definição dos preços dos produtos das empresas de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba, é demonstrada na Tabela 39.

Tabela 39 – Forma de definição dos preços dos produtos

Definição da prática de preços	Número de empresas	Frequência
A partir dos custos da empresa	19	47.50%
De acordo com o mercado	29	72.50%
Através de planilha específica	2	5.00%
Depende do volume de vendas	4	10.00%
Depende do tipo do cliente	5	12.50%
TOTAL	59	

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (5 no total)

Os preços a serem praticados são definidos pelas empresas produtoras de cal e calcário da seguinte forma: 72,50% de acordo com o mercado e 42,50% a partir dos custos da empresa. As citações foram superiores ao número de observações, pois há empresas que utilizam-se de dois processos.

Observa-se uma precificação, por parte da maioria das empresas, de acordo com o mercado, o que é um procedimento que deve ser bem avaliado face aos custos específicos de cada empresa. Entretanto, a concorrência entre as empresas e a necessidade da venda tem acarretado tal procedimento, ocasionando vendas por vezes com reduzido percentual de lucro.

4.6.6 Conhecimento da Margem de contribuição dos produtos

A amplitude do conhecimento da margem de contribuição dos produtos elaborados pelas indústrias produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba é demonstrada na Tabela 40.

Tabela 40 – Amplitude do conhecimento da Margem de contribuição dos produtos

Margem de Contribuição dos Produtos	Número de empresas	Freqüência
De todos os produtos	18	45.00%
Dos principais produtos	9	22.50%
De quase todos os produtos	2	5.00%
De nenhum dos produtos	0	0.00%
Não possui dados suficientes para isso	11	27.50%
TOTAL	40	100%

As empresas analisadas, quanto a definição da margem de contribuição, apresentam 45,00% das citações com conhecimento deste informe em relação a todos os seus produtos. Outras, porém, atingindo um percentual de 22,50% da amostra, tem definida a margem de contribuição de seus principais produtos. Por outro lado, 27,50% das empresas não possui dados suficientes para a definição da margem de contribuição.

Verifica-se que um percentual elevado de empresas não possui um conhecimento da margem de contribuição e se a possuem é de apenas de seus

principais produtos. Tal fato pode provocar algumas dificuldades no gerenciamento de eventuais contingências operacionais.

4.6.7 Utilização da Demonstração gerencial de resultados na gestão econômico- financeira

A utilização da Demonstração gerencial de resultados na gestão econômico- financeira das empresas produtoras de cal e calcário encontra-se apurada na tabela 41.

Tabela 41 – Utilização da demonstração gerencial de resultados

Utilização da Demonstração ger. de resultados	Número de empresas	Frequência
Plenamente	7	17.50%
Quase sempre	7	17.50%
Parcialmente	6	15.00%
Pouco Utilizada	1	2.50%
Não é utilizada	19	47.50%
TOTAL	40	100%

Observa-se que a Demonstração gerencial de resultados não é utilizada por 47,50% das empresas pesquisadas. Isto denota um desconhecimento do resultado obtido pela empresa, qual seja, a apuração do lucro real e, os custos e receitas incorridos no período.

4.6.8 Acompanhamento do orçamento da empresa

A utilização e acompanhamento do orçamento para efetuar eventuais correções no processo administrativo e operacional das empresas produtoras de cal e calcário é evidenciado na Tabela 42.

Tabela 42 – Acompanhamento do orçamento da empresa

Orçamento	Número de empresas	Frequência
Sim	13	32.50%
Não elabora orçamento	21	52.50%
Não efetua acompanhamento	1	2.50%
Não efetua correções	3	7.50%
Efetua somente o acompanhamento	2	5.00%
TOTAL	40	100%

Das 40 empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba, 52,50% não elaboram orçamento e, 32,50% elaboram e o tem acompanhado, objetivando a realização de eventuais correções necessárias.

Diante do exposto infere-se que as empresas pesquisadas, em sua maioria, não utilizam o orçamento como ferramenta gerencial, o que não possibilita a elaboração de um planejamento prévio objetivando atender oportunidades de negócio e a correção de eventuais ajustes.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

São apresentadas neste capítulo as conclusões apuradas no estudo elaborado, tendo como referência os resultados da pesquisa e os seus objetivos definidos. São também destacadas algumas recomendações para eventuais futuras pesquisas que vierem a ser realizadas.

5.1 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou verificar o efetivo uso dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão das micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba /PR. A escolha do segmento foi em função das empresas do ramo localizarem-se em uma determinada região específica no estado do Paraná, grande produtora de cal e calcário. Além disso por tratarem-se de micro e pequenas empresas familiares que, por esta razão, possuem administração, em sua grande maioria, familiar centralizada. Esta característica pode, dependendo das circunstâncias, atuar de forma positiva ou negativa, no processo de gestão.

Procurou-se, inicialmente, através da literatura disponível, caracterizar as micro e pequenas empresas, e mais especificamente, as empresas produtoras de cal e calcário, descrevendo suas particularidades. Na sequência, contextualizou-se a gestão das micro e pequenas empresas e os sistemas de informações contábeis gerenciais, evidenciando-se os sistemas de informações, seus componentes e sua importância no processo de gestão. Adicionalmente, foram descritos os informes econômico-financeiros mais utilizados na gestão empresarial.

Buscando conhecer-se o processo de gestão das micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário e o uso dos instrumentos de informação econômico-financeira, efetuou-se um estudo descritivo e exploratório junto a estas empresas. A pesquisa constituiu-se de 40 empresas, em um universo de 60, o que possibilitou a obtenção de informações, a nível de maior precisão, sobre os instrumentos econômico-financeiros utilizados. Buscou-se também, apurar qual o grau de importância atribuída pelos gestores a estes informes e, como estas informações são utilizadas no processo de gestão.

a) Caracterização das empresas pesquisadas

Fundamentando-se nos dados coletados, traçou-se o perfil das empresas pesquisadas. Observou-se que 57,50% são produtoras de cal; 17,50% de calcário e 15,00% são produtoras de ambos.

Quanto ao tempo de fundação, apresentam uma média de 22,58 anos. A distribuição quanto a este tempo é assim definida: 12,50% com menos de 10 anos; 22,50% de 10 a 20 anos de fundação; 37,50% de 20 a 30 anos; 25,00% de 30 a 40 anos e 2,50% acima de 40 anos, o que denota certa tradição no ramo explorado.

A forma de constituição jurídica, em 92,50% das empresas pesquisadas, é de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, havendo entretanto, 5,00% de empresas individuais e apenas 2,50% de Sociedades Anônimas. Todas as empresas possuem seu capital 100,00% nacional.

O controle administrativo apresenta a seguinte configuração: 80,00% familiar centralizado; 12,50% profissionalizado; 5,00% familiar descentralizado e 2,50% misto, qual seja, familiar com qualificação profissional.

As empresas possuem seu controle administrativo predominantemente exercido por pessoas do sexo masculino, destacando-se o controle familiar centralizado em 75,76% das citações. Há, entretanto, a gestão por pessoas do sexo feminino em 7 empresas, também de controle familiar centralizado.

Quanto ao número de funcionários, apurou-se um total de 1039, observando-se uma média de 25,98 funcionários por empresa. Constata-se também na pesquisa, a concentração maior de funcionários em relação à atividade, qual seja: empresas de cal com 10 a 20 funcionários, atingindo a 27,27% de empresas do setor e as empresas de cal e calcário, com 20 a 30 funcionários, perfazendo 50,00% do segmento.

b) Perfil dos respondentes

Analisando-se o perfil dos respondentes, constatou-se que são ocupantes de cargos diretivos ou gerenciais com diversas denominações, destacando-se o de sócio-gerente, com 35,00% das citações. Cabe ressaltar que, por serem empresas familiares, os respondentes, seus gestores, em sua maioria são componentes das famílias detentoras do controle administrativo das empresas.

Com relação ao tempo de exercício no cargo, verifica-se que, 32,50% ocupam cargo de 10 a 20 anos e, 25,00% exercem suas funções de 1 a 10 anos, apurando-se uma média de 14,12 anos. Quanto ao sexo dos respondentes, constata-se que 82,50% são do sexo masculino e 17,50%, do sexo feminino.

A escolaridade dos respondentes apresenta-se de forma acentuada, com 26 das citações, de possuidores de 3º. grau e 30,00%, com formação em 2º. grau. Os possuidores de 1º. grau representam 5,00% dos respondentes, constituindo-se em apenas duas citações.

Quanto ao comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio, é apresentado na seguinte proporção: 22,50% é muito conservador; 37,50% conservador; 35,00% de comportamento moderado, 2,50% agressivo e 2,50% muito agressivo.

Na relação sexo *versus* comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio, verifica-se atitudes mais conservadoras nas pessoas do sexo feminino, com 28,57% dos respondentes e 42,86% como conservadoras. As pessoas do sexo masculino se destacam no comportamento conservador, com 36,36% das citações e com 39,39% como moderados.

No comparativo controle administrativo *versus* comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio, constata-se, com muito ênfase, as atitudes conservadoras exercidas nas empresas com controle familiar centralizado e familiar descentralizado, atingindo 37,50% e 100,00% das citações, respectivamente.

Por outro lado, na relação escolaridade *versus* comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio, que é um influenciador do seu comportamento, apurou-se que, dos possuidores de 1º. grau, 100,00% tem comportamento moderado; os de 2º. grau, com 58,33% de comportamento conservador; e 38,46% dos respondentes com 3º. grau, possuem comportamento moderado.

c) *Planejamento da empresa*

As empresas pesquisadas têm expectativa de expansão moderada nos negócios, atingindo a freqüência de 42,50% das citações. Por outro lado, ao comparar-se o comportamento dos administradores quanto a assumir riscos com as

expectativas de expansão dos negócios, verifica-se uma situação mais clara, pois, nas empresas em que os administradores são muito conservadores, 55,56% não possui expectativa de evolução nos negócios; os conservadores têm expectativa moderada, com 60,00% das citações; e, os moderados possuem expectativa de expansão e expansão moderada, atingindo 42,86% em ambos os casos. As organizações com comportamento agressivo e muito agressivo, possuem expectativa de plena expansão, com 100,00% das citações.

Quanto aos planos de investimento, 72,50% das empresas pretendem efetuar investimentos, totalizando 29 citações. Estes investimentos, de acordo com as observações, serão realizados em reestruturação, com 41,38%; novas tecnologias, com 48,28%; e, pesquisa e desenvolvimento, atingindo 44,83% da frequência observada.

Os investimentos mais expressivos, por parte das empresas, serão efetuados em: reestruturação, com 25,00% das citações em aquisição de novos equipamentos; novas tecnologias, atingindo 35,71% em desenvolvimento de novos equipamentos; e, em pesquisa e desenvolvimento, com 69,23% das citações, em novos produtos.

A análise comparativa entre o comportamento dos administradores em assumir riscos no negócio e planos de investimentos, demonstra a influência do comportamento nas decisões de investimentos. Os de comportamento muito conservador e conservador, com 50,00% e 29,41% respectivamente, não possuem planos de investimentos; os moderados atingem 36,84% das citações, em pesquisa e desenvolvimento; os agressivos, apresentam idêntico percentual, 33,33%, nos quesitos de reestruturação, novas tecnologias e desenvolvimento. Finalmente, os agressivos pretendem efetuar seus investimentos em novas tecnologias, com 100,00% das citações.

Nas fontes de recursos para a realização dos investimentos, há predominância em reinvestimento de lucros, atingindo 82,76% das citações. Por outro lado, as empresas que pretendem a obtenção de recursos de terceiros para financiamento de novos investimentos, buscam recursos de longo prazo, atingindo a 57,14% das citações.

No que tange ao planejamento econômico-financeiro, 21 empresas da amostra o realizam, das quais, 57,14%, com abrangência de um ano.

d) Informações econômico-financeiras disponibilizadas aos gestores

A contabilidade das empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba, é realizada, em maior proporção, externamente à empresa. Quanto ao regime tributário, a maior incidência é verificada no Simples e no Lucro Presumido, com 35,00% das citações em cada um dos regimes.

Dos informes econômico-financeiros disponibilizados, os controles de contas a pagar e receber são utilizados, com 100,00% de frequência, com análise diária de suas posições. O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, foram apontados em 97,50% das citações, sendo avaliados com periodicidade anual. O Movimento do caixa e o Controle e conciliação bancária tiveram, ambos, 34 citações, possuindo uma análise diária das operações registradas.

O Controle de estoques e o Fluxo de caixa possuem controle semanal nas empresas pesquisadas, atingindo 36,11% e 40,00% das citações, respectivamente.

A periodicidade mensal da análise de controle é efetuada pelas empresas pesquisadas em: Política de formação de preços, com 54,84% das citações; Balancete em 79,31%; Custos industriais em 80,77%; Demonstração gerencial de resultados, com 85,71%; Análise da relação custo x volume x lucro, para 50,00% das empresas; Sistema orçamentário em 41,67%, Ponto de equilíbrio com 75,00%; Análise de retorno de investimentos para 50,00%; Análise das demonstrações financeiras por meio de índices em 60,00% das empresas e Análise de capital de giro para 40,00% dos apontamentos efetuados.

e) Grau de importância atribuído pelos gestores aos instrumentos econômico-financeiros

A média geral do grau de importância atribuída aos informes disponíveis, de acordo com a utilização, obteve 4,43 pontos, o que evidencia uma importância relevante a todos os controles utilizados, destacando-se, o Controle de contas a receber, com 4,85 pontos; o Controle de Conta Corrente e Conciliação Bancária, com 4,79 e o Controle de Contas a Pagar, obtendo 4,70 pontos de média apurada, constatando-se o elevado grau de importância atribuída a estes instrumentos.

O desvio padrão, que oscilou entre 0,36 e 0,73, mostrou-se muito reduzido, evidenciando uma homogênea atribuição de importância aos informes por parte das empresas pesquisadas.

f) Uso dos informes econômico-financeiros no processo de gestão das empresas pesquisadas

Os informes econômico-financeiros têm propiciado a busca de ações corretivas estratégicas e operacionais para 32,50% das empresas pesquisadas. Para 42,50% da amostra, os informes financeiros têm possibilitado a quantificação das necessidades de capital de giro e, a avaliação do desempenho operacional em termos de resultados para 50,00% das empresas.

Por sua vez, o Controle de Contas a Receber e do grau de inadimplência, viabilizou a definição de uma política de crédito para 62,50% das empresas pesquisadas. Já a política de compras foi também viabilizada para 57,50% das citações, através do Controle de Contas a Pagar. Apurou-se também que, para 47,50% das pesquisadas, o controle de estoques tem auxiliado sua gestão, quanto a investimentos neste setor.

O fluxo de caixa é utilizado como instrumento de planejamento no processo de gestão, por parte de 42,50% da amostra.

Quanto aos relatórios de custos, apurou-se que: das observações, 30,00% os utilizam quase sempre na gestão financeira; 27,50% os utilizam plenamente e, 27,50% não os tem utilizado.

A projeção no mercado, através da análise de custo x volume x lucro, não possui elevado percentual, pois, 32,50% das empresas conhecem o processo mas não o utilizam. Entretanto, 22,50% das pesquisadas empregam constantemente.

Quanto à definição dos preços dos produtos, apurou-se que 47,50% das empresas os definem a partir dos custos, e 72,50% de acordo com o mercado. Constatou-se um número superior de citações ao de observações, por ocorrerem respostas múltiplas, já que há empresas que utilizam dois ou mais processos.

A margem de contribuição de todos os produtos é conhecida por 45,00% da amostra pesquisada. Outras empresas a conhecem apenas nos principais produtos. Há, entretanto, empresas que não possuem dados suficientes para obter tal informação.

A Demonstração gerencial de resultados não é utilizada por 47,50% das empresas pesquisadas. Da mesma forma o orçamento é apenas elaborado por 32,50% das empresas.

Conclui-se que os informes econômico-financeiros têm sido utilizados no processo de gestão das empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba/PR, em especial os considerados básicos, quais sejam: controle de contas a pagar; controle de contas a receber; controle e conciliação bancária; e movimento do caixa.

Algumas empresas pesquisadas utilizam apenas os informes econômico-financeiros básicos por não conhecerem os demais informes, o que não lhes tem permitido uma gestão apropriada.

Outras empresas, procurando obter eficiência e eficácia maiores em sua gestão, têm utilizado informes econômico-financeiros mais apurados, o que tem proporcionado um melhor gerenciamento nos processos tanto de produção quanto comercial e financeiro, possibilitando a obtenção de melhores resultados.

5.2 RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho, em sua análise, demonstra o uso dos instrumentos de informação econômico-financeira nas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba/PR.

Novos estudos, porém, poderão ser realizados, explorando assuntos ou aspectos não observados neste trabalho, tais como:

- verificar o uso dos instrumentos de informação econômico-financeira em outras atividades extrativas de minérios;
- investigar a influência do comportamento dos gestores quanto a assumir riscos no negócio em micro e pequenas empresas;
- averiguar a utilização dos instrumentos de informação econômico-financeira na administração de riscos financeiros quando representarem novas oportunidades de negócio;
- investigar os aspectos de segurança funcional e a redução da poluição ambiental adotados pelas empresas do setor, buscando apurar o grau seu de comprometimento social;

- realizar um estudo qualitativo sobre o tema abordado no presente trabalho

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. **Administração de capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Estrutura e análise de balanço: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

BARBETTA, Paulo Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

BARROS, A.A J. S.; LEHFELD, N. A S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BELCHIOR, Elysio O **Vocabulário de termos econômicos e financeiros**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.

BELCHIOR, Procópio G. **Planejamento e elaboração de projetos**. Rio de Janeiro: Cia. Editora Americana, 1972.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOUCINHA E CAMPOS. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL. **Lei 9317** de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o enquadramento das microempresas e empresas de pequeno porte.

BRASIL. **Lei 9732** de 14 de dezembro de 1998. Altera a Lei 9317 de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o enquadramento das microempresas e empresas de pequeno porte.

BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentals of Financial Manegement**. Fort Wort/Usa: Dryden, 1995.

CAMPIGLIA, Américo. Osvaldo Roberto CAMPIGLIA. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas.** São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Iniciação a organização e controle.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.

COELHO NETO, Pedro [coordenador]. **Micro e pequenas empresas: manual de procedimentos contábeis.** Brasília: CFC; Ed. SEBRAE, 1998

DAL MAS, José Ademir. **Auditoria independente.** São Paulo: Atlas, 2000.

DAL VESCO, Ari. **Uso dos instrumentos de informação econômico-financeira utilizados no processo de gestão das microempresas do comércio varejista da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2000.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DELLOITTE CONSULTING / CRC-SP / IBRACON. **Custos e ferramentas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2000.

DI AUGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro: análise das alternativas.** Fontes de financiamento. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

_____ **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, José Augusto, SOUZA, Willian Jackson. **Custos na prática.** São Paulo: Editora STS, 2000.

FERREIRA, José Augusto. **ABC das finanças: Como controlar as contas da empresa.** São Paulo: Editora STS, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral.** 21^a ed. São Paulo: Atlas, 1983.

_____ **Estrutura e análise e interpretação de balanços.** São Paulo: Atlas, 1992.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial – Planejamento e controle gerencial.** 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____ **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio.** São Paulo: Atlas, 1997.

GASLENE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime E. ; LAMB, Roberto. **Decisões de investimentos da empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

GROPELLI, A A; EHSAN, Nikbakht. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 2001.

HERNANDE PEREZ JR. José. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant; FOSTER, George. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADO DE CAPITAIS **Análise e administração financeira**. Rio de Janeiro: IBME, 1980.

IUDICIBUS, Sergio. **Contabilidade gerencial**. 6^a. edição. São Paulo: Atlas, 1998.

_____ **Análise de Custos**. São Paulo: Atlas, 1993.

KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. **Custo e desempenho**. São Paulo: Futura, 1998.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática de pesquisa**. 14^a ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONI, Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LIMA, Edmilson de Oliveira. **A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica**. ANPAD, 1997

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria: **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8^a ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos** 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1989.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial: Manual de elaboração**. São Paulo: Atlas, 1989.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de Carvalho; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, Fundação ESAG, 1993.

NAKAGAWA, Massayuki. **Gestão estratégica de custos: Conceitos, sistemas e implantação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Controladoria: Conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

_____. **Sistemas de informações contábeis**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARANÁ. **Lei 11.580** de 14 de novembro de 1996. Dispões sobre os critérios de enquadramento das microempresas e empresas de pequeno porte.

PARANÁ. **Decreto 5141** de 12 de dezembro de 2001. define o valor da UPF/PR – Unidade de Padrão Fiscal do Paraná.

PEREZ JR, José Hernandez. PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____ **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey. **Corporate Finance.** Chicago: Irwin, 1996.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 1986.

RUIZ, J. A , **Metodologia científica:** guia para ciência nos estudos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SÁ, Antônio Lopes de e SÁ, M. Lopes de. **Dicionário de contabilidade.** 9^a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ **Tudo sobre a microempresa.** Rio de Janeiro: TecnoPrint, 1985.

_____ **Curso de auditoria.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Celso da Costa; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas:** planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1983.

SANTOS, Edson de Oliveira. **Administração financeira de pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Joel José dos. **Formação dos preços e do lucro.** 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____ **Análise de custos:** remodelado com ênfase para custo marginal, relatórios e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 2000

SEBRAE. **Fluxo de caixa:** implante e controle você mesmo. Curitiba: SEBRAE/PR, 1996.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

SOUZA, Alceu e CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos:** fundamentos, técnicas e aplicações. São Paulo: Atlas, 1999.

_____ **Contextos, Paradigmas e sistemas de custos.** Artigo. FAE, 1999.

SOUZA, Luis Carlos de .**Pequenas empresas se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais**. Revista CRC/PR 129.janeiro/2001.

STONER, James A F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5a. edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TOSIN, Francisco Carlos. **Análise financeira**. Curitiba: Sebrae, 1998.

TRANJAN, Roberto Adami. **Não durma no ponto: o que você precisa saber para chegar lá**. 2.ed.São Paulo: Editora Gente, 1999.

TREUHERZ, Rolf M. **Análise financeira por objetivos**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial no Brasil para empresas industriais e comerciais**. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1983.

VATTER, Willian I. **Introdução ao orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1975.

WELSCH, Glen Albert. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

WESTERFIELD, Randolph **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.

WESTON, J. Fred e BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos de administração financeira**, 10ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAFRA, Nelson. **Gestão estratégica de custos**. PUC/PR – ISAD, 1999

ANEXOS

ANEXO A - LISTA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA AMOSTRA

Esdra Ind Com de Massa Fina Ltda.
Calplan Ind Com de Calcários Ltda.
Polical Indústria de Cal Ltda.
Indústria de Cal Gulin Ltda.
Argafácil do Brasil, Concretos e Argamassas Ltda.
Incalsac Comércio de Materiais de Construção Ltda.
Calcário Cristo Rei Ltda.
Indústria de Cal e Calcário Bateias Ltda.
Terra Rica Ind Com Calcário F S Ltda.
Maxical Ltda.
SJB Industria de Cal Ltda.
Pinocal Indústria e Comércio de Cal Ltda.
J P Mocelin Indústria de Calcário Ltda.
Indústria e Comércio de Cal e Corretivos Iguaçu Ltda.
Comércio e Indústria de Cal Tancal Ltda.
Cal Cem Ltda.
Indústria de Cal São Francisco Ltda.
Mineração Mottical Ltda.
Induscalta Indústria de Calcário Tamandaré Ltda.
Cal Rio Branco Ltda.
Calfibra SA Mineração Indústria e Comércio
Calcário Morro Verde Ltda.
Mottin, Pavin & Cia Ltda.
Indústria de Cal Pavin Ltda.
Irmãos Mottin Ltda.
Frical Indústria e Comércio de Cal Ltda.
Montecal Indústria de Cal Ltda.
Cal Hidra Ltda.
Raul Mocelin - Micro Empresa
Granisul Indústria e Comércio Ltda.
Juvino Estevão da Cruz
Indústria e Comércio de Calcário Solo Branco Ltda.
Sul Filler Ind e Com de Calcário Ltda.
Indústria de Cal Natureza Ltda.
Minérios Furquim Ltda.
Cibracal Indústria Brasileira de Cal Ltda.
Indústria e Comércio de Cal Ouro Verde Ltda.
Solofiler Indústria e Comércio de Calcários Finos Ltda.
Gulincal Indústria de Cal Ltda.
Indústria e Comércio de Cal Ouro Branco Ltda.

ANEXO B
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO

Dados gerais da empresa

Razão social: _____

Data de fundação: _____

Tipo de atividade da empresa: _____

Caracterização do respondente

Nome: _____

Cargo: _____

Tempo de exercício no cargo: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade: () 1º grau () 2º grau () 3º grau

Pós-graduação: () Não () Sim Qual: _____

Perguntas da pesquisa

1 – Qual é a forma de constituição jurídica da empresa?

() Sociedade anônima

() Sociedade por quotas de responsabilidade limitada

() Outra. Qual? _____

2 – Qual é o número de funcionários da empresa?

3 – Qual a composição do capital social da empresa?

() 100 % nacional

() 100% estrangeiro

() Misto. Qual a proporção? _____

4 – Como é o controle administrativo da empresa?

() Familiar centralizado

() Familiar descentralizado

() Profissionalizado

() Misto. Explique: _____

- 5 – Qual é o comportamento dos administradores quanto a assumir riscos no negócio?
- Muito conservador
 - Conservador
 - Moderado
 - Agressivo
 - Muito agressivo
- 6 – Qual a expectativa de evolução dos negócios da empresa para os próximos anos?
- Em plena expansão
 - Em expansão
 - Expansão moderada
 - Mercado saturado
 - Não tem expectativa
- 7 – Que planos de investimentos a empresa possui atualmente?
- Reestruturação. Do que? _____
 - Novas tecnologias. Do que? _____
 - Pesquisa e desenvolvimento. Do que? _____
- 8 – Os novos investimentos na empresa serão efetuados com recursos:
- De reinvestimentos de lucros
 - Novas inversões dos sócios
 - Financiamento de terceiros
 - Misto. Qual proporção? _____
 - Outro. Qual? _____
- 9 – Qual o prazo dos financiamentos/empréstimos para os novos investimentos?
- Curto prazo
 - Médio prazo
 - Longo prazo
 - Misto. Explique: _____
- 10 – Qual a participação de recursos de terceiros como fonte de financiamento?
- _____
- 11 – Qual o período de abrangência do planejamento econômico-financeiro?
- Não há
 - 1 ano
 - 2 anos
 - 3 anos
 - Outro. Qual? _____
- 12 – Quem realiza a Contabilidade da empresa?
- Internamente
 - Externamente a empresa
 - Interna e externamente

13 – Qual é o regime tributário?

- () Lucro real – trimestral
 () Lucro real – anual
 () Lucro presumido
 () Simples

14 – Quais informes econômico-financeiros estão disponíveis na empresa?

- () Balancete
 () Balanço Patrimonial
 () Demonstração de resultado do exercício
 () Movimento do caixa
 () Controle e conciliação bancária
 () Fluxo de caixa
 () Sistema orçamentário
 () Análise do capital de giro
 () Controle de contas a pagar
 () Controle de contas a receber
 () Controle de estoques
 () Demonstração gerencial de resultados
 () Ponto de equilíbrio
 () Custos industriais
 () Análise da relação custo x volume x lucro
 () Política de formação do preço de venda
 () Análise das demonstrações financeiras por meio de índices
 () Análise de retorno de investimentos
 () Outros. Quais? _____

15 – Qual a freqüência de análise dos informes econômico-financeiros?

Instrumentos de informação	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Anual
Balancete					
Balanço Patrimonial					
Demonstração de resultado do exercício					
Movimento do caixa					
Controle e conciliação bancária					
Fluxo de caixa					
Sistema orçamentário					
Análise de capital de giro					
Controle de contas a pagar					
Controle de contas a receber					
Controle de estoques					
Demonstração gerencial de resultados					
Ponto de equilíbrio					
Custos industriais					
Análise da relação custo x volume x lucro					
Política de formação de preço de venda					
Análise das demonstrações financeiras por meio de índices					
Análise de retorno de investimentos					
Outros. Quais?					

- 16 – Os informes econômico-financeiros tem propiciado a busca de ações corretivas estratégicas e operacionais na empresa?
- () Plenamente
 () Quase sempre
 () Parcialmente
 () Tem permitido pouco
 () Não tem permitido
- 17 - Qual o grau de importância dos instrumentos de informação econômico-financeira (que a empresa utiliza) na sua gestão?
 (Assinale a alternativa correspondente)

Instrumentos de informação	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Balancete					
Balanco Patrimonial					
Demonstração de resultado do exercício					
Movimento do caixa					
Controle e conciliação bancária					
Fluxo de caixa					
Sistema orçamentário					
Análise de capital de giro					
Controle de contas a pagar					
Controle de contas a receber					
Controle de estoques					
Demonstração gerencial de resultados					
Ponto de equilíbrio					
Custos industriais					
Análise da relação custo x volume x lucro					
Política de formação de preço de venda					
Análise das demonstrações financeiras por meio de índices					
Análise de retorno de investimentos					
Outros. Quais?					

- 18 – Os informes financeiros têm permitido à empresa quantificar a sua necessidade de capital de giro?
- () Plenamente
 () Quase sempre
 () Parcialmente
 () Tem permitido pouco
 () Não tem permitido

- 19 – Os informes econômico-financeiros têm permitido à empresa avaliar o seu desempenho em termos de resultado?
- Plenamente
 - Quase sempre
 - Parcialmente
 - Têm permitido pouco
 - Não tem permitido
- 20 – O controle de contas a receber e do grau de inadimplência viabilizou a definição de uma política de crédito na empresa?
- Plenamente
 - Quase sempre
 - Têm viabilizado pouco
 - Parcialmente
 - Não tem viabilizado
- 21 – O controle de contas a pagar viabilizou a definição de uma política de compras na empresa?
- Plenamente
 - Quase sempre
 - Parcialmente
 - Têm viabilizado pouco
 - Não tem permitido
- 22 – O controle de estoques tem auxiliado a gestão da empresa quanto a investimentos nestes ativos?
- Plenamente
 - Quase sempre
 - Parcialmente
 - Pouco utilizado
 - Não tem permitido
- 23 – A empresa utiliza o fluxo de caixa como instrumento de planejamento no seu processo de gestão financeira?
- Plenamente
 - Quase sempre
 - Parcialmente
 - Pouco utilizado
 - Não tem utilizado
- 24 – Os relatórios de custos são ferramentas utilizadas na sua gestão econômico-financeira?
- Plenamente
 - Quase sempre
 - Parcialmente
 - Pouco utilizados
 - Não são utilizados

- 25 – A empresa através da análise custo x volume x lucro tem projetado formas de atuação no seu mercado?
- Sim
 - Parcialmente
 - Não
 - Não conhece o processo
 - Conhece, mas não utiliza
- 26 – Como a empresa define os preços a serem praticados de seus produtos?
- A partir dos custos da empresa
 - De acordo com o mercado
 - Através de planilha específica
 - Depende do volume de vendas
 - Depende do tipo de cliente
- 27 – A empresa tem definida a margem de contribuição de cada produto?
- De todos os produtos
 - Dos principais produtos
 - De quase todos os produtos
 - De nenhum dos produtos
 - Não possui dados suficientes para isso
- 28 – A empresa tem utilizado a Demonstração Gerencial de Resultados na sua gestão econômico-financeira?
- Plenamente
 - Quase sempre
 - Parcialmente
 - Pouco utilizada
 - Não é utilizada
- 29 – A empresa tem acompanhado a execução do orçamento para efetuar eventuais correções?
- Sim
 - Não elabora orçamento
 - Não efetua acompanhamento
 - Não efetua correções
 - Efetua somente o acompanhamento
- 30 – Caso a empresa queira realizar algum comentário adicional, solicitamos utilizar as linhas abaixo:
