

Graciele Kieser Sell

UMA SISTEMÁTICA PARA INSERIR A CONTABILIDADE
GERENCIAL NO PROCESSO DECISÓRIO NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr.

Florianópolis

2004

Graciele Kieser Sell

UMA SISTEMÁTICA PARA INSERIR A CONTABILIDADE
GERENCIAL NO PROCESSO DECISÓRIO NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 28 de janeiro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof^a Edis Mafra Lapolli, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Fernando Álvaro O. Gauthier, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Ao meu esposo, Denilson,
pelo amor e apoio constantes.

AGRADECIMENTOS

Desejo manifestar minha gratidão às pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

Primeiramente a Deus, que sempre me dá forças e ilumina o meu caminho, por ter me dado a vida, saúde, bons amigos, uma ótima família e um esposo compreensivo e amável.

Ao meu orientador, professor Alejandro Martins Rodriguez, que sempre me incentivou a desenvolver este trabalho.

Aos meus amigos, que acompanharam minha trajetória na elaboração deste trabalho e contribuíram para que eu pudesse finalizá-lo, em especial aos colegas da NH Consultoria.

Aos dirigentes da Mercado Propaganda e Marketing, pela confiança e credibilidade que depositaram em mim para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha família, que mesmo acompanhando os meus estudos de longe, foi fundamental para o meu triunfo.

E, em especial, dedico este trabalho ao meu esposo, Denilson Sell, pelo apoio e incentivo que nunca me faltaram.

RESUMO

SELL, Graciele Kieser. **Uma sistemática para inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Em busca de diferencial competitivo é crescente o número de empresas que vêm investindo em meios que ofereçam informações estratégicas a fim de possibilitar aos gestores tomadas de decisões mais seguras e de forma proativa. A contabilidade, por ser alimentada diariamente pelas transações realizadas na empresa, pode ser considerada um sistema de informação indispensável à gestão. Nem sempre a contabilidade é vista como uma ferramenta gerencial, mas como uma obrigatoriedade exigida por lei. Por isso, cabe ao contador demonstrar ao administrador que a contabilidade financeira pode se transformar em uma ferramenta gerencial, cuja principal finalidade é auxiliar os gestores no processo decisório. O desenvolvimento deste trabalho objetiva demonstrar uma sistemática que possibilite a inserção, de forma gradual e com a participação do gestor, da contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas. Essa sistemática envolve a análise da empresa, o entendimento do seu processo decisório, a análise dos dados disponíveis nos sistemas utilizados pela empresa, a elaboração de relatórios e a adaptação do processo decisório. Neste trabalho também é apresentado como a sistemática foi aplicada numa empresa prestadora de serviços do ramo de propaganda e publicidade. Por meio dessa aplicação pôde-se constatar que a contabilidade gerencial agregou valor no processo decisório dessa organização, a qual possibilitou que o gestor adquirisse uma nova visão em relação à contabilidade, transferindo-a para a política organizacional, que conseqüentemente enriquecerá a elaboração dos futuros planejamentos estratégicos da empresa.

Palavras-chave: contabilidade gerencial, sistema de informação, processo decisório.

ABSTRACT

SELL, Graciele Kieser. **A method to insert managerial accountancy in the decision-making process of small and medium-sized companies: a case study.** 2004. MSc Dissertation – Postgraduate Programme in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

In search of a competitive differential, an increasing number of companies have been investing in means that provide managers with strategical information to take decisions in a more safe and proactive way. As accountancy is daily informed by the transactions carried out in the company, it can be regarded as an indispensable information system to management. Unfortunately, accountancy is not always seen as a managerial tool, but as a compulsory condition required by law. For this reason, it falls to the accountant to show that financial accountancy can be transformed into a managerial tool, whose main purpose is to help managers in the decision-making process. The purpose of the present study is to develop a method that enables the gradual insertion of management accountancy – along with the manager's participation – in the decision-making process of organisations. This method involves the analysis of the company; understanding of its decision-making process; examination of the data available from the systems used by the company; elaboration of reports; and finally adaption of the company to the new decision-making process. By applying this method to an advertising and publicity company, it was possible to notice that management accountancy aggregated value to the decision-making process of this organisation, which in turn enabled the manager to gain a new perspective on accountancy, presenting it as part of the organisational policy and consequently enriching future strategical plannings for this company.

Key words: management accountancy, information system, decision-making process.

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Usuários das informações contábeis | 27 |
| Figura 2: Processamento em um sistema de informação | 44 |
| Figura 3: Níveis do Conhecimento..... | 45 |
| Figura 4: Fontes de informações gerenciais | 48 |
| Figura 5: Seqüência do processo contábil..... | 52 |
| Figura 6: Sistemática para inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas | 59 |
| Figura 7: Estrutura organizacional da Mercado Propaganda e Marketing Ltda. | 71 |

Lista de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Diferenças entre Contabilidade financeira e gerencial..... | 25 |
| Quadro 2: Composição do Ativo e Passivo..... | 28 |
| Quadro 3: Elementos da Demonstração do Resultado do Exercício..... | 29 |
| Quadro 4: Elementos da Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados..... | 29 |
| Quadro 5: Composição da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos . | 30 |
| Quadro 6: Elementos das Notas Explicativas..... | 30 |
| Quadro 7: Principais aspectos revelados pelos índices financeiros | 34 |
| Quadro 8: Conceitos básicos de custos | 39 |
| Quadro 9: Tipos de Sistemas de Informação mais utilizados pelas empresas | 47 |
| Quadro 10: Exigências de um sistema contábil..... | 55 |
| Quadro 11: Identificação de dados de origem | 64 |
| Quadro 12: Fluxo de caixa utilizado pela empresa..... | 76 |
| Quadro 13: Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) | 78 |
| Quadro 14: Análise vertical e horizontal do ativo..... | 81 |
| Quadro 15: Análise vertical e horizontal do passivo..... | 82 |
| Quadro 16: Análise vertical e horizontal da DRE..... | 83 |
| Quadro 17: Indicadores econômico-financeiros..... | 86 |
| Quadro 18: Avaliação dos índices financeiros..... | 86 |
| Quadro 19: Percentuais atribuídos à receita da agência..... | 89 |
| Quadro 20: Critério de alocação das despesas | 90 |
| Quadro 21: Lucratividade por Centros de Lucros (CL) | 91 |
| Quadro 22: Comparação entre as tomadas de decisão antes e após a aplicação da sistemática..... | 95 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Classificação das empresas por número de empregados segundo o SEBRAE | 70 |
| Tabela 2: Classificação de micro e pequenas empresas conforme a Lei 9.317/96 .. | 70 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE FIGURAS..... | 7 |
| LISTA DE QUADROS | 8 |
| LISTA DE TABELAS..... | 9 |
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO | 13 |
| 1.2 TEMA E PROBLEMA | 15 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 16 |
| 1.4 METODOLOGIA..... | 17 |
| 1.5 JUSTIFICATIVA | 18 |
| 1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA | 20 |
| 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO | 21 |
| 2 CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL..... | 22 |
| 2.1 INTRODUÇÃO | 22 |
| 2.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA | 22 |
| 2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL | 24 |
| 2.4 CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS GERENCIAL..... | 24 |
| 2.4.1 O papel do contador | 26 |
| 2.5 USUÁRIOS DA CONTABILIDADE | 26 |
| 2.6 AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS..... | 28 |
| 2.6.1 A importância de se analisarem as demonstrações contábeis | 30 |
| 2.7 ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL | 32 |
| 2.8 INDICADORES DE DESEMPENHO..... | 33 |
| 2.8.1 Indicadores econômico-financeiros..... | 33 |
| 2.8.2 Indicadores não financeiros voltados para o capital humano..... | 35 |
| 2.9 GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA..... | 36 |
| 2.10 CUSTO DOS PRODUTOS | 38 |
| 2.10.1 Tipos de custeio | 40 |
| 2.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 41 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3 | SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL..... | 43 |
| 3.1 | INTRODUÇÃO | 43 |
| 3.2 | SISTEMA DE INFORMAÇÃO | 43 |
| 3.2.1 | Classificação dos sistemas de informação..... | 45 |
| 3.3 | CUSTOS VERSUS BENEFÍCIOS DA INFORMAÇÃO | 48 |
| 3.4 | TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO..... | 50 |
| 3.5 | SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL..... | 51 |
| 3.5.1 | Subsistemas do sistema de informação contábil..... | 53 |
| 3.5.2 | A importância do sistema de informação contábil | 54 |
| 3.6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 56 |
| 4 | UMA SISTEMÁTICA PARA INSERIR A CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DECISÓRIO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS | 57 |
| 4.1 | INTRODUÇÃO | 57 |
| 4.2 | VISÃO GERAL DA SISTEMÁTICA..... | 57 |
| 4.3 | ANALISAR A EMPRESA..... | 60 |
| 4.4 | ENTENDER O PROCESSO DECISÓRIO DA EMPRESA..... | 61 |
| 4.5 | ANALISAR OS DADOS DISPONÍVEIS NOS SISTEMAS CONTÁBEIS | 63 |
| 4.6 | ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS..... | 64 |
| 4.7 | ADAPTAR O PROCESSO DECISÓRIO..... | 65 |
| 4.8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 66 |
| 5 | APLICAÇÃO DA SISTEMÁTICA PARA INSERIR A CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO | 68 |
| 5.1 | INTRODUÇÃO | 68 |
| 5.2 | ANÁLISE DA EMPRESA MERCADO PROPAGANDA E MARKETING LTDA. | 68 |
| 5.2.1 | Agências de propaganda e publicidade..... | 68 |
| 5.2.2 | Características da empresa | 69 |
| 5.2.3 | Estrutura organizacional..... | 71 |
| 5.2.4 | Serviços prestados | 71 |
| 5.2.5 | Planejamento estratégico..... | 72 |
| 5.3 | ENTENDIMENTO DO PROCESSO DECISÓRIO..... | 73 |
| 5.4 | ANÁLISE DOS DADOS DISPONÍVEIS NOS SISTEMAS UTILIZADOS PELA EMPRESA . | 74 |
| 5.5 | ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS..... | 75 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.5.1 | Fluxo de caixa | 76 |
| 5.5.2 | Análises vertical e horizontal | 79 |
| 5.5.3 | Indicadores de desempenho..... | 85 |
| 5.5.4 | Centros de lucros | 88 |
| 5.6 | ADAPTAR O PROCESSO DECISÓRIO..... | 92 |
| 5.7 | QUADRO COMPARATIVO..... | 94 |
| 5.8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 95 |
| 6 | CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS..... | 97 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 100 |
| | ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA | 108 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma visão geral sobre o tema proposto, uma sistemática para a incorporação da contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas. Num primeiro momento, serão abordados o problema, os objetivos gerais e específicos, e a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. Em seguida será apresentada a justificativa que demonstra a importância desta pesquisa. Por fim, serão tratadas a delimitação e a estrutura do trabalho.

1.1 Apresentação

É crescente o número de pequenas empresas no quadro nacional, principalmente as que pertencem ao ramo de prestação de serviços, conforme pesquisa realizada pelo Sebrae (2003). Por isso, é fundamental que empresas de pequeno porte sigam o exemplo de empresas de grande porte que acompanham as tendências do mercado, principalmente no que diz respeito à gestão da informação e do conhecimento, visando, sobretudo, à sua permanência no mercado e à melhoria contínua da performance. Segundo Franco (1991), empresa é toda atividade econômica com fim lucrativo, é toda entidade constituída sob qualquer forma jurídica para exploração de uma atividade econômica, seja mercantil, industrial, agrícola ou de prestação de serviços.

Conforme dados do Sebrae (2003), em 2002 o número de pequenas empresas cresceu muito, mas sua sobrevivência no mercado é cada dia mais difícil. Normalmente, esses pequenos empresários dispõem somente dos serviços prestados pelos contadores como forma de apoio à administração de seus negócios, isso se deve na maioria das vezes à cultura já existente em nossa sociedade. Esses serviços atendem, num primeiro momento, às exigibilidades fiscais e à burocracia dos órgãos públicos.

Cher (apud SILVA, 2002) comenta que “a contabilidade tem sido encarada como um instrumento necessário tão somente para se atender a uma série de exigências legais e burocráticas, e não encarada como um instrumento de apoio ao administrador para a tomada de decisões”.

É sabido que, para manterem-se atuantes e garantirem o sucesso nos negócios, as empresas precisam promover seu desenvolvimento organizacional. É nessa etapa que surge a necessidade do envolvimento de um profissional da área contábil, o contador, auxiliando os administradores na melhor compreensão da dinâmica dos processos que envolvem as atividades da empresa.

O conhecimento e a análise dos processos tendem a evidenciar problemas notáveis, tais como a baixa produtividade, os altos custos de produção, as questões com clientes internos e externos, e os erros na precificação dos produtos oferecidos (IUDÍCIBUS, 1998). A solução desses problemas não é dever somente do gestor, mas de toda a equipe que o cerca, logo, é de suma importância destacar o papel do contador no processo decisório.

O profissional contábil tem sido submetido a um processo de intenso questionamento pelos usuários da informação contábil, assumindo um papel indispensável na administração das organizações. Segundo Dantas (apud PEZZIN, 2001), “a contabilidade é indispensável e exerce um papel central em qualquer empresa bem administrada; ela é inseparável da administração”.

A complexidade do ambiente ao qual se inserem as organizações modernas provoca uma demanda crescente por informações cada vez mais acuradas para a tomada de decisão. Pode-se afirmar que o embasamento para grande parte dos conjuntos de sistemas voltados para a decisão empresarial passa pela contabilidade (RICCIO, 1989).

A gestão das informações, seja da área contábil, de finanças, marketing ou demais áreas, vem buscando o aperfeiçoamento da geração e distribuição das informações para os diferentes tipos de usuários que dela se beneficiam. Por isso, a importância de se discutirem quais as perspectivas que os usuários têm em relação aos resultados que um sistema de informação poderá oferecer é indispensável para o seu desenvolvimento, pois se conhecendo as preocupações, opiniões e sugestões dos usuários é que um sistema de informação alcançará seus objetivos (BIO, 1996).

Riccio (apud PORTER, 1989) comenta as diferenciações entre empresas, “uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores”. Assim, este estudo possibilita que o gestor possa utilizar melhor os seus recursos e/ou modificar os posicionamentos estratégicos diante dos resultados evidenciados na empresa dos quais ele não tem conhecimento, e será a contabilidade a ferramenta de uso desse gestor.

1.2 Tema e problema

A administração de qualquer negócio exige um certo conhecimento por parte dos administradores, pois gerenciar envolve planejamento, organização, direção e controle, e isso só é possível quando se tem informação. Segundo Lesca (apud MACHADO, 2000), “a informação de atividade engloba todo tipo de informação necessária para iniciar, realizar e controlar as operações relacionadas ao funcionamento da empresa”.

É necessário que o gestor tenha acesso aos dados gerais da empresa a fim de identificar os problemas e criar alternativas para solucioná-los. Sendo a contabilidade um instrumento de apoio ao processo de gestão e que atende aos mais diversos tipos de usuários, verifica-se um constante aperfeiçoamento em suas técnicas em razão do seu objetivo fundamental, que é fornecer informações úteis à administração, sejam essas de natureza econômica, financeira ou social.

Avaliar o desempenho econômico-financeiro da empresa a fim de melhor conhecer e discutir os problemas existentes na organização é uma das funções diárias dos gestores. Na busca por informações mais acuradas, a contabilidade gerencial assume o papel de oferecer elementos que traduzam a performance da organização, buscando as informações na Contabilidade Financeira (PADOVEZE, 1996).

Garrison (apud RIBEIRO FILHO, 1997) expressa a distinção entre a contabilidade gerencial e a financeira:

contabilidade gerencial está voltada para oferecer informações para os gerentes, isto é, aqueles que estão do lado de dentro da organização e estão dirigindo e controlando suas operações. Contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que objetiva prover informações para acionistas, credores, e outros do lado de fora da organização.

Sabe-se que todas as informações da empresa passam pela contabilidade e que esta deverá, da melhor forma possível, evidenciar as informações de que os gestores necessitam para as tomadas de decisão. Uma das formas de saída dessas informações é a geração de relatórios gerenciais, que, além das informações requeridas pelos gestores, deverão gerar conhecimento. Com isso, alternativas

diferentes poderão ser apontadas, e soluções, implementadas, fortalecendo assim toda a empresa.

Muitas vezes, os administradores não têm uma formação adequada para extrair informações úteis para o processo decisório dos relatórios financeiros gerados pela contabilidade. Logo, a necessidade de transformar tais dados em informações capazes de gerar conhecimento à empresa é uma das tarefas da contabilidade gerencial.

Dessa forma, as perguntas a serem abordadas no desenvolvimento desta pesquisa são as que se seguem.

1. A contabilidade gerencial pode agregar valor ao processo decisório nas pequenas e médias empresas?
2. A incorporação da contabilidade gerencial no processo decisório de uma organização seria facilitada se fosse implementada de forma interativa (com participação contínua dos gestores) e incremental (de forma gradual e contínua)?
3. A incorporação da contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas poderá contribuir para a valorização do papel do contador na gestão dessas organizações?

1.3 Objetivos

Visando atender aos gestores com dificuldades em compreender melhor e saber como utilizar as informações presentes na contabilidade, este trabalho objetiva propor uma sistemática de inserção, de forma gradativa e com a participação do gestor, da contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas a fim de gerar conhecimento e facilitar as tomadas de decisão.

Como objetivos específicos pretende-se:

- ? revisar os elementos teóricos acerca de contabilidade financeira, contabilidade gerencial e sistemas de informações contábeis, de modo a subsidiar o desenvolvimento da pesquisa;
- ? buscar a partir da contabilidade financeira formas de melhor evidenciar as informações contábeis;
- ? identificar formas de levantamento das prioridades gerenciais dos administradores nas pequenas e médias empresas;

- ? definir estratégias de geração de informações a partir da confecção de relatórios gerenciais, auxiliando os gestores nas tomadas de decisão;
- ? demonstrar a importância da participação do gestor no processo de elaboração dos relatórios gerenciais;
- ? demonstrar a aplicação da sistemática para inserção da contabilidade gerencial no processo decisório de uma empresa prestadora de serviço.

1.4 Metodologia

Levando-se em consideração a natureza, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois objetiva gerar conhecimento para aplicação prática de um problema específico. Em relação ao ponto de vista da forma de abordagem do problema, este estudo pode ser considerado tanto qualitativo como quantitativo, sendo utilizados meios qualitativos como entrevista, questionário, uso de índices e relatórios, e meios quantitativos como o estudo de caso, analisando-se documentos relacionados ao problema (GIL, 1991).

A pesquisa poderá ser classificada conforme seus objetivos em exploratória, descritiva e explicativa (GIL, 1991). A análise abordada neste estudo tem características exploratórias, pois envolve levantamento bibliográfico e apresentação de um estudo de caso.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista aplicada em uma agência de propaganda e publicidade localizada em Florianópolis/SC. A forma de entrevista utilizada foi a estruturada, de forma a focar o objetivo principal do gestor. Para Marconi (1996), “a entrevista estruturada ou padronizada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, onde as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. Os dados foram coletados na própria agência, sendo o sócio-gerente o entrevistado e o responsável pelo preenchimento do questionário. Os demais dados foram levantados com a contabilidade mediante o exame de documentos e relatórios.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho fez-se uma pesquisa bibliográfica relacionada com os fundamentos das análises econômico-financeiras tradicionais apresentados na literatura disponível. Foram pesquisados livros das áreas contábeis, financeira, de administração de empresas, de sistemas de informações, dissertações, relatórios da empresa abordada no estudo de caso e foram feitas

consultas na internet, além da aplicação de questionários aos funcionários desta empresa. Também foram utilizados materiais e anotações provenientes das aulas do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFSC.

Com o intuito de se atingirem os objetivos propostos neste trabalho, desenvolveram-se quatro etapas fundamentais, relacionadas a seguir.

- ? Na primeira etapa, foram levantadas as necessidades que os gestores de uma agência de propaganda e publicidade têm em conhecer melhor as informações geradas pela contabilidade. Neste levantamento foram realizadas entrevistas guiadas por questionários para a caracterização das necessidades.
- ? Na segunda etapa, procedeu-se a uma revisão bibliográfica, abordando a relação da contabilidade financeira e gerencial com sistemas de informações, envolvendo os materiais citados acima.
- ? Na terceira etapa, propôs-se uma sistemática para inserção da contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas.
- ? Na quarta etapa, aplicou-se a sistemática abordada na etapa anterior em forma de estudo de caso.

1.5 Justificativa

Restringir o papel do contador ao registro dos fatos ocorridos na empresa e ao atendimento da legislação é uma prática comum nas pequenas e médias empresas. Essa atitude tende a se agravar quando a contabilidade é terceirizada e executada fora da empresa, pois, na maioria das vezes, a documentação é enviada ao contador já com atraso, dificultando a agilidade de respostas. Logo, a contabilidade não tem a oportunidade de demonstrar seu verdadeiro papel, que é auxiliar no processo decisório.

A contabilidade deve ser vista como um instrumento essencial para a gestão das organizações e não somente um meio para atender às exigências legais. A contabilidade financeira pode e deve se transformar em gerencial, sendo um dos papéis do contador aproveitar as informações fornecidas pela contabilidade financeira para gerar conhecimento ao administrador. (PADOVEZE, 1996)

A confecção de relatórios gerenciais a partir dos dados fornecidos pela contabilidade financeira não terá valia sem a participação dos administradores na sua elaboração. Relatórios que apresentam apenas resultados numéricos sem informações de contexto e que não permitam a geração de conhecimento são de pouca utilidade para os administradores. É necessário que o contador consiga mostrar ao administrador a importância da contabilidade gerencial no processo decisório, tornando-o mais eficaz.

Por isso, este trabalho enfoca, sobretudo, a necessidade de a contabilidade gerencial ser inserida nas pequenas e médias empresas de forma gradual e com a participação contínua dos gestores na elaboração de relatórios, os quais irão auxiliá-los nas tomadas de decisão.

As respostas para inúmeros problemas podem ser encontradas nas demonstrações contábeis, apesar de essas nem sempre serem compreendidas pelos administradores. O uso da análise das demonstrações contábeis, principalmente da Demonstração de Resultado do Exercício, será explorado neste trabalho, juntamente com o fluxo de caixa e o acompanhamento da performance dos centros de lucros.

Este trabalho teve início com uma entrevista do pesquisador com o gestor da empresa apresentada no estudo de caso, em que se pôde constatar como as informações eram repassadas ao gestor bem como de quais informações o gestor necessitava saber para tomar suas decisões. Com isso, observou-se a necessidade de viabilizar a confecção de relatórios capazes de transformar as informações contábeis em gerenciais, sempre com a participação do gestor.

Com relação à importância da geração de relatórios para fins gerenciais, Ostrenga (apud DIAS, 2002) relata que “a principal finalidade dos relatórios gerenciais periódicos deverá ser a de fornecer aos gerentes um meio de monitorar a evolução em direção às metas e dirigir as energias para as situações que necessitam de atenção”.

Assim como Padoveze (1996), Bio (1996) e Martins (MARTINS; ASSAF NETO, 1986), autores citados no Capítulo 2, é contenda da autora desse trabalho, que a Contabilidade é a principal fonte de qualquer sistema de informação implantado numa empresa. Por isso, o presente trabalho reflete a preocupação da autora em evidenciar como a Contabilidade poderá ser uma ferramenta gerencial e um diferencial nas tomadas de decisão em uma empresa prestadora de serviços.

Vale ressaltar que, conforme Santos (apud MARTINS, 2001), “o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício e os demais demonstrativos são, na realidade, peças entendidas como relatos para contadores e/ou especialistas da área financeira”. Cabe então aos profissionais da contabilidade evidenciar aos gestores a informação contida nessas peças, a fim de melhorar a performance da empresa.

Segundo pesquisa do Sebrae, as empresas de um modo geral têm procurado pouco assessoramento técnico, apenas 33% delas, e quando o fazem não conseguem bons resultados, uma vez que nas empresas que fecham encontra-se a maior parte delas. Geralmente as empresas buscam auxílio no contador e nas pessoas que conhecem o ramo. Nas empresas bem sucedidas há uma procura significativamente maior por consultoria e pessoas que conhecem o ramo.

Metodologias ou sistemáticas que abordem a importância de se inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas são virtualmente inexistentes. Devido a isso e à importância da contabilidade gerencial como fonte de informações ao processo decisório, este trabalho propõe uma sistemática para identificar necessidades gerenciais dos administradores e estabelecer formas de supri-las através de informações oriundas da contabilidade.

Essa sistemática defende a importância de se inserir gradualmente a contabilidade gerencial na empresa, com a participação do gestor na confecção dos relatórios gerenciais que irão apoiá-lo nas tomadas de decisão. A implantação desse processo na empresa destaca principalmente as melhorias a serem alcançadas com o seu emprego, o que justifica a sua implantação.

1.6 Delimitação da pesquisa

O estudo de caso foi aplicado em uma empresa prestadora de serviços localizada em Florianópolis/SC, cujo ramo de atividade é o da propaganda e publicidade, devendo-se a isso uma limitação deste estudo.

Outra limitação a ser citada refere-se às alterações que os valores analisados no Capítulo 5 sofreram, não expressando a realidade da empresa. Isso se deve à necessidade de se manterem os dados sob caráter confidencial.

1.7 Estrutura do trabalho

Levando-se em consideração o tema deste trabalho, o estudo foi dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo são apresentados uma abordagem geral sobre o tema e o problema deste estudo, bem como o objetivo geral e os específicos. A metodologia utilizada, a justificativa e as limitações do trabalho também fazem parte deste capítulo.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica que dá sustentação ao estudo. Nele serão abordados temas como as diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Gerencial, o papel do contador em transformar os dados contábeis em informações gerenciais e os diversos tipos de usuários que se beneficiam dessas informações. Na seqüência serão citadas as principais demonstrações contábeis bem como a importância de se analisá-las, utilizando-se ferramentas como os indicadores econômico-financeiros e as análises vertical e horizontal dos principais demonstrativos contábeis. Devido à importância do fluxo de caixa e do custo dos produtos, esses assuntos também serão abordados neste capítulo.

No terceiro capítulo, será abordada de forma geral a importância do sistema contábil como fonte primordial de um sistema de informação. Também serão discutidos temas como os custos e os benefícios da informação, e a importância que o sistema de informação contábil tem no cotidiano das empresas.

No quarto capítulo, será apresentada uma sistemática que integre a contabilidade gerencial à empresa em geral, visando, sobretudo, à participação do administrador na elaboração dos relatórios gerenciais que o auxiliarão no processo decisório.

No quinto capítulo, serão demonstrados detalhadamente os passos da sistemática apresentada no capítulo anterior bem como sua aplicabilidade através de um estudo de caso numa empresa prestadora de serviços, cujo ramo de atividade é o da propaganda e publicidade.

Finalizando o trabalho, no sexto capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo e as recomendações para trabalhos futuros.

2 CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL

2.1 Introdução

O presente capítulo demonstrará a importância da Contabilidade financeira e gerencial na administração das empresas, e o papel do contador como principal facilitador dessa tarefa. Serão apresentados os usuários mais freqüentes da Contabilidade, as demonstrações contábeis exigidas pela Legislação e a preeminência de saber analisá-las, bem como a importância da utilização de indicadores financeiros e não financeiros.

O fluxo de caixa também será citado neste capítulo, pois permite ao administrador planejar e controlar melhor as entradas e os gastos de sua empresa. Por fim, serão abordados de forma resumida os tipos de custeio mais utilizados pelas empresas e a necessidade de se conhecerem os custos dos produtos e serviços para melhor administrá-los.

O objetivo do presente capítulo é introduzir as principais práticas contábeis que serão utilizadas no estudo de caso apresentado no Capítulo 5.

2.2 Contabilidade financeira

A Contabilidade pode ser definida como um sistema de registros e apuração ou medição da riqueza (LEITE, 1988). Gonçalves e Batista (1996) definem Contabilidade como “ciência que tem por objeto o estudo do Patrimônio a partir da utilização de métodos especialmente desenvolvidos para coletar, registrar, acumular, resumir, e analisar todos os fatos que afetam a situação patrimonial de uma pessoa.”.

A Contabilidade por ter o patrimônio como objeto principal e por estar presente nas rotinas empresariais deverá obedecer a algumas exigências perante a Legislação, como os Princípios e as Convenções contábeis. Conforme o Artigo 3º da Resolução CFC N.º 750/93, os Princípios Fundamentais de Contabilidade são:

- ? o da ENTIDADE: que reconhece o patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial;

- ? o da CONTINUIDADE: está relacionado com a vida definida ou provável da entidade;
- ? o da OPORTUNIDADE: refere-se, simultaneamente, à tempestividade e à integridade do registro do patrimônio e das suas mutações;
- ? o do REGISTRO PELO VALOR ORIGINAL: afirma que os componentes do patrimônio devem ser registrados pelos valores originais das transações, expressos em valor presente na moeda do País;
- ? o da ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA: admite um ajustamento da expressão formal dos valores dos componentes patrimoniais;
- ? o da COMPETÊNCIA: estabelece que as receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorrerem, independentemente de recebimento ou pagamento; e
- ? o da PRUDÊNCIA: determina a adoção do menor valor para os componentes do Ativo e do maior para os do Passivo, sempre que se apresentem alternativas igualmente válidas para a quantificação das mutações patrimoniais que alterem o patrimônio líquido.

As Convenções contábeis representam um complemento dos Princípios, delimitando conceitos, atribuições e direções no trato de problemas contábeis. São elas: a Objetividade, a Materialidade, o Conservadorismo e a Consistência (OLIVEIRA, 1991).

A Contabilidade financeira está intimamente ligada às rotinas contábeis da empresa exigidas pela Legislação e muitas vezes não consegue atender às necessidades que os administradores têm por informações gerenciais. Horngren (1986, p. 23) acredita que a Contabilidade não pode apenas atender às necessidades legais servindo basicamente às financeiras, pois assim sua utilidade para a administração praticamente desapareceria.

Além do dever de cumprir todas as exigências impostas pela Legislação, uma das principais tarefas do contador é facilitar a compreensão das informações contábeis aos administradores, demonstrando a importância da Contabilidade no processo decisório.

2.3 Contabilidade gerencial

Saber como melhor interpretar os resultados da empresa é um dos objetivos primordiais da Contabilidade gerencial. Segundo Anthony (1974), a Contabilidade deverá preocupar-se em gerar informações úteis à administração, atendendo às necessidades dos gestores. A Contabilidade gerencial utiliza instrumentos para auxiliar a interpretação dos resultados levantados através da Contabilidade financeira, como a análise e a interpretação das demonstrações contábeis, os indicadores financeiros e não financeiros, as ferramentas como Benchmarking, planejamento estratégico, Balanced Scorecard, entre outros.

Oliveira (apud SANTOS, 1999, p.18) afirma que o trabalho gerencial é um processo administrativo que envolve planejamento, organização, direção e controle voltados para resultados. Sendo a empresa uma organização de recursos físicos e humanos, cabe aos administradores saber gerenciar tais recursos da melhor forma possível. Padoveze (1996, p. 26) comenta a importância de uma entidade ter o apoio da Contabilidade gerencial na administração de seus negócios, pois, segundo ele, se houver dentro dessa entidade pessoas que consigam traduzir conceitos contábeis em ações práticas, a Contabilidade estará sendo um instrumento para a administração.

Já Longenecker (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 516) afirma que “todo empresário deve ter conhecimentos suficientes sobre o processo contábil, inclusive sobre demonstrativos financeiros, para poder reconhecer quais métodos contábeis poderão funcionar de forma mais vantajosa em sua empresa”. Infelizmente o pensamento de Longenecker não se aplica a muitas empresas brasileiras, principalmente se citarmos os pequenos empresários, que na maioria das vezes só contam com o apoio do contador para melhor compreender a importância que as informações extraídas da Contabilidade poderão ter ao auxiliá-los na gestão de seus negócios (Sebrae, 2003).

2.4 Contabilidade financeira *versus* gerencial

Enquanto a Contabilidade financeira está voltada às exigências fiscais, a Contabilidade gerencial está voltada à gestão da empresa, e ambas têm a sua utilidade e apresentam características diferenciadas devido ao seu público-alvo. O

Quadro 1 apresenta de forma resumida algumas diferenças entre Contabilidade financeira e gerencial descritas por Padoveze (1996), Matarazzo (1998), Ludícibus (1998) e Franco (1991).

Quadro 1: Diferenças entre Contabilidade financeira e gerencial

| Tópicos | Contabilidade financeira | Contabilidade gerencial |
|----------------------------|---|--|
| Atuação | Transforma fatos financeiros e econômicos em registros contábeis, cuja fonte são documentos como notas fiscais, extratos bancários, contratos, etc. | Preocupa-se em como melhor gerenciar as fontes de informações da empresa, envolvendo todos os que participam do processo produtivo |
| Objetivo | Preocupa-se com aspectos tributários exigidos pela Legislação, pertinentes a cada ramo de atividade | Auxilia na gestão dos recursos da empresa |
| Custos | Apura os custos dos serviços/produtos | Aloca os custos a fim de compreender a dinâmica dos processos |
| Controle | Concilia contas patrimoniais e de resultado como forma de controle | Em termos de controle, incentiva a performance da empresa |
| Relatórios | Elabora as Demonstrações Financeiras exigidas pela Legislação | Transforma números em informações úteis à administração |
| Restrições nas informações | Segue os princípios contábeis geralmente aceitos | Segue as determinações julgadas importantes pelos administradores |

A Contabilidade gerencial confecciona relatórios conforme as necessidades dos administradores, muitas vezes utilizando como fonte de informações os dados contidos nos relatórios gerados pela Contabilidade financeira, em que esses dados são transformados em uma linguagem mais concisa e clara para o administrador.

O importante é saber analisar e interpretar as demonstrações contábeis para atender às necessidades de respostas dos gestores. Segundo Ludícibus (1988, p. 127), “a análise de balanços mais aponta problemas a serem investigados do que soluções”.

2.4.1 O papel do contador

Marion (apud SILVA, 2002) observa que, muitas vezes, as pequenas empresas utilizam a função do contador para satisfazer exigências fiscais.

A função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. Ressalte-se, entretanto, que, em nosso País, em alguns segmentos de nossa economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada exclusivamente para satisfazer às exigências do fisco.

As atividades do contador não podem ser restritas aos registros das operações visando atender às exigências legais. O papel do contador na sociedade é fundamental para que a empresa atinja seus objetivos, sendo a obtenção de lucros um dos principais. A Contabilidade e a administração de empresas caminham lado a lado, pois a Contabilidade se alimenta de informações, e estas são necessárias tanto para o planejamento como para as tomadas de decisão.

Atualmente, os relatórios financeiros deixaram de ser apenas informativos numéricos. A necessidade crescente por informações úteis à administração e que gerem resultados fez com que o contador percebesse a importância de transformar números em relatórios gerenciais, seja através de simples gráficos desenvolvidos em planilhas auxiliares ou até mesmo em softwares especializados em gestão, tornando a Contabilidade gerencial cada vez mais usual no cotidiano das empresas.

Horngrén (1986, p. 516) comenta o papel do contador no processo de tomada de decisões citando que “muitos gerentes querem que o contador ofereça sugestões sobre uma decisão, mesmo que a decisão final sempre pertença ao executivo operacional”.

Sendo um dos propósitos deste trabalho o de melhorar as relações entre contador e administrador para que ambos participem do processo decisório, é essencial que o contador demonstre seu principal papel perante a empresa, que é a geração de informações úteis ao gestor a fim de facilitar as tomadas de decisão.

2.5 Usuários da Contabilidade

A Resolução CFC N.º 774/94 cita que “os objetivos da Contabilidade, quando aplicada a uma Entidade particularizada, são identificados com a geração de

informações, a serem utilizadas por determinados usuários em decisões que buscam a realização de interesses e objetivos próprios”.

Oliveira (1993) ilustra os usuários das informações contábeis da seguinte maneira:

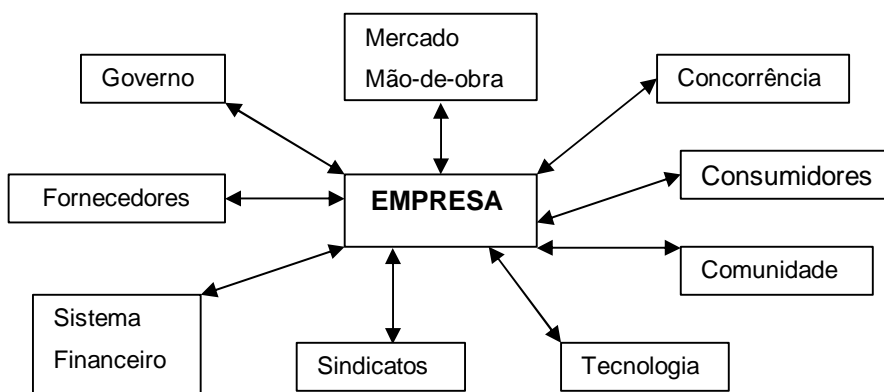


Figura 1: Usuários das informações contábeis

Fonte: OLIVEIRA (1993, p. 25)

Cada usuário está interessado em algum aspecto particular da empresa, e os mais comuns em empresas prestadoras de serviços são os especificados a seguir (OLIVEIRA, 1993).

- ? Fornecedores: estão interessados pela capacidade de pagamento de seus clientes, ou seja, sua liquidez.
- ? Clientes: preocupam-se em saber se os fornecedores terão capacidade para atendê-los conforme suas exigências, tanto no produto como nos prazos de pagamentos.
- ? Concorrentes: fornecem padrões para a empresa auto-avaliar-se.
- ? Instituições financeiras: analisam a rentabilidade em relação aos prazos, às condições de pagamento e à liquidez da empresa.
- ? Dirigentes: interessam-se pelas análises como uma ferramenta nas tomadas de decisão.

- ? Governo: utiliza-se da análise de balanços para obter informações de cunho financeiro e evolutivo das empresas.

2.6 As demonstrações contábeis

A Lei nº 6.404/76, conhecida como a Lei das Sociedades Anônimas, estabelece em seu Artigo 176 as demonstrações financeiras que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da sociedade e as mutações ocorridas no exercício.

1. Balanço Patrimonial.
2. Demonstração do Resultado do Exercício.
3. Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados.
4. Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.
5. Notas Explicativas.

Segundo Franco (1991), “a estática patrimonial é demonstrada no Balanço Patrimonial, que é a representação dos bens, direitos e obrigações do patrimônio, pondo em evidência a igualdade entre os valores ativos e passivos”. O quadro a seguir demonstra a estrutura do Balanço Patrimonial segundo a Lei nº 6.404/76.

Quadro 2: Composição do Ativo e Passivo

| Ativo | Passivo |
|---|--|
| a) ativo circulante b) ativo realizável a longo prazo c) ativo permanente, dividido em: investimentos; ativo imobilizado; ativo diferido | a) passivo circulante b) passivo exigível a longo prazo c) resultados de exercícios futuros d) patrimônio líquido, dividido em: capital social; reservas de capital; reservas de reavaliação; reservas de lucros; lucros ou prejuízos acumulados |

Fonte: OLIVEIRA (1991), Lei nº 6.404/76, Artigo 178.

A segunda demonstração exigida pela Lei das S.A. é considerada mais dinâmica por parte dos administradores, conforme demonstrada na quadro a seguir.

Quadro 3: Elementos da Demonstração do Resultado do Exercício

| |
|---|
| Receita bruta das vendas e serviços, deduções de vendas, abatimentos e impostos |
| Receita líquida das vendas e serviços, custo das mercadorias e serviços vendidos e lucro bruto |
| Despesas com as vendas, despesas financeiras, deduzidas das receitas, despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais |
| Lucro ou prejuízo operacional, receitas e despesas não-operacionais e saldo da conta de correção monetária (Art. 185, § 3º) |
| Resultado do exercício antes do imposto de renda e provisão para o imposto |
| Participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e contribuições para instituições ou fundos de assistência e previdência de empregados |
| Lucro ou prejuízo líquido do exercício e seu montante por ação do capital social |

Fonte: OLIVEIRA (1991), Lei nº 6.404/76, Artigo 187.

A demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados deverá conter alguns dados, conforme demonstra o quadro abaixo.

Quadro 4: Elementos da Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados

| |
|---|
| Saldo inicial do período |
| Ajustes de exercícios anteriores |
| Reversões de reservas, transferências para reservas |
| Resultado líquido do exercício |
| Distribuição de lucros |
| Saldo final do período |

Fonte: OLIVEIRA (1991), Lei nº 6.404/76, Artigo 186.

A demonstração das origens e aplicações de recursos indicará as modificações na posição financeira da sociedade, conforme modelo apresentado no quadro a seguir.

Quadro 5: Composição da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

| |
|---|
| I – Origens dos recursos, agrupadas em: a) lucro ou prejuízo do exercício, acrescido da depreciação e ajustado pela variação nos resultados de exercícios futuros; b) realização do capital social e contribuições para reservas de capital; c) recursos de terceiros. |
| II – Aplicações de recursos, agrupadas em: a) dividendos distribuídos; b) aquisição de direitos do ativo imobilizado; c) aumento do realizável a longo prazo, investimentos e ativo diferido; d) redução do passivo exigível a longo prazo. |
| III – Aumento ou redução do capital circulante líquido. |
| IV – Os saldos, no início e no fim do exercício, do ativo e passivo circulante, o montante do capital circulante líquido e o seu aumento ou redução durante o exercício. |

Fonte: OLIVEIRA (1991), Lei nº 6.404/76, Artigo 188.

As notas explicativas são necessárias para esclarecer o resultado do exercício e a situação patrimonial da empresa. O quadro a seguir demonstra a composição das notas explicativas.

Quadro 6: Elementos das Notas Explicativas

| |
|---|
| a) Principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais |
| b) Investimentos em outras sociedades, quando relevantes |
| c) Resultado de reavaliações |
| d) Garantias prestadas a terceiros ou eventuais contingências |
| e) Taxa de juros, prazos e garantias de obrigações a longo prazo |
| f) Número, espécie e classes das ações do capital social |
| g) Ajustes de exercícios anteriores |
| h) Eventos subseqüentes à data do encerramento do exercício que possam vir a ter efeitos relevantes para a sociedade. |

Fonte: OLIVEIRA (1991), Lei nº 6.404/76, Artigo 176, Inciso 5º.

2.6.1 A importância de se analisarem as demonstrações contábeis

Conforme Ludícibus (1988, p. 22), “a análise e interpretação das demonstrações contábeis faz sentido quando, além de sua função de informar o posicionamento

relativo e a evolução de vários grupos contábeis, também serve como um painel geral de controle para administração”.

Para Matarazzo (1997, p. 17), as demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, que os transforma em informações cujo objetivo é auxiliar nas tomadas de decisão. Complementando, Padoveze (1996, p. 115) cita que a análise das demonstrações contábeis é um dos instrumentos mais importantes no processo de gerenciamento contábil geral.

Matarazzo (1997) defende a padronização das demonstrações contábeis antes de qualquer análise. A análise poderá atingir vários graus de acordo com a necessidade do usuário, em que a padronização de grupos e contas deverá estar coerente com a utilização dessa análise, evitando que ela se torne inútil. Franco (1991) enfatiza a idéia de que determinados elementos patrimoniais poderão ser analisados sob diferentes aspectos, tais como a origem e a aplicação de cada um deles, as unidades de cada espécie, o valor de cada um, além de outros aspectos que podem ser focalizados pelo analista, de acordo com as particularidades da informação que a administração deseja.

Acompanhar as variações dos diversos grupos que compõem as demonstrações contábeis poderá revelar muitos problemas a serem resolvidos, mas, em contrapartida, oferece inúmeras alternativas, como, por exemplo, o aumento de determinadas despesas poderá fazer com que o administrador verifique a causa e conseqüentemente tome providências corretivas, evitando, assim, a distorção do resultado de um período; a variação da carga tributária também poderá ser detectada através de uma análise vertical, favorecendo a implantação de um planejamento tributário na empresa.

Segundo Padoveze (1996, p. 117), basicamente o ferramental de análise de balanço é composto da análise vertical e horizontal, dos indicadores de desempenho e da avaliação final. É importante ressaltar que, antes de se realizar qualquer tipo de análise, é importante que o analista conheça um pouco do histórico da empresa analisada, pois esta poderá estar sofrendo influências de fatos ocorridos no passado, distorcendo muitas vezes os resultados provenientes de análises superficiais.

A avaliação final envolve uma análise ampla das diversas demonstrações contábeis, incluindo o emprego da análise vertical e horizontal, e ainda a análise e

interpretação dos indicadores de desempenho. Essas duas ferramentas serão brevemente descritas a seguir.

2.7 Análises vertical e horizontal

Pode-se definir a análise horizontal como sendo uma comparação que se faz entre valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais. Matarazzo (1997 p. 251) afirma que a análise horizontal baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior, geralmente a mais antiga da série. Para Ludícibus (1998), a análise horizontal poderá detectar itens cujo crescimento esteja acima ou abaixo do desejado, crescimento este que poderá passar despercebido quando analisado isoladamente.

Já a análise vertical é definida, segundo Franco (1991), como “a determinação da porcentagem de cada elemento patrimonial em relação ao conjunto indicando o coeficiente dos diversos grupos patrimoniais, dando-nos assim idéia precisa de distribuição dos valores no conjunto patrimonial”. A participação expressiva de uma conta ou grupo de contas do total da demonstração analisada deverá ter uma atenção especial, pois uma alteração brusca nos valores poderá comprometer a situação econômico-financeira da empresa.

Matarazzo (1997, p. 255) recomenda que as análises vertical e horizontal sejam usadas conjuntamente, pois uma complementa a outra. Ambas as análises possibilitam localizar pontos específicos de problemas e características da empresa, facilitando o encontro da resposta ao porquê de a empresa se encontrar em determinada situação.

A análise de balanço é uma ferramenta de grande utilidade na gestão de negócios, principalmente se houver o acompanhamento dos indicadores estipulados pela empresa como fundamentais. De acordo com Johnson Thomas e Kaplan (1993), “os indicadores devem se basear na estratégia da companhia, e incluir parâmetros-chave de sucesso na fabricação, comercialização e P&D”.

2.8 Indicadores de desempenho

Segundo Gomes (1997, p. 76), os indicadores de desempenho deverão ser selecionados para controlar a evolução da capacidade competitiva da organização. A criação dos indicadores e sua permanência de uso são particularidades de cada empresa, estando intimamente ligadas ao seu ramo de atividade. Ao longo do tempo, pode-se identificar as carências de determinados indicadores, havendo a necessidade de nova implementação ou até mesmo de substituição.

A importância de se estabelecerem indicadores e acompanharem as suas tendências poderá ser revelada através da comparabilidade dos dados analisados, como, por exemplo: conhecer se os clientes estão satisfeitos com os produtos oferecidos, comparar a posição da empresa diante de seus concorrentes, acompanhar os padrões internos e externos preestabelecidos, sejam eles financeiros ou não.

As demonstrações contábeis são fontes de inúmeras informações de caráter econômico e financeiro, evidenciando tanto o rendimento do capital aplicado quanto a solvência da empresa. O interessante do uso de indicadores é que, uma vez conhecidos e compreendidos pelos usuários, tendem a facilitar a interpretação dos fatos ocorridos na empresa em determinado momento.

Os resultados dos indicadores deverão apresentar características de fácil compreensão para os usuários, de forma a serem identificados através das atividades que executam. Kaplan (1998) acredita que os indicadores de desempenho deverão conter informações que satisfaçam tanto os gerentes como os funcionários. O aperfeiçoamento dos indicadores tende a ser contínuo, à medida que a empresa conseguir identificá-los e colocá-los em prática tornar-se-á um poderoso instrumento de medida da performance da empresa.

2.8.1 Indicadores econômico-financeiros

Os indicadores econômico-financeiros estão relacionados ao contexto quantitativo, tendo nas demonstrações contábeis sua principal fonte de informações. Matarazzo (2003, p. 150) comenta como os índices financeiros são divididos, conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 7: Principais aspectos revelados pelos índices financeiros

| Aspectos | Índices |
|---------------------|----------------------------------|
| Situação financeira | Estrutura de capitais e liquidez |
| Situação econômica | Rentabilidade |

Fonte: Adaptado de MATARAZZO (2003).

A análise através de indicadores econômico-financeiros ou de quocientes, como também é conhecida, é muito valorizada por profissionais da área financeira, pois a relevância de se compararem contas e grupos gerará maior conhecimento do que a análise isolada de cada componente das demonstrações contábeis. Ludícibus (1988, p. 145) afirma que “o uso de quocientes tem como finalidade principal permitir ao analista extrair tendências e comparar os quocientes com padrões preestabelecidos”.

Cada empresa apresenta sua particularidade, logo, o número e a definição de quais quocientes serão utilizados deverão ser estipulados pela gerência, segundo as necessidades de respostas. É recomendado não utilizar uma quantidade excessiva de quocientes, pois esse procedimento tende a facilitar a perda do foco inicial, que é a compreensão dos valores expostos em determinada demonstração contábil.

Os grupos de quocientes mais utilizados pelos usuários são:

- a) quocientes de liquidez;
- b) quocientes de endividamento;
- c) quocientes de atividade (rotação);
- d) quocientes de rentabilidade.

Os quocientes serão encontrados e analisados mediante a utilização de fórmulas, conforme Matarazzo (1997, p. 158) demonstra num quadro de exemplos de quocientes utilizados pelas empresas e por analistas de balanços.

O fator de insolvência que resulta da aplicação da metodologia desenvolvida por Kanitz em 1978 também é outra ferramenta muito utilizada nas análises de crédito e licitações, pois envolve a solvência da empresa. Essa fórmula pode ser encontrada na obra “Análise financeira de balanços”, escrita por Matarazzo (2003, p. 240).

De acordo com Jaedicke (JAEDICKE; SPROUSE, 1972), é relevante citar a importância de se compararem os resultados da análise realizada por uma empresa com padrões por ela anteriormente estabelecidos e com os resultados obtidos por

suas concorrentes, a fim de se alcançar o objetivo primordial da análise das demonstrações contábeis. A harmonia entre os indicadores financeiros e não financeiros auxiliará o administrador na identificação dos pontos fortes e fracos da empresa.

2.8.2 Indicadores não financeiros voltados para o capital humano

Os indicadores não financeiros envolvem o contexto social e qualitativo da empresa, os quais são definidos de acordo com as particularidades de cada uma delas. Como exemplos podem ser citados o valor intelectual, a criatividade e a rotatividade dos empregados, as promoções, o número de dias sem acidentes de trabalho, o sucesso no recrutamento de empregados, a qualidade dos produtos, o nível de satisfação dos clientes e a evolução participativa no mercado.

Cada vez mais, o capital humano tem se tornado um diferencial competitivo nas empresas, principalmente nas que prestam serviços. Segundo Dalazen (2003), o capital humano é um dos principais ativos geradores de riquezas nas empresas, em que cada indivíduo tem o seu valor e irá contribuir para que elas cresçam. Aquela empresa que apresentar uma estratégia voltada para a gestão de seus ativos intangíveis, sendo o principal deles o capital intelectual, perceberá que a qualidade de seus produtos está intimamente ligada ao reconhecimento que ela própria dá aos seus clientes internos e externos (DALAZEN, 2003).

Investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários deixou de ser um investimento de difícil retorno, pois a tecnologia e a informação passaram a fazer parte do cotidiano empresarial. De acordo com Padoveze (1996), os gastos com treinamentos e desenvolvimento dos funcionários ainda são tratados como despesas na Contabilidade. Mesmo que atualmente a Legislação do Imposto de Renda não permita o registro de ativos intangíveis como parte integrante do patrimônio de uma empresa, cada vez mais esses ativos despertam a atenção dos investidores, principalmente se a empresa vier ganhando espaço no mercado com a criatividade de seus funcionários.

Para Almeida e Hajj (apud MEDEIROS; OLIVEIRA, 2002), é notório que o conhecimento adiciona valor à empresa, pois a mensuração e a divulgação do capital intelectual podem melhorar a imagem dela e atrair novos investimentos. Complementando esse pensamento, Stewart (apud MEDEIROS; OLIVEIRA, 2002)

afirma que, se o valor de uma empresa é maior do que o valor que os acionistas possuem, faz sentido atribuir a diferença ao capital intelectual.

Saber como gerenciar e administrar o capital humano, principalmente nas empresas que têm como matéria-prima a inovação e a criatividade, vem se tornando uma questão de destaque na literatura. Klein (1998, p. 9) revela a preocupação em se valorar e registrar erroneamente o capital intelectual, e questiona: “Como deve ser medido o capital intelectual e como a gerência poderá determinar seu valor?”. Em termos de gerência, Cassarro (1999, p. 12) conceitua “gerente” pelas funções inerentes à condução de seres humanos. Segundo ele, “gerente é a pessoa que consegue resultados com outras pessoas”.

Druker (apud MECHELN, 1997) cita que a fonte da riqueza é algo especificamente humano: o conhecimento. Se a pessoa aplicar o conhecimento nas atividades que já sabe executar, chama-se produtividade. Se ele for aplicado nas atividades novas e diferentes, chama-se inovação. Somente o conhecimento permite atingir essas duas metas.

Cada vez mais os indicadores financeiros tornar-se-ão influenciados pelos não financeiros, e essa tendência só deve aumentar com o avanço da tecnologia da informação.

2.9 Gestão do fluxo de caixa

Segundo Silbiger (apud DALBELLO, 1999), a demonstração de fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial de extrema importância para as organizações, utilizada, entre outros, na prevenção de problemas de liquidez, na evidenciação da relação entre lucro e fluxo de caixa, na definição das estratégias de pagamento de dívidas, na análise da aplicação dos recursos do caixa, no apontamento dos reflexos das políticas financeiras adotadas pela administração sobre o fluxo de caixa, além de outras tarefas ligadas ao planejamento e à administração das fontes e das necessidades de recursos financeiros.

Assaf Neto e Silva (apud DALBELLO, 1999) comentam que o fluxo de caixa descreve as diversas movimentações financeiras da empresa em determinado período de tempo, e sua administração tem por objetivo preservar uma liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da empresa.

Matarazzo (1997, p. 370) descreve os principais objetivos do fluxo de caixa, os quais são listados a seguir

1. Avaliar as alternativas de investimentos.
2. Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários.
3. Avaliar as situações presentes e futuras do caixa na empresa, posicionado-a para que não chegue à situação de iliquidez.
4. Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

A elaboração desse demonstrativo financeiro não é exigida pela Legislação, mas, segundo Zdanowicz (1998), o fluxo de caixa é indispensável na administração de qualquer negócio, devido ao valor das informações financeiras prestadas ao administrador. O fluxo de caixa reflete o passado, o presente e auxilia no planejamento empresarial, pois o administrador tomará decisões baseado em informações que extraiu, muitas vezes, desse fluxo.

A periodicidade do fluxo de caixa será definida através das necessidades por informações de cada empresa. De acordo com Zdanowicz (1998), toda empresa deveria conhecer a sua disponibilidade de recursos para melhor tomar decisões, por isso, o fluxo de caixa diário é tão importante quanto o semanal ou mensal. Com a tecnologia de softwares cada vez mais avançada as informações do fluxo de caixa poderão ser obtidas pelo sistema de informação contábil.

Basicamente existem dois modelos de fluxo de caixa mais utilizados: o fluxo de caixa pelo método direto e o fluxo de caixa pelo método indireto. O primeiro, segundo Campos Filho (apud ALVES; AZEVEDO, 2003), consiste em classificar os recebimentos e pagamentos de uma empresa utilizando as partidas dobradas, e uma de suas vantagens é permitir que informações sejam geradas com base em critérios técnicos, excluindo-se as interferências da Legislação fiscal. O método direto apresenta vantagens como o fácil entendimento por parte do usuário e incetiva a cultura da administração pelo caixa. No Capítulo 4 será demonstrado o modelo de fluxo de caixa pelo método direto segundo Padoveze (1996), modelo escolhido pelos dirigentes da empresa utilizada na concepção do estudo de caso, principalmente devido às vantagens citadas anteriormente.

Já o método indireto, segundo Lustosa (apud ALVES; AZEVEDO, 2003), faz a ligação entre o lucro líquido e o caixa, ou seja, através dele esse lucro é ajustado de

forma a expurgarem-se os efeitos das operações que não sensibilizaram o caixa, os acréscimos ou diferimentos relacionados com os recebimentos ou pagamentos passados ou futuros, o consumo de ativos de longo prazo ou os custos relacionados às atividades de investimento e financiamento. Por apresentar dados financeiros e econômicos na sua estruturação, o método indireto confunde muito os usuários leigos em Contabilidade (PADOVEZE, 1996).

Zdanowicz (1998, p. 40) define fluxo de caixa como sendo “o instrumento de programação financeira, que compreende as estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado”. Cada vez mais o fluxo de caixa orçado está sendo utilizado pelas empresas, auxiliando na administração das entradas e saídas de recursos futuros. Toda empresa visa investir suas sobras em algo que lhe traga retorno e tem aquela empresa que poderá apresentar insuficiências de recursos, tendo que recorrer à captação de empréstimos para aplicá-lo no seu capital de giro. A variação do fluxo de caixa orçado com o realizado tende a ser uma ferramenta indispensável na administração financeira da empresa, pois será nessa variação que o administrador conhecerá o motivo por que ocorreu um desvio do orçamento e o seu período.

Segundo Martins (1991), a DRE e o Balanço são tão importantes para a gestão da empresa quanto o Fluxo de Caixa. As duas primeiras demonstrações serão utilizadas para analisar a evolução do patrimônio e para conhecer a sua efetiva rentabilidade; já para a análise financeira de curto prazo o Fluxo de Caixa é mais útil, pois dá condições ao administrador de acompanhar a liquidez da empresa. Portanto, ambas as demonstrações satisfazem as necessidades gerenciais de uma empresa, sendo cada vez mais utilizadas no seu dia-a-dia.

2.10 Custo dos produtos

A preocupação em se conhecer o custo dos produtos é uma questão muito discutida nos encontros entre administradores e contadores. Desses encontros deverão surgir idéias de como melhorar a gestão de custos na empresa a fim de reduzi-los sem prejudicar a qualidade dos produtos. O contador poderá contribuir nesse processo demonstrando ao administrador os custos dos seus produtos e sugerindo soluções de como reduzi-los; e o administrador terá a tarefa de transmitir

a importância para toda a empresa de se conhecerem os custos e a de administrar da melhor forma possível os centros de custos.

O quadro a seguir demonstra alguns conceitos básicos relacionados a custos abordados por Padoveze (1996).

Quadro 8: Conceitos básicos de custos

| Tópicos | Descrição | |
|--------------------------|---|---|
| Classificação dos custos | Diretos: são aqueles que podem ser identificados e relacionados com o produto final | Indiretos: são aqueles que não podem ser alocados diretamente ao produto final |
| Comportamento dos custos | Fixos: tendem a manter-se constantes nas alterações das atividades operacionais | Variáveis: variam na proporção direta das variações do nível de atividades |
| Método de custeamento | Direto ou variável: utiliza-se apenas dos custos e despesas que têm relação proporcional e direta com a quantidade de produtos | Por absorção ou indireto: considera todos os custos e despesas, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis |
| | Integral: é um prolongamento do custeio por absorção. Nem as despesas com vendas e administrativas são consideradas como gastos do período | Por atividades: aloca os custos fixos indiretos em cima das atividades geradoras desses custos, visando aprimorar o custeamento dos produtos |
| Formas de custeamento | Custo real: é calculado com dados dos gastos já ocorridos | Custo-padrão: é calculado baseado em eventos futuros ou desejados de custos |
| | Custo orçado: tem por base antecipar os gastos que deverão ocorrer e afetarão o custeamento dos produtos | |

Fonte: PADOVEZE (1996).

Segundo Padoveze (1996), cada vez mais se torna imprescindível que os administradores conheçam os custos das atividades de suas empresas. Para tanto, deverá ser identificado o método de custeio mais adequado à realidade da organização. Martins (1996, p. 314) defende que não há como apontar o melhor método de custeio para as organizações, pois essa decisão deverá estar baseada em uma análise das características de cada empresa. Padoveze (1996, p. 206) acrescenta que somente com um amplo conhecimento das atividades da empresa é

que será possível mensurar os elementos que compõem os custos de seus produtos.

De acordo com o autor (p. 237), o custo é uma consequência de administração, pois a empresa deverá gastar o mínimo possível para produzir seus produtos, eliminando os desperdícios. Logo, o preço de venda é determinado pelo mercado, e não pelo critério adotado pela empresa para se conhecer o custo de seus produtos. Nessa linha, Figueiredo (apud BEULKE; BERTÓ, 1996) afirma que

o primeiro objetivo na formulação do preço de um produto é cobrir todos os custos variáveis incorridos em sua fabricação e venda. O segundo objetivo é obter a maior margem possível a fim de que possam ser cobertos os custos fixos e seja obtido um lucro.

A importância de se encontrar o custo real dos produtos está intimamente ligada à precificação. Beulke (BEULKE; BERTÓ, 1996, p. 33) relaciona custo (a ser administrado e minimizado), preço (ajustado ao mercado para ser competitivo) e margem de contribuição (suficiente para remunerar o custo fixo e propiciar um retorno adequado) como segue: Preço de venda – Custo = Margem de contribuição.

2.10.1 Tipos de custeio

As metodologias de apuração de custos mais utilizadas na Contabilidade são o custeamento variável e o custeamento por absorção, por serem mais práticas e de fácil visualização do custo dos produtos. A Legislação influencia muito na atitude das empresas em demonstrar seus verdadeiros custos, pois as formas de se calcularem os custos dos produtos estão intimamente ligadas ao resultado da empresa, que, por sua vez, será oferecido à tributação (MARTINS, 1996).

Devido a essa preocupação em atender à Legislação, a necessidade de se gerenciarem custos pode deixar de existir dentro das empresas. Seguindo essa linha de pensamento, surgiu um novo método de custeamento denominado Activity Based Costing (ABC) ou Custeio Baseado em Atividades, que procura aprimorar o custeamento dos produtos, sempre voltado para a gestão estratégica de custos.

Para Ching (1997, p. 41), “o ABC avalia o valor que cada atividade agrega para a performance do negócio ou departamento”. Este método de custeio preocupa-se em rastrear os custos através das atividades exercidas na empresa a fim de ser o mais justo possível na forma de alocação dos custos fixos e indiretos.

Independente do método de custeio adotado pela empresa, este oferecerá vantagens e desvantagens a serem consideradas (CHING, 1997). O método de custeio variável (direto) trabalha com a margem de contribuição dos produtos, concentra-se nos custos diretos dos produtos e por isso não é aceito pela Legislação.

O método de custeio por absorção, apesar de ser aceito pela Legislação, aloca todos os custos e despesas ao produto, sejam eles diretos, indiretos, variáveis ou fixos. A forma de alocar os custos indiretos é feita utilizando-se o método de rateio, sendo muito criticado pelos adeptos do ABC (MARTINS, 1996; IUDÍCIBUS, 1998).

O ABC não é um novo método de custeio a fim de atender à Legislação; é tido como uma ferramenta gerencial que está voltada às atividades da empresa. Dessa forma, não utiliza rateios na alocação dos custos, despesas indiretas e fixas. A aplicação do ABC exige tempo e dedicação por parte de todos os colaboradores da empresa, a qual nem sempre dispõe desse tempo.

Kaplan (apud BEULKE; BERTÓ, 1996) admite a existência de objetivos diferenciados para o custo da empresa, mas, mesmo assim, recomenda a utilização do custeio por absorção, pelo menos como ponto de referência inicial, para o estabelecimento do preço de venda.

É bom ressaltar que toda a empresa é responsável pela gestão de custos, pois as informações necessárias para o sucesso dessa gestão provêm das atividades desenvolvidas pelos colaboradores da empresa, cabendo ao administrador conduzir sabiamente essa premissa, visto que a produtividade dos negócios está intimamente ligada à satisfação de todas as pessoas que fazem parte da organização (CASSARRO, 1999).

2.11 Considerações finais

Pôde-se observar que a Contabilidade oferece muitas ferramentas gerenciais capazes de auxiliar o gestor na administração de seus negócios. Temas como análise das demonstrações contábeis, indicadores de desempenho, custo dos produtos e serviços, tipos de custeio, como melhor gerir o caixa da empresa, entre outros assuntos que dizem respeito à gestão da empresa, devem ser discutidos em parceria com o contador, pois este profissional terá condições de transformar a Contabilidade financeira exigida por lei em uma fonte de informações gerenciais.

Neste capítulo foram resgatados os conceitos contábeis necessários para o desenvolvimento do estudo de caso descrito no Capítulo 5. No próximo capítulo serão apresentados os principais conceitos afetos a sistemas de informações, necessários para a concepção dos instrumentos de acompanhamento da situação da saúde econômica e financeira das organizações.

3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

3.1 Introdução

Este capítulo apresentará uma introdução sobre sistema de informação, sua definição e classificação, bem como os conceitos básicos necessários para o entendimento do processo decisório. A relação custo *versus* benefício e a tecnologia da informação também serão abordadas de forma sucinta neste capítulo.

Beuren (2001) afirma que os sistemas de informação têm uma relação direta com o processo de gestão, pois são eles que dão o suporte informacional a todas as áreas da organização. Partindo-se dessa afirmação, o presente capítulo também abordará os sistemas de informações contábeis e sua importância na administração das empresas, enfatizando como as informações contábeis poderão oferecer alternativas para solucionar problemas comuns no cotidiano das empresas.

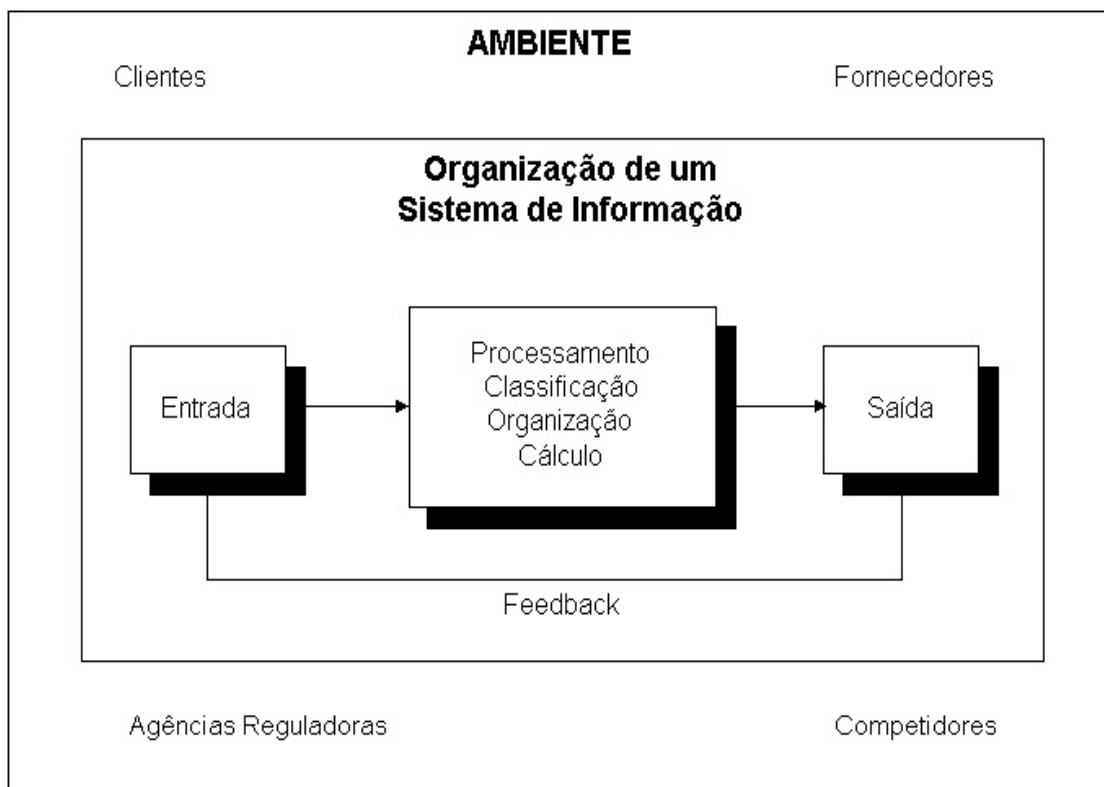
3.2 Sistema de Informação

A definição de sistema de informação (SI) para Laudon e Laudon (1998, p. 21) dá ênfase gerencial: “um sistema de informações pode ser tecnicamente definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para a tomada de decisão em uma organização”.

Segundo Stair (1998, p. 6), sistema de informação é “um conjunto de elementos ou componentes que interagem para se atingir objetivos, apresentando entradas, mecanismos de processamento, saídas e feedback”.

A informação obtida no processamento será utilizada para a geração de conhecimento. Esse processo é ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Processamento em um sistema de informação



Fonte: Laudon; Laudon (1998).

Gil (1995, p. 13) define sistema de informação como “um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”. Segundo esse autor, um sistema de informações tem de trabalhar dados para produzir informações. Dessa forma, dado pode ser entendido como a matéria-prima com que o sistema de informações irá trabalhar, e informação é o produto final do sistema de informações e deve ser apresentada em forma, prazo e conteúdo adequados ao usuário.

McGee e Prusak (1994, p. 24) diferenciam informação de dados, em que a informação tem o papel de informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão. Para que os dados se tornem úteis como informação é preciso que sejam apresentados de tal forma que qualquer pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

Carmo (apud PEZZIN, 2001) afirma serem três as funções básicas de um SI na organização de uma empresa, funções estas relacionadas à transformação de informação em conhecimento. São elas:

- ? resolução de problemas mediante o equacionamento e a proposta de soluções para apoiar o dirigente da empresa a atuar como agente transformador;
- ? produção do conhecimento através da obtenção de informações que seriam de difícil acesso por outros procedimentos;
- ? tomada de consciência, propiciando a sensibilização a um problema da organização, e o desenvolvimento da consciência da coletividade sobre a sua solução a curto e médio prazo.

3.2.1 Classificação dos sistemas de informação

Os principais tipos de sistemas de informações são apresentados na Figura 3. Cada nível contempla as necessidades de conhecimento de um determinado público-alvo (LAUDON; LAUDON, 1998).

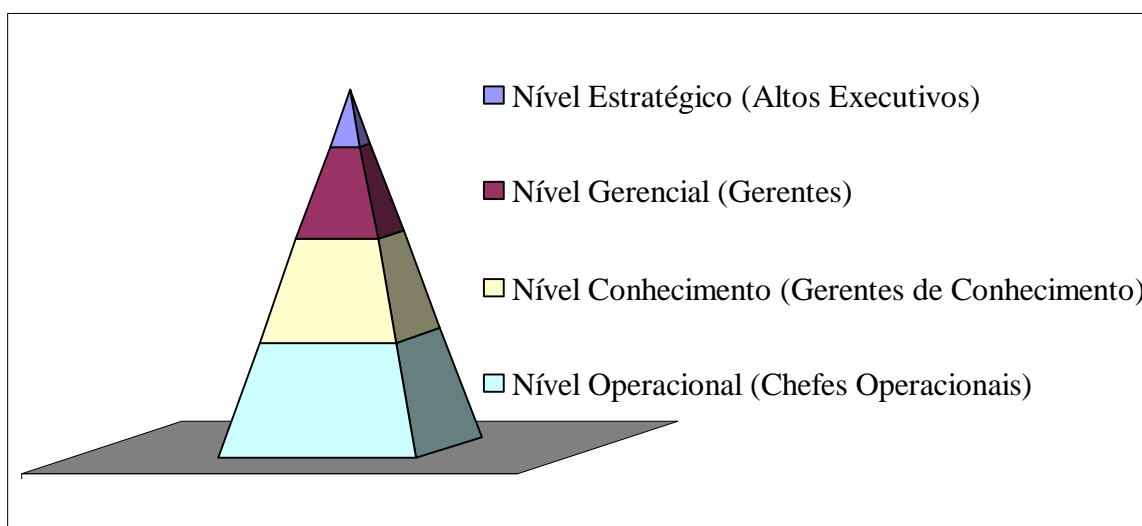


Figura 3: Níveis do Conhecimento

Fonte: Sell (2001).

Os sistemas de informações do nível operacional são utilizados para o controle do fluxo das atividades básicas da organização, tal como vendas, fluxo de caixa, controle de materiais e outros.

Os sistemas de informações do nível de conhecimento apóiam o processo de coleta e armazenamento de novo conhecimento associado ao negócio para a administração da continuidade das tarefas cotidianas.

Os sistemas de informações do nível gerencial são utilizados periodicamente no monitoramento, no controle e na tomada de decisões pelos gerentes de nível médio da organização.

Os sistemas do nível estratégico são utilizados pelos executivos para a realização do planejamento estratégico. Proporcionam a visão necessária da empresa para o planejamento das próximas ações diante do ambiente externo.

Os sistemas de informação podem ser usados em todas as áreas da empresa ou até mesmo podem ser integrados, oferecendo ao administrador inúmeras alternativas de como melhorar a performance da empresa em geral. Deve-se salientar que a estrutura e a cultura organizacional estão intimamente ligadas no desenvolvimento dos SI. Os valores defendidos por uma política empresarial poderão afetar a confiabilidade e a precisão dos dados coletados para um SI (STAIR, 1998).

Bertalanffy (apud RESKE FILHO, 2000) classifica os sistemas em: a) sistemas fechados: quando a unidade sob análise não interage com qualquer outra; e b) sistemas abertos: quando o metassistema ou pelo menos um dos subsistemas componentes interage com outras unidades externas a ele.

Ainda sobre os sistemas de informação, segundo Nakagawa (1993, p. 63), podem ser assim classificados:

- ? sistema de apoio às operações: processam dados relativos a transações rotineiras, conhecidos como sistemas de processamento de transações;
- ? sistema de apoio à gestão: processam dados para tomada de decisões e soluções de problemas, conhecidos como SIG.

De acordo com Oliveira (1997, p. 39), "SIG é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados".

O quadro a seguir demonstra os tipos de sistemas de informação mais utilizados pelas empresas.

Quadro 9: Tipos de Sistemas de Informação mais utilizados pelas empresas

| Tipos de SI | Descrição |
|--|---|
| 1. Sistemas de Processamento de Transações (SPT) | É tido como um dos primeiros a serem utilizados nas empresas. Registra transações completas de negócios, como as relacionadas às rotinas da folha de pagamento, à parte financeira entre empresa- clientes e fornecedores |
| 2. Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) | Este sistema focaliza a eficiência operacional. Fornece relatórios pré-programados gerados com dados e informações do sistema de processamento de transações |
| 3. Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) | O foco é a eficácia da tomada de decisão. São usados quando o problema é complexo, envolvendo o julgamento gerencial. Os administradores têm papel ativo no desenvolvimento e na implementação do SAD |
| 4. Sistemas Especialistas (SE) | Gera um parecer especializado ou sugere uma decisão em uma área específica. São considerados como um profissional especializado com muitos anos de experiência em determinado campo |
| 5. Sistemas de Telecomunicação (ST) | Usados para compartilhar e transferir informações. Os exemplos mais conhecidos são a teleconferência e a videoconferência |

Fonte: Adaptado de STAIR (1998).

Stair (1998) afirma que o SIG é importante pois oferece aos administradores um feedback das operações executadas na empresa. Cada empresa terá uma particularidade e uma necessidade diferente das demais, motivo pelo qual o SIG deverá respeitar tais diferenças no momento de sua construção. A figura a seguir demonstra como os dados coletados se transformam em informações úteis às tomadas de decisão mediante a confecção de relatórios gerenciais.

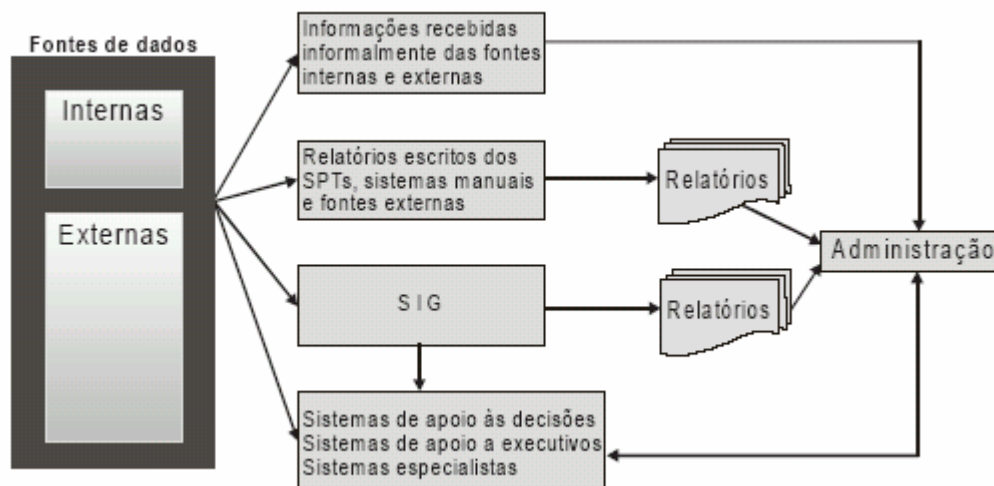


Figura 4: Fontes de informações gerenciais

Fonte: STAIR (1998, p. 209).

Beuren (2001) comenta um outro tipo de SI, o Sistema de Informações Executivas (SIE), sendo este definido por Pozzebon e Freitas (1996, p. 29) como “uma solução em termos de informática que disponibiliza informações corporativas e estratégicas para os decisores de uma organização, de forma a otimizar sua habilidade para tomar decisões de negócios importantes”.

3.3 Custos *versus* benefícios da informação

Uma informação é valorizada quando ajuda os tomadores de decisões a optarem pela alternativa que segundo eles é tida como a melhor em determinado momento. Assim, a relevância da informação está intimamente ligada às estratégias dos negócios.

Segundo Padoveze (1996), a informação não pode custar mais do que possa valer para a administração. Os administradores de empresas buscam reduzir custos, aprimorar a eficiência na produção, vantagens competitivas, maior precisão no valor agregado aos produtos, tomadas de decisão gerenciais mais eficazes, enfim, procuram interagir os problemas da empresa para compreendê-los melhor. Os sistemas de informação podem e devem ser usados em todas as áreas da empresa ou até mesmo serem integrados, oferecendo ao administrador inúmeras alternativas

de como melhorar a performance da empresa e auxiliando-o na percepção da necessidade de mudanças no processo organizacional.

Stábile (2001) comenta o custo da informação enfatizando que “a informação não possui valor absoluto, mas um valor dependente do momento em que chega ao usuário. Só o uso pelos tomadores de decisão pode avaliar o real valor da informação [...] se não for utilizada no momento correto, perde valor”.

Para Bio (1996, p. 117), um sistema de informações bem executado traria benefícios principalmente:

- ? na informação gerencial;
- ? na eficiência operacional;
- ? na racionalização dos sistemas;
- ? no controle interno.

O valor das informações está intrinsecamente ligado à necessidade do usuário de conhecê-las, por isso, é indispensável que um sistema de informação contemple a relevância das informações disponibilizadas para os usuários.

Stair (1998, p. 6) acredita que uma boa informação deve apresentar certas características, como:

- ? ser precisa: a informação não pode ter erros;
- ? ser completa: conter todos os fatos importantes;
- ? ser econômica: o valor da informação deverá ser avaliado com a sua produção;
- ? ser flexível: a informação poderá ser utilizada para diversas finalidades;
- ? ser confiável: a confiabilidade da informação depende do método de coleta dos dados;
- ? ser relevante: deverá ser importante para o tomador de decisão;
- ? ser simples: uma informação sofisticada e detalhada pode não ser necessária;
- ? ser encaminhada em tempo: a informação deverá ser enviada somente quando se julgar necessária;
- ? ser verificável: poderá ser checada para saber se está correta.

Ackoff (apud OLIVEIRA, 1993) observou que, embora os executivos necessitem crescentemente de informações relevantes, as quais são o foco básico dos SIG, eles são, ao mesmo tempo, vítimas de uma abundância de informações irrelevantes.

Para que a informação atinja seu objetivo, é importante que o empresário e o contador definam a necessidade de se conhecerem determinadas informações e a maneira como integrá-las para poupar tempo com informações e relatórios irrelevantes.

3.4 Tecnologia da Informação

Atualmente, os sistemas de informação recebem uma ajuda indispensável no processamento dos dados, gerando informações úteis aos tomadores de decisões. Essa ajuda é fornecida pelos sistemas computacionais, envolvendo hardware e software, os quais são fundamentais para a agilidade dos processos. A união dos sistemas de informação com a tecnologia gera novas perspectivas de gestão para o administrador, cujas decisões poderão ser consistentes para toda a empresa.

Tait (apud SELL, 2001) comenta que a Tecnologia da Informação (TI) pode ser mais bem compreendida como computadores, softwares, redes de comunicação eletrônica públicas e privadas, rede digital de serviços, tecnologia de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados e outros serviços.

Mediante as suas necessidades, cada empresa irá adquirir ou desenvolver softwares aplicativos para apoiá-la na realização de suas tarefas e, conseqüentemente, para ser capaz de gerar resultados específicos conforme o seu plano estratégico. Dentro do contexto contábil, a tecnologia da informação objetiva reduzir o tempo gasto com práticas contábeis, permitindo ao contador otimizar seu tempo trabalhando na gestão da informação (STAIR, 1998).

Segundo Tait (apud SELL, 2001), um dos objetivos de um sistema de informação deve ser a integração entre negócios, sistemas e tecnologia da informação. Essa integração deve ser feita de maneira com que os negócios sejam suportados por sistemas de informações baseados em tecnologia de informação, ou através do uso do sistema de informação ligando clientes e fornecedores, ou ainda pelo planejamento estratégico da empresa.

McGee e Prusak (apud STÁBILE, 2001) relatam o valor da informação perante o uso da TI, “onde os investimentos tecnológicos tornam-se nulos sem as informações adequadas e as pessoas usuárias”.

A união dos sistemas de informação com a tecnologia gera novas perspectivas de gestão para o administrador, cujas decisões poderão ser consistentes para toda a

empresa. Stair (1998) afirma que “a informação correta, se fornecida à pessoa certa, da forma correta e no tempo certo, pode melhorar e assegurar a eficiência organizacional”.

Vaz (apud STÁBILE, 2001) diante do valor fundamental que a informação possui para a administração no atual cenário concorrencial, afirma que a tecnologia da informação passa a ser importantíssima para agilizar a aquisição, o processamento e a divulgação da informação dentro das organizações, possibilitando-lhes a busca por lucros e resultados satisfatórios.

3.5 Sistema de Informação Contábil

A Contabilidade é um sistema de informação muito rico para a administração de qualquer negócio. Nela se concentra toda a movimentação patrimonial e financeira da empresa. O acompanhamento histórico das informações através de análises quantitativas é uma ferramenta de decisão muito importante que a Contabilidade oferece aos administradores. Segundo Horngren (1986, p. 4), “um sistema contábil é um meio formal de se reunirem dados para ajudar e coordenar decisões coletivas à luz das metas ou objetivos gerais de uma organização”.

Padoveze (apud SILVA, 2002) cita três características fundamentais para que um sistema de informação contábil tenha validade dentro de uma empresa, independente do porte. Essas características são relacionadas a seguir.

- ? Operacionalidade: as informações devem ser coletadas, armazenadas e processadas de forma operacional. São características básicas de operacionalidade os relatórios concisos, elaborados de acordo com as necessidades dos usuários, coletados de informações objetivas e de imediato entendimento pelo usuário, que não permitam uma única dúvida sequer, com apresentação visual e manipulação adequadas.
- ? Integração e navegabilidade dos dados: considera-se um sistema de informação contábil como integrado quando todas as áreas necessárias para o gerenciamento de informação contábil estejam abrangidas por um único sistema de informação contábil. Todos devem utilizar-se de um mesmo e único sistema de informação.
- ? Custo da informação: o SIC deve apresentar uma situação de custo abaixo dos benefícios que proporciona à empresa. Com a incorporação definitiva

dos recursos computacionais, de macro e microinformática, na administração das empresas, entende-se que qualquer empresa, da microempresa às grandes corporações, tem condições de manter um sistema de informação contábil.

Um sistema de informação contábil pode ser caracterizado como um processo contínuo, gerando, sobretudo, conhecimento. Matarazzo (2003, p. 16) apresenta uma seqüência de passos em que as demonstrações contábeis transformam-se em informações úteis às tomadas de decisão. Essa seqüência é ilustrada na Figura 5.

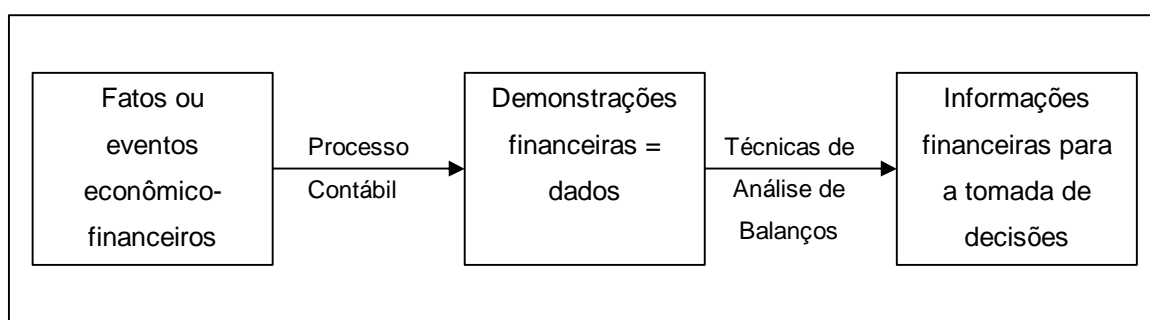


Figura 5: Seqüência do processo contábil

Fonte: MATARAZZO (2003, p.16).

Os relatórios assumem as mais diferentes formas de informação, sejam elas através de planilhas, textos, tabelas, gráficos, e visam atender às necessidades exigidas por usuários. Por isso, deverão ser elaborados por profissionais capazes de transformá-los em informações úteis. Padoveze (1996, p. 44) cita que “o contador tem que respeitar a posição do usuário e sua forma de enxergar e utilizar a informação contábil”. Tanto o excesso como a organização imprópria das informações distribuídas em relatórios poderão virar ferramentas gerenciais inúteis. O autor (apud MACHADO, 2000) comenta as estéticas inadequadas dos relatórios gerenciais que poderão prejudicar sensivelmente um ótimo conteúdo.

Para Horngren (1986, p. 21), um sistema contábil eficaz dá informações para três finalidades:

- ? relatórios internos para administradores, utilizados no planejamento e no controle das atividades de rotina;
- ? relatórios internos para uso na tomada de decisões especiais e nos planos em longo prazo;

- ? relatórios externos para acionistas, governo e outros que se interessam pela organização.

Segundo Riccio (1989, p. 163-164), “o sistema de informação contábil abrange não somente a Contabilidade financeira (nível operacional), mas também a Contabilidade gerencial (nível tático), contendo elementos essenciais do que se pode denominar Contabilidade estratégica”.

3.5.1 Subsistemas do sistema de informação contábil

Segundo Bio (1996, p. 132), um sistema de informações total de uma empresa é uma rede complexa de subsistemas. As relações de interdependência entre eles resultam da troca de informações que alimentam o sistema em geral.

Nakagawa (1993) comenta que um sistema de informações é formado por vários subsistemas, como Contabilidade, custos, orçamento, vendas e marketing. Logo, um sistema de informação contábil pode ser visto como um subsistema do sistema de informação total da empresa.

Para Riccio (1989), o sistema de informação Contábil se desdobra em subsistemas, podendo abordar três níveis de decisão: o operacional; o tático e o estratégico, os quais são divididos em cinco subsistemas, descritos a seguir.

- ? Subsistema de Contabilidade Operacional - compõe-se dos processos que decorrem diretamente do tipo de negócio e da organização da empresa. Este é um subsistema eminentemente captador de dados.
- ? Subsistema de Planejamento - neste subsistema os critérios de performance para cada uma das áreas de responsabilidade são prefixados e transformados em resultados planejados.
- ? Subsistema de Contabilidade Geral - é o que exerce o papel de núcleo diretor de todo o sistema, fixando os padrões Contábeis e Legais e os parâmetros de avaliação decorrentes das decisões do administrador do sistema sobre o que e como será controlado e avaliado.
- ? Subsistema de Banco de Dados - é o subsistema que reúne as atividades de armazenamento e administração de todos os dados do sistema dentro das técnicas de banco de dados.
- ? Subsistema de Suporte e Decisão - por meio de processos específicos de simulação, modelagem financeira e inteligência artificial, suporta os objetivos de tornar o Sistema de Informação Contábil um instrumento

estratégico para a empresa. Este subsistema contém os processos da chamada Contabilidade Gerencial, mas vai além desse ponto ao incluir também a utilização da Inteligência Artificial e de Subsistemas Especialistas.

Para Ludícibus (1998), o sistema contábil-financeiro é o mais importante e maior subsistema de uma empresa, por isso, é fundamental que os dirigentes de cada setor sejam entrevistados, a fim de se conhecerem de quais informações eles necessitam para realizar suas funções e de saber como gostariam de receber essas informações, como, por exemplo, qual a periodicidade e a complexidade dos relatórios.

Além dos autores citados, Padoveze (1996) também acredita que um sistema de informação contábil gerencial deverá incorporar dados quantitativos para melhor mensurar e analisar as informações com o movimento operacional da empresa. E acrescenta que este deverá reunir outras áreas da Contabilidade e finanças, como, por exemplo, Contabilidade financeira, custos, administração financeira, orçamento, Contabilidade divisional e demais áreas afins que possam propiciar análises gerenciais.

3.5.2 A importância do sistema de informação contábil

Nem todo administrador está preparado para analisar relatórios como Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), Fluxo de Caixa, dentre outros. Por isso, os sistemas contábeis deverão disponibilizar os resultados da empresa de forma a facilitar a compreensão dos usuários. As informações deverão chegar ao usuário transformadas em relatórios geradores de conhecimento, auxiliando-os nas tomadas de decisão e tendo-se o cuidado de não confundí-los.

Para Bio (1996, p. 138), um sistema de informação contábil-gerencial eficaz é (1) um elemento integrado ao sistema de gestão da empresa que, (2) incorpora conceitos de mensuração e avaliação ajustados às características operacionais e às necessidades gerenciais e que (3) produz informações em tempo hábil, confiáveis e num grau de detalhamento adequado, na medida em que opera com base numa solução eficiente no ponto de vista de sistemas e de processamento de dados.

A fidelidade dos relatórios apresentados pelos sistemas contábeis se deve à veracidade dos dados coletados, logo, os dados deverão condizer com a realidade da empresa. Se uma informação for transmitida para o sistema contábil de forma

equivocada, todo o processo de transformação dessas informações estará condenado, e conseqüentemente também as decisões tomadas baseadas nessas informações serão influenciadas. Segundo Oliveira (1993, p. 179), “relatórios gerenciais são documentos que consolidam, de forma estruturada, as informações para o tomador de decisão”.

O avanço da informática propiciou o desenvolvimento de novos softwares capazes de auxiliar as rotinas contábeis. A maioria deles alimenta outros registros além dos da Contabilidade, como os registros de contas a pagar e a receber, os registros de estoque, folha de pagamento, ativo fixo, registro de caixa, entre outros.

Independentemente do sistema contábil utilizado, Longenecker (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997) acredita que este deverá cumprir um mínimo de exigências capazes de auxiliar o administrador nas tomadas de decisão, conforme demonstra o quadro abaixo.

Quadro 10: Exigências de um sistema contábil

| Exigências | Descrição |
|-------------------|--|
| I | O sistema deverá apresentar resultados operacionais de forma clara e concisa |
| II | Os relatórios deverão permitir análises de diferentes períodos, a fim de facilitar a compreensão por parte dos administradores das mudanças ocorridas na empresa |
| III | O sistema deverá dar condições de se editarem relatórios que supram as necessidades dos administradores, bancos, credores, governo e outros que se interessam pelas atividades da empresa |
| IV | O sistema deverá auxiliar no controle da empresa, tanto financeiro como operacional |
| V | O sistema deverá ser flexível às mudanças, pois as necessidades dos administradores tendem a seguir o mercado, que conseqüentemente exigirá que a formatação deste sistema se molde a estas mudanças |
| VI | Os princípios contábeis deverão estar presentes no sistema utilizado |

Fonte: LONGENECKER (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Um bom sistema contábil trabalha com as informações financeiras e econômicas da empresa, visando demonstrar o resultado dos processos desenvolvidos em determinado período. Tais sistemas envolvem desde o conhecimento e a aplicação

da Contabilidade propriamente dita, até o uso de ferramentas capazes de auxiliar o administrador nas suas tomadas de decisão.

3.6 Considerações finais

A Contabilidade, por concentrar toda a história da empresa através do registro de dados, é tida como o principal sistema de informação de uma empresa. Através de seus relatórios gerenciais e juntamente com o avanço da tecnologia, as rotinas contábeis deixaram de ser morosas e começaram a auxiliar os gestores nas tomadas de decisão.

Um dado isolado não será útil a ninguém, mas, se transformado em informação, poderá ser compartilhado e novamente transformado em conhecimento, beneficiando alguém ou um grupo de pessoas. Para se tornar útil, essa informação deverá assumir características e formas de apresentação de acordo com as necessidades do usuário. Cruz (apud KÜSTER, 2001) comenta a importância da informação afirmando que “o poder oriundo da informação está em saber usá-la, e não em possuí-la”.

O capítulo a seguir se beneficia dos conceitos abordados nos capítulos anteriores para melhor evidenciar os resultados de uma empresa para os seus administradores, a fim de transformar dados contábeis em informações úteis à gestão.

4 UMA SISTEMÁTICA PARA INSERIR A CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DECISÓRIO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

4.1 Introdução

A necessidade de se considerar a contabilidade gerencial como fonte de informações para o apoio ao processo decisório nas organizações foi destacada nos capítulos anteriores. O presente capítulo irá descrever a sistemática proposta nesta pesquisa para a incorporação gradual de instrumentos ligados à contabilidade gerencial no suporte ao processo decisório nas pequenas e médias empresas. Essa sistemática demonstra como a contabilidade gerencial pode ser empregada no apoio à gestão das empresas, tornando as tomadas de decisão mais seguras para os seus administradores.

Inicialmente serão descritos os passos a serem seguidos pelo profissional que irá implantar na empresa a sistemática proposta. Aconselha-se que esse profissional seja um contador que possua o conhecimento necessário na área da contabilidade gerencial, a qual será utilizada em todo o processo de implantação. Todas as fases da sistemática apresentada serão explicadas individualmente e com exemplos, a fim de facilitar o seu emprego por parte dos usuários.

4.2 Visão geral da sistemática

Sendo a contabilidade uma das mais ricas fontes de informações da empresa, é importante que haja uma sintonia entre contador e administrador, no intuito de se verificarem quais dados poderão ser identificados na contabilidade para posterior transformação em informação útil à gestão da empresa. Esse processo, apesar de grande valia para as organizações, constitui um desafio tanto para o contador quanto para o gestor, dadas as barreiras naturais colocadas ao longo dos anos entre o contador e o gestor, tais como:

- ? **visão:** enquanto o gestor possui uma macrovisão da organização orientada pelo planejamento estratégico e pelos instrumentos gerenciais

utilizados, o contador possui uma visão detalhada orientada pelos fatos contábeis;

- ? **linguagem:** o entendimento entre os dois atores nem sempre se dá de forma correta devido ao uso por parte do contador de uma linguagem técnica não compreensível pelo gestor. Da mesma forma, os termos utilizados pelo gestor para se referir à sua organização podem não ser corretamente compreendidos pelo contador.

Para facilitar o processo, neste capítulo será apresentada uma sistemática composta de cinco passos, cada qual compreendendo um conjunto de tarefas bem definidas, de forma a facilitar a condução por parte do contador e a assimilação e o engajamento por parte do gestor.

Os passos para a implantação dessa sistemática são ilustrados na Figura 6 e introduzidos abaixo de forma resumida.

- ? **Passo 1 - Analisar a empresa:** nesta fase o contador irá conhecer a organização na sua totalidade, buscará informações junto à contabilidade da empresa, analisará documentos que descrevam os processos de rotinas da empresa, enfim, estudará cada detalhe que julgar importante e necessário para melhor conhecer os objetivos estratégicos da empresa ora analisada.
- ? **Passo 2 - Entender o processo decisório da empresa:** verificar junto aos gestores como são tomadas as decisões atualmente, qual é a fonte das informações que servem de base a essas decisões, quais são os instrumentos utilizados no processo decisório e quais são os atores envolvidos. Neste passo são identificadas oportunidades para melhorar o processo decisório.
- ? **Passo 3 - Analisar os dados disponíveis nos sistemas contábeis:** o contador deverá analisar o sistema contábil adotado pela empresa, além de outros repositórios de dados, a fim de identificar fontes de dados que possam ser transformadas em informações úteis à administração da empresa.
- ? **Passo 4 - Elaborar relatórios:** nesta fase serão transformados os dados identificados no passo anterior em informações úteis ao processo

decisório, cujo resultado será a elaboração de relatórios capazes de evidenciar as operações da empresa de maneira a facilitar as tomadas de decisão. Os relatórios desenvolvidos nesta etapa deverão estar de acordo com as necessidades e características particulares de cada empresa, isto é, serão personalizados. Esses relatórios não serão necessariamente àqueles mais conhecidos e utilizados pelos gestores de uma forma geral, mas sim, relatórios que contenham informações julgadas úteis aos gestores de determinada organização.

- ? **Passo 5 - Adaptação do processo decisório:** o contador apresentará aos gestores as diferentes formas de elaboração de relatórios desenvolvidas na fase anterior e explicará como essas informações poderão ser utilizadas para melhorar o processo decisório da empresa. Nesta fase serão analisados os fatores que foram abordados na elaboração de relatórios afetos ao planejamento estratégico e as novas possibilidades de interpretação da situação da empresa, a fim de demonstrar a viabilidade da incorporação de instrumentos apoiados sobre a contabilidade gerencial na cultura decisória. Também será destacada a importância da participação ativa do gestor em todo o processo.

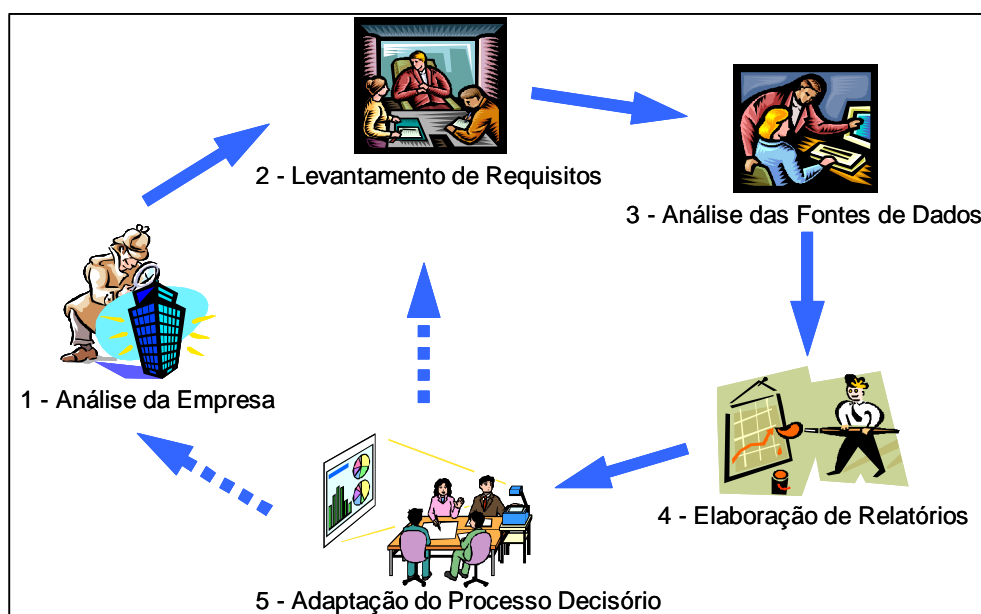


Figura 6: Sistemática para inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas

A sistemática apresenta um processo interativo, pois envolve a participação do gestor ativamente ao longo dos passos, e incremental, porque as mudanças no processo decisório vão ocorrendo gradualmente e de forma contínua, ou seja, com o término de um ciclo completo (desenvolvimento das cinco fases), existirão novos insumos para se reiniciar todo o processo novamente, e assim sucessivamente.

O desenvolvimento do processo de maneira interativa e incremental evita que se iniciem processos muito longos, que acabem descaracterizando as motivações iniciais, e estimula a participação ativa do gestor, facilitando a incorporação das mudanças resultantes do desenvolvimento de todo o processo.

Conforme ilustrado na Figura 6, a primeira etapa da sistemática não será contemplada toda vez que for iniciado o processo, somente será contemplada novamente se alguma mudança relevante atingir a empresa, tais como alterações no planejamento estratégico, ajustes na estrutura organizacional, mudanças nos processos operacionais ou até mesmo no processo decisório, ou outra mudança que de certa forma altere as configurações iniciais levantadas pela análise da empresa.

A seguir serão detalhados todos os passos que compõem a sistemática.

4.3 Analisar a empresa

Para o desenvolvimento da sistemática dentro de qualquer organização, faz-se necessário que se conheçam os objetivos e as orientações gerais da empresa analisada. Para tanto, serão coletadas informações que serão utilizadas posteriormente em todo o processo de implantação da sistemática.

É de suma importância que o contador tenha acesso a informações que possam ajudá-lo a compreender melhor as particularidades da empresa, tais como:

- ? a sua estrutura organizacional bem como as funções exercidas por cada departamento;
- ? as atividades desenvolvidas, os produtos fabricados ou serviços prestados;
- ? a forma como a empresa se relaciona com seus fornecedores e clientes;
- ? o porte, o número de colaboradores e o faturamento anual;
- ? o planejamento estratégico e sua elaboração;
- ? os pontos fortes e fracos da empresa;

- ? os documentos ou até mesmo o website da empresa, a fim de se conhecer a imagem que esta passa aos seus usuários;
- ? a análise das demonstrações contábeis visando a um conhecimento mais específico de suas atividades.

De forma geral, essas informações poderão ser obtidas através de conversas com as pessoas que conhecem bem os dados da empresa ou até mesmo analisando-se a documentação desta.

Enfim, esses são apenas alguns exemplos de como o contador poderá conhecer um pouco mais sobre a empresa com a qual irá desenvolver um processo de aprimoramento nas tomadas de decisões. Deve-se considerar também que toda empresa apresenta particularidades que deverão ser respeitadas e trabalhadas de diferentes formas, de acordo com a sua cultura organizacional. Por isso, a seqüência de requisitos apresentada não deverá ser considerada regra, mas esses requisitos deverão ser ajustados conforme a realidade da empresa que está sendo analisada.

4.4 Entender o processo decisório da empresa

É indispensável que o contador compreenda o processo decisório da empresa antes de implementar qualquer ferramenta de gestão. Por isso, algumas dúvidas deverão ser esclarecidas com os gestores da empresa, tanto em nível estratégico como gerencial, conforme demonstrado no terceiro capítulo.

O desenvolvimento desta fase visa, principalmente, levantar informações para dimensionar de forma adequada as necessidades que os gestores têm por informações mais acuradas, possibilitando identificar meios de tornar as tomadas de decisão mais confiáveis. Dessa forma, nesta etapa o contador deverá identificar quais informações os gestores estão utilizando para auxiliá-los na tomada de decisão, quais instrumentos estão sendo utilizados no processo decisório, como poderiam ser melhorados esses instrumentos e quais são os atores envolvidos no processo decisório.

Kimball et al. (1998) apresentam técnicas para levantamento de requisitos às sessões coordenadas e às entrevistas. Nas sessões coordenadas, são reunidas as pessoas envolvidas no processo a ser explorado para discussão de elementos mais gerais em grupo. A entrevista objetiva obter a identificação de detalhes junto a uma pessoa ou a um grupo reduzido de pessoas, pretendendo, no caso dessa

sistemática, obter uma melhor compreensão da organização, tanto globalmente como de cada área, visando sobretudo ao ponto de vista estratégico.

Ambas as técnicas poderão ser aplicadas nesta etapa da sistemática para obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento das demais etapas, como a identificação (a) da localização dos dados necessários para subsidiar a contabilidade gerencial na empresa e (b) das necessidades a serem atendidas.

No estudo de caso apresentado no quinto capítulo foi desenvolvido um roteiro de entrevista voltado à aplicação da sistemática em uma empresa da área de propaganda e publicidade. Deve-se salientar que, para cada ramo de atividade ou para cada cultura organizacional, o roteiro de entrevista deverá adequar-se às necessidades dos gestores, não havendo um modelo oficial a ser seguido, apenas alguns requisitos importantes que darão sustentação à entrevista. Exemplos de coleta de requisitos através da entrevista podem ser verificados em Kimbal et al. (1998, p. 105).

Uma vez definidas as idéias que serão discutidas na entrevista, o contador saberá como melhor adequar àquela organização em particular os trabalhos que serão desenvolvidos. A seguir serão citados alguns exemplos de requisitos que deverão ser levantados numa entrevista, a fim de se conhecer o processo decisório:

1. Quais os objetivos fundamentais da organização?
2. O que está se fazendo para alcançá-los?
3. Quem participa das decisões na organização?
4. Atualmente, existe algo que impeça a realização dos objetivos da organização?
5. Como os problemas são identificados e como são resolvidos?
6. Você considera a informação levantada em sua organização confiável?
7. O que é feito com a informação adquirida? Ela auxilia no processo decisório?
8. Que análises você gostaria de executar?
9. Os relatórios utilizados atualmente suprem as necessidades por informações gerenciais?
10. Que outras informações você gostaria de ter para fortificar o processo decisório de sua organização?

Recomenda-se que se desenvolva uma documentação formal do processo de análise dos requisitos levantados na entrevista a fim de se tornar um material de

referência para eventuais dúvidas. O objetivo da entrevista não pode se ater apenas a melhorar o entendimento do processo decisório, mas sim contribuir para se transformar num instrumento capaz de viabilizar essa melhora do processo de gestão da organização.

4.5 Analisar os dados disponíveis nos sistemas contábeis

O objetivo principal desta etapa é saber onde se localizam os dados necessários para suportar as necessidades que estão sendo levantadas. O contador deverá analisar se o sistema contábil utilizado pela empresa apresenta as informações solicitadas que permitirão suprir parcial ou integralmente as necessidades mencionadas pelos administradores.

Primeiramente serão conhecidos os sistemas e sua abrangência, para em outras oportunidades levantarem-se atributos, granularidade e outros detalhes, além de se identificar a necessidade de obtenção de dados externos ao sistema contábil. Também serão verificadas as necessidades de implementação do sistema contábil atual ou até mesmo a sua substituição, se for o caso. Com esta análise o contador poderá identificar se o sistema contábil apresenta algumas características importantes para a implantação da sistemática em discussão, como, por exemplo, as descritas a seguir.

- ? O sistema contábil utilizado apresenta formas de extração dos dados necessários ao emprego desta sistemática?
- ? Possibilita a exportação para arquivos-texto ou para planilhas eletrônicas?
- ? Os relatórios são configuráveis a fim de facilitar o seu manuseio?

Nesta etapa, o contador deverá ter acesso ao analista de sistema responsável pelos sistemas contábeis da empresa para encontrar formas de geração dos dados requeridos pelo processo, como formato e tipos de arquivos.

O quadro a seguir demonstra um exemplo de algumas informações que deverão ser repassadas para o analista responsável pelo sistema contábil da empresa analisada, a fim de identificar se o sistema atual apresenta condições de fornecer tais informações. Essas informações poderão ser trabalhadas de acordo com as necessidades levantadas na etapa anterior.

Quadro 11: Identificação de dados de origem

| Dado | Descrição | Origem | Processamento | Periodicidade |
|------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| Total das vendas | Total por produto vendido | Sistema de faturamento | Total diário das vendas | Semanal |

4.6 Elaboração de relatórios

Após o entendimento do processo decisório da empresa e depois de serem analisados os dados disponíveis nos sistemas contábeis, o contador terá condições de transformar esses dados coletados em informações úteis à tomada de decisão.

A etapa de elaboração de relatórios compreende a preparação de relatórios que suportem as necessidades dos gestores citadas na entrevista, de forma a evidenciar os resultados gerados pelas atividades desenvolvidas na organização e dar embasamento a ações futuras, aprimorando assim a sua gestão.

A definição dos formatos dos relatórios e a maneira de se processarem os dados extraídos na etapa anterior poderão ocorrer através de uma rotina automatizada ou manual, dependendo do nível de informatização da empresa. As planilhas eletrônicas são muito utilizadas na contabilidade gerencial, principalmente na confecção de gráficos.

A quantidade de relatórios gerados nesta etapa está relacionada diretamente com as necessidades elencadas pelos gestores na entrevista. Entre os mais utilizados pode-se citar os descritos a seguir.

1. Análises vertical e horizontal
2. Fluxo de caixa (semanal, mensal, semestral, anual)
3. Indicadores de desempenho (financeiros e não financeiros)
4. Lucratividade por departamentos
5. Rentabilidade dos produtos e serviços
6. Detalhamento das receitas e despesas

Tanto os relatórios como os gráficos utilizados nesta etapa deverão satisfazer as ansiedades por informações que os gestores possuem, por isso, os relatórios elaborados deverão ser personalizados para cada empresa, respeitando suas características e seus pontos de vista fundamentais. Outro aspecto que deveá ser

considerado é a participação do gestor na elaboração dos relatórios e na escolha de dos indicadores que auxiliarão o processo decisório.

Esta etapa deverá demonstrar que os instrumentos gerenciais desenvolvidos são úteis às tomadas de decisão, melhorando as condições de conhecimento e compreensão do processo produtivo por parte dos gestores bem como o resultado de se tomar uma decisão baseada em informações gerenciais. Tais decisões tenderão a ser mais ágeis e seguras, refletindo num futuro não muito distante um resultado mais satisfatório à empresa em seu conjunto.

No quinto capítulo serão apresentados alguns exemplos práticos de como a elaboração de relatórios poderá ser aplicada nos moldes da sistemática apresentada no presente capítulo.

4.7 Adaptar o processo decisório

Depois de concluídas as etapas anteriores da sistemática, deverão ser analisadas as necessidades de ajustes ao processo decisório, tendo em vista as estratificações de informações realizadas na etapa anterior. Cabe então ao contador apresentar aos gestores o resultado de todas as etapas, desde a análise da empresa até a aplicação dos relatórios gerenciais na atual gestão.

Alguns passos poderão ser seguidos na adaptação do processo decisório, conforme descrito na sequência.

1. **Apresentar as estratificações desenvolvidas:** sendo um dos princípios desta sistemática, o gestor deverá participar ativamente da confecção de todos os relatórios, desde a sua forma de apresentação até o seu conteúdo. Nesta fase o contador deverá demonstrar detalhadamente ao gestor o motivo da elaboração de cada relatório e a importância em tê-lo como instrumento de auxílio nas decisões. Outra característica positiva desta etapa é a possibilidade de simulação dos números, fazendo com que o gestor visualize vários resultados para a sua empresa, cujo objetivo é propiciar-lhe diferentes alternativas para gerenciar diversas situações, como, por exemplo, variação de preços por parte de seus fornecedores, sazonalidade, alterações na carga tributária, mudança de comportamento na clientela, entre outros. Os relatórios deverão ajudar o gestor a conhecer melhor a maneira como a empresa vem se comportando no mercado e

como poderá se comportar mediante as mais diversas situações que possam vir a atingi-la.

2. **Analisar a relação da sistemática com o planejamento estratégico:** o contador deverá demonstrar o envolvimento da sistemática com o planejamento estratégico, como os indicadores extraídos da sistemática influenciaram na realização dos objetivos da empresa, como as análises dos relatórios poderão incrementar características na elaboração de futuros planejamentos estratégicos, como a aplicação da sistemática poderá melhorar o desempenho dos pontos fortes e fracos da empresa, e, sobretudo, demonstrar a otimização do planejamento estratégico.
3. **Demonstrar como a sistemática poderá apoiar o processo decisório:** por apresentarem informações fiéis à real situação em que a empresa se encontra, os relatórios gerenciais tendem a facilitar as interpretações dos resultados, pois foram desenvolvidos de forma interativa entre o contador e o gestor, possibilitando com isso que o gestor ouse mais na gestão de seus negócios, o que caracteriza um diferencial competitivo no mercado.
4. **Identificar possibilidades de inovação:** elencar os pontos positivos que a aplicação da sistemática trouxe à gestão da empresa, traçando um comparativo entre o modo como as decisões eram tomadas antes e como são tomadas após a aplicação da sistemática, tornando-as mais ágeis e seguras.

O resultado da aplicação desta sistemática será considerado satisfatório quando o gestor sentir a mudança em administrar uma empresa com a contabilidade gerencial inserida no processo decisório, se comparado com as antigas tomadas de decisão baseadas em relatórios meramente contábeis, cuja linguagem não lhe é familiar.

4.8 Considerações finais

Neste capítulo foi apresentada uma sistemática que tem como objetivo inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas. O processo de desenvolvimento desta sistemática tende a ser interativo e incremental, tornando o gestor mais participativo na elaboração de relatórios que o auxiliarão na gestão e simplificando o processo de absorção por parte dos gestores.

Uma vez inserida na organização, esta sistemática resultará em vantagens para a gestão da empresa, a saber: os relatórios gerenciais refletirão as necessidades dos gestores, que, conseqüentemente, compreenderão melhor o que cada relatório demonstra; as tomadas de decisões tenderão a ser mais ágeis e seguras; os futuros planejamentos estratégicos beneficiar-se-ão das informações contidas nos relatórios gerenciais. Enfim, o gestor terá uma visão mais detalhada da situação real da empresa que administra e, sobretudo, compreenderá melhor os seus resultados, devendo estar preparado para eventuais surpresas do mercado competitivo. Por isso é importante que tanto ele como a empresa estejam dispostos a facilitar a inserção da contabilidade gerencial no processo de gestão.

Na maioria das pequenas e médias empresas os serviços contábeis são terceirizados e a implantação dessa sistemática irá gerar um custo adicional para essas empresas. Por isso, tanto as empresas como os escritórios contábeis deverão saber administrar a relação custo x benefício da implantação da sistemática, possibilitando a inserção da contabilidade gerencial no processo decisório dessas empresas a fim de tornar a administração mais eficaz.

Sob a ótica dos escritórios contábeis, tem-se nessa sistemática uma nova fonte de recursos para o contador, pois num primeiro momento é indispensável a sua presença na implantação da sistemática, mas com o desenvolvimento das etapas e um ciclo completado, este profissional poderá ter o apoio de auxiliares ou até mesmo ser substituído nas tarefas mais burocráticas, baixando assim o custo para as empresas interessadas em implantar tal sistemática.

É relevante demonstrar a necessidade de haver um bom relacionamento entre gestores e contadores na gestão das empresas, pois a participação contínua do gestor na implantação da sistemática torna-o mais interessado pelo sucesso dessa implantação.

5 APLICAÇÃO DA SISTEMÁTICA PARA INSERIR A CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO

5.1 Introdução

O presente capítulo demonstrará a aplicação da sistemática apresentada no capítulo anterior a fim de se avaliar a sua aplicabilidade em uma empresa prestadora de serviços do ramo de propaganda e publicidade, localizada em Florianópolis/SC. Também será demonstrado como os passos dessa sistemática foram implementados e ajustados à empresa conforme a sua realidade.

A inserção da contabilidade gerencial no processo decisório de uma empresa poderá acarretar mudanças na sua política organizacional, e isso poderá ser verificado quando houver a comparação entre o modo como as tomadas de decisão eram feitas antes da aplicação dessa sistemática e como as tomadas de decisão estão sendo feitas após a sua implantação.

5.2 Análise da empresa Mercado Propaganda e Marketing Ltda.

Como previsto na sistemática apresentada no quarto capítulo, o primeiro passo foi conhecer um pouco melhor a empresa onde seria aplicada a sistemática com o intuito de facilitar e agilizar o desenvolvimento dos trabalhos.

Com a finalidade de se conhecer um pouco mais a respeito do ramo de atividade da empresa citada no estudo de caso, segue um breve comentário sobre agências de propaganda e publicidade.

5.2.1 Agências de propaganda e publicidade

A primeira agência fundada no Brasil foi datada em 1914 e chamava-se Eclética Publicidade. Inicialmente eram comprados espaços por atacado nos jornais para revendê-los aos anunciantes em pequenas porções. Segundo Santana (1973, p. 178), “uma agência é antes de mais nada, os clientes que ela conquista e conserva”.

De acordo com a Lei Federal nº 4.680, de 18/06/1965, regulamentada pelo Decreto nº 57.690, de 01/02/1966:

Art. 6º - A agência de propaganda é pessoa jurídica e especializada na arte e técnica publicitária que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de divulgação, por ordem e conta de clientes-anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir idéias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições a que servem.

Para Santana (1973, p. 178), uma agência de publicidade poderá oferecer a seus clientes os seguintes serviços:

- ? planejar, confeccionar e distribuir publicidade;
- ? planejar campanhas de promoção de vendas e preparar o material para esse fim;
- ? aconselhar e assistir em problemas de relações públicas e de marketing;
- ? fazer ou superintender pesquisas de mercado;
- ? planejar e confeccionar vitrinas e estandes para feiras e exposições;
- ? organizar programas de rádio e TV;
- ? confeccionar dispositivos, planejar filmes e audiovisuais;
- ? confeccionar material de ajuda para vendedores;
- ? assistir à criação ou renovação de embalagens e encarregar-se dos desenhos que as identificam.

Segundo as normas-padrão para prestação de serviços pelas agências de propaganda estabelecidas pela Associação Brasileira de Agências de Propaganda (ABAP), uma agência de propaganda será remunerada da seguinte forma:

- ? honorários na base de uma porcentagem equivalente à comissão de 20%, que lhe é concedida pela imprensa e por outros veículos;
- ? honorários na base de uma porcentagem mínima de 15%, que cobra dos clientes sobre o custo real comprovado dos trabalhos autorizados;
- ? serviços especiais, tais como pesquisas de mercado, promoções de vendas, etc., que serão prestados mediante honorários a combinar.

5.2.2 Características da empresa

A empresa que foi objeto de estudo deste trabalho denomina-se Mercado Propaganda e Marketing Ltda. e pertence ao ramo de atividade de propaganda e

publicidade. Iniciou suas atividades em 1989, tendo sede na cidade de Florianópolis/SC. A empresa Mercado faz parte da rede mundial Publicis, o que significa ter o apoio de agências de 75 países para pesquisas, traduções, promoções, veiculações em mídia e outros serviços. Entre seus principais clientes destacam-se os seguintes: Casa Feliz, Laticínios Tirol, Femepe, Marisol, Pizza Hut, Faculdade Estácio de Sá e Softway.

Sob a ótica do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) uma empresa pode ser denominada de pequeno porte quando o número de empregados for levado em consideração, conforme ilustra a Tabela 1 (SEBRAE, 2003). Mas, segundo a Secretaria da Receita Federal, uma empresa deixa de ser considerada de pequeno porte para ser uma empresa designada normal quando o seu faturamento bruto anual ultrapassar R\$ 1.200.000,00.

Tabela 1: Classificação das empresas por número de empregados segundo o SEBRAE

| Porte | Número de empregados | |
|-----------------|----------------------|--------------|
| | Comércio e serviço | Indústria |
| Microempresa | Até 09 | 19 |
| Pequena empresa | 10 a 49 | 20 a 99 |
| Média empresa | 50 a 99 | 100 a 499 |
| Grande empresa | Acima de 99 | Acima de 499 |

Fonte: SEBRAE (2003).

Conforme a Lei nº 9.317, de 05/12/1996, alterada parcialmente pelo Artigo 3º da Lei nº 9.732, de 11/12/1998, a Secretaria da Receita Federal classifica as empresas pelo faturamento bruto anual, como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Classificação de micro e pequenas empresas conforme a Lei 9.317/96

| Porte | Faturamento bruto anual |
|--------------------------|--------------------------------------|
| Microempresa | Até R\$ 120.000,00 |
| Empresa de pequeno porte | De R\$ 120.000,01 a R\$ 1.200.000,00 |

Fonte: Secretaria da Receita Federal (2003).

5.2.3 Estrutura organizacional

Em termos de estrutura organizacional, a empresa apresenta uma hierarquia bem enxuta (Figura 7), sendo representada por uma diretoria composta de três sócios e uma equipe de profissionais considerada de alta capacidade.

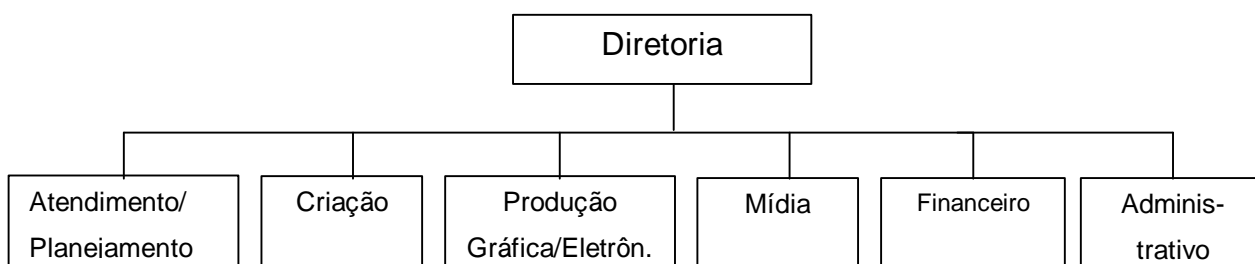


Figura 7: Estrutura organizacional da Mercado Propaganda e Marketing Ltda.

Em suma, o departamento de atendimento e planejamento é responsável por tarefas de assistência ao cliente, estudo de suas características, compreensão de seus problemas e planejamento dos trabalhos a serem realizados. Já a criação é a fase da geração das idéias, das expressões, dos *slogans* e de demais formas de comunicação que possam transmitir as mensagens publicitárias voltadas ao público-alvo do cliente. A produção gráfica e eletrônica cuida do material a ser exibido, como, por exemplo, imagem e som. A mídia seleciona os veículos de comunicação mais adequados segundo a necessidade de cada cliente e também negocia e compra os espaços para a veiculação da propaganda. O departamento financeiro controla os pagamentos, recebimentos e intermedeia todas as negociações que envolvem o caixa da empresa. E, por fim, o administrativo, que é composto dos serviços de apoio à agência, como telefonistas, auxiliar de serviços gerais, *office-boy* e auxiliar de serviços relacionados à agência.

5.2.4 Serviços prestados

Além dos serviços prestados citados no item 5.2.1 deste capítulo, a Mercado Propaganda oferece um diferencial a mais no ramo de agências de propaganda e publicidade através do programa Mercado Cultural, que cria e valoriza marcas, o que se soma a um trabalho focado no incentivo à cultura. Os serviços prestados pela Mercado Cultural são:

- ? orientação para aplicação dos recursos disponíveis dos benefícios fiscais com maiores possibilidades de retorno institucional, mercadológico, promocional e de merchandising;
- ? recepção de projetos culturais encaminhados à sua empresa;
- ? triagem, análise e indicação dos projetos culturais mais adequados ao perfil de sua empresa e/ou produto e público-alvo;
- ? formatação de projetos culturais idealizados por sua empresa;
- ? criação de projetos personalizados;
- ? acompanhamento da execução do projeto patrocinado por sua empresa até o encaminhamento da respectiva prestação de contas do produtor cultural ao órgão da cultura responsável por sua aprovação.

5.2.5 Planejamento estratégico

Segundo Cassarro (1999, p. 13), planejamento estratégico significa estabelecer, com antecipação, a linha de conduta a ser trilhada, os recursos a empregar e as etapas a vencer para atender a um dado objetivo. Já Oliveira (apud SILVA, 2001) considera que o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a se obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

A empresa em questão estrutura anualmente o seu planejamento estratégico, sendo elaborado pelos três sócios e mais dois técnicos da área, que, por sua vez, são colaboradores da empresa. Tal planejamento está preparado para acrescentar, alterar ou até mesmo excluir eventuais mudanças que possam surgir no decorrer do período, ou seja, é um planejamento flexível. O público-alvo da Mercado também é parte integrante do planejamento estratégico, o qual se volta para um público mais seletivo e de maior porte.

Taylor (apud CUNHA, 2002) aponta três áreas-chave para as ações de planejamento estratégico: (1) a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos; (2) a segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio; e (3) a terceira área-chave é a estratégia.

Visando ao aperfeiçoamento constante dos pontos fortes e fracos, a Mercado Propaganda aborda em seu planejamento estratégico a importância de se discutir sobre tais pontos. Entre os pontos fortes da empresa pode-se destacar:

- ? áreas de atendimento/planejamento e criação focadas na gestão empresarial;
- ? boa solidez financeira;
- ? tecnologia e informatização (softwares interativos com os clientes);
- ? acordo com a Salles D'Arcy (informação mundial);
- ? boa relação com os veículos de comunicação.

Já entre os pontos fracos destacam-se:

- ? a agência não tem uma imagem institucional muito divulgada, ou seja, não é uma agência muito conhecida;
- ? não possui um relacionamento comercial com o mercado.

Sendo a Mercado uma prestadora de serviços cujo sucesso de suas atividades depende, sobretudo, da criatividade de seus colaboradores, a empresa enfatiza no seu planejamento estratégico a importância de se investir no capital humano, sendo este considerado o seu principal diferencial competitivo. Dalazen (2003) enfatiza a força do capital humano, pois são as pessoas que criam, desenvolvem e mantêm as empresas.

5.3 Entendimento do processo decisório

A contabilidade, por ser um sistema de informação que recebe lançamentos dos demais subsistemas da empresa, pode ser considerada uma rica fonte de informações capaz de ajudar o administrador a conhecer melhor os resultados da sua administração. Segundo Lesca (apud MAÑAS, 1999), um sistema de informação liga três importantes componentes: as pessoas que participam no processo de informação da empresa; as estruturas da organização; e as tecnologias de informação e comunicação. A Mercado Propaganda apresenta uma boa ligação entre esses três componentes, motivo pelo qual a informação deve ser considerada peça fundamental no processo decisório.

Interessados em acompanhar a performance e discutir as evoluções patrimoniais da empresa, os dirigentes da Mercado Propaganda apresentaram as necessidades que tinham por informações capazes de auxiliá-los no processo decisório. Essas necessidades foram expostas através de uma entrevista realizada pelo contador.

Após essa entrevista, o contador pôde compreender quais eram as principais dúvidas que cercavam a administração, além de verificar quais informações seriam

relevantes, sob o ponto de vista dos administradores, e, sobretudo, qual informação deveria ser divulgada, quando, como e para quem.

Hendriksen (1991) defende que um dos maiores objetivos dos relatórios está em fornecer informações capazes de auxiliar as tomadas de decisão. Para tal, três questionamentos deverão ser respondidos:

1. Para quem a informação será destinada?
2. Qual é a finalidade da informação?
3. Quanta informação deve ser disponibilizada?

Verificou-se também que a maioria das decisões tomadas baseavam-se em resultados financeiros, ou seja, em relatórios elaborados pelo financeiro da empresa. Perante essa atitude, sugeriu-se que num primeiro momento também fossem elaborados relatórios com enfoque econômico, a fim de apoiar as decisões e facilitar a compreensão por parte dos administradores da evolução do resultado operacional da empresa. Tomar decisões baseadas somente em informações financeiras pode tornar-se perigoso ao longo do tempo, principalmente se a empresa não apresentar uma boa saúde financeira. A entrevista em forma de questionário encontra-se transcrita no Anexo A deste trabalho.

Outra informação coletada na entrevista foi sobre a qualidade das informações, se eram confiáveis ou não. Essa qualidade tende a influenciar as tomadas de decisão, pois as conseqüências de uma boa ou má decisão dependem muito de quem coleta tais informações e da maneira como são coletadas. Martins (1996, p. 28) comenta essa importância. Segundo ele, “o sucesso de um sistema de informações depende do pessoal que o alimenta e o faz funcionar”. Felizmente, a Mercado Propaganda conta com um quadro de pessoal bem-preparado para a coleta das informações, o que as torna confiáveis para a seqüência do processo.

Todo administrador necessita de diferentes tipos de informações, e cabe ao contador levar à mesa dos dirigentes informações capazes de gerar alternativas para a solução dos problemas de cada empresa.

5.4 Análise dos dados disponíveis nos sistemas utilizados pela empresa

A empresa conta com o apoio de um sistema integrado de informações que abrange as atividades operacionais da agência, dando condições para o

atendimento e a concretização de negócio mesmo que o colaborador esteja fora das dependências da empresa. O cliente pode consultar o desenvolvimento do trabalho contratado a qualquer momento, bastando acessar a página da empresa e informar a senha de acesso. A utilização desse sistema tem auxiliado e agilizado todo o processo operacional e administrativo da empresa, somando pontos positivos na sua imagem, principalmente se for considerada a variável *tempo*.

As atividades realizadas pelo departamento financeiro da empresa envolvem faturamento, contas a pagar, contas a receber, emissão de cheques e controle da movimentação bancária. Tais atividades são desempenhadas com o auxílio de um software adquirido de terceiros, e as informações geradas por esse software são de cunho extremamente financeiro.

A contabilidade tributária e fiscal é terceirizada, sendo utilizados softwares adquiridos de terceiros que propiciam o desenvolvimento das atividades correlatas, estando sob a responsabilidade do escritório contábil contratado. Relatórios, planilhas e o livro razão auxiliar também foram analisados, pois são resultados dos sistemas utilizados pela empresa.

Sobre as atividades levantadas, verificou-se que não há integração entre os softwares empregados pelos departamentos, o que acaba prejudicando o processo de extração de informações para o processo decisório (SELL, 2001). Com isso, as tomadas de decisão se beneficiam apenas de relatórios elaborados pelo financeiro da empresa, desconsiderando o resultado econômico.

Os sistemas contábil e financeiro dispõem de funcionalidades para exportação de dados, recursos estes que auxiliam o processo de extração desses dados. Podem ser consideradas ainda outras formas de extração e integração de informações indiretas, como a concepção de um *data warehouse* (KIMBALL et al., 1998) por meio do qual os dados extraídos dos sistemas podem ser reunidos em um único repositório capaz de suportar o processo de extração de informação útil para a implantação dessa sistemática.

5.5 Elaboração de relatórios

A seguir serão demonstrados relatórios gerenciais desenvolvidos com a participação do contador e do gestor da empresa Mercado Propaganda a fim de tornar mais ágil e seguro o processo decisório.

5.5.1 Fluxo de caixa

No intuito de preservar a sua continuidade operacional, a empresa necessita honrar suas obrigações, adquirir e financiar ativos circulantes e fixos. Toda movimentação financeira pertence ao fluxo de caixa, por isso é indispensável que o administrador tenha acesso às informações financeiras da empresa. Quando essas informações não chegam a ele, normalmente a empresa tende a passar por problemas de falta de liquidez e conseqüentemente buscará recursos de terceiros.

Mesmo não sendo exigido pela legislação fiscal, de acordo com o Artigo 274 do RIR/99, e da legislação comercial, conforme o Artigo 176 da Lei 6.404/76, o fluxo de caixa é um demonstrativo de suma importância para o gerenciamento dos negócios, pois evidencia tanto os períodos em que a empresa se encontra com folga de caixa, como aqueles em que deverá tomar mais cuidados em relação aos seus gastos.

De acordo com Teles (apud DALBELLO, 1999), o conceito de caixa engloba o dinheiro em caixa e bancos, bem como os equivalentes de caixa, sendo considerados os investimentos altamente líquidos, ou seja, conversíveis em caixa em até três meses. Seguindo essa definição, a empresa analisada neste estudo de caso sentiu necessidade de conhecer o seu fluxo de caixa para melhor controlar e planejar o sistema de contas a pagar e a receber, bem como melhorar a administração das carências e folgas de caixa.

O modelo utilizado pela empresa antes da implementação deste trabalho não abrangia todas as atividades desempenhadas pelo financeiro, ou seja, de forma resumida as informações de pagamentos e recebimentos eram repassadas aos administradores num montante geral, conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 12: Fluxo de caixa utilizado pela empresa

| | |
|------------------------|--------------|
| Saldo inicial de caixa | R\$ 5.000,00 |
| + Recebimentos | R\$ 2.000,00 |
| - Pagamentos | R\$ 1.800,00 |
| = Saldo final de caixa | R\$ 5.200,00 |

Zdanowicz (1998) ressalta que o processo de planejamento do fluxo de caixa visa à concepção de uma estrutura de informações útil, prática e econômica que possibilite à empresa estimar de forma segura os futuros ingressos e desembolsos

de caixa. O autor dá continuidade ao seu pensamento afirmando que o principal objetivo do orçamento de caixa é dimensionar, para um dado período, a disponibilidade de recursos para suprir as necessidades de caixa da empresa.

Tendo por base essa premissa, foi implantado na empresa um fluxo de caixa orçado e realizado a fim de facilitar a comparação e o entendimento das variações ocorridas em determinado período. A partir daí, a empresa começa a utilizar os fluxos de caixa semanal, mensal e semestral, sendo este último utilizado de forma a melhorar em longo prazo o processo de tomada de decisão.

Em virtude de a empresa não apresentar particularidades em relação à sua saúde financeira e por opção dos usuários, foi aplicado o demonstrativo do fluxo de caixa pelo método direto, tanto para o orçado como para o realizado. Esse método foi escolhido por ser um modelo que facilita a compreensão por parte do administrador, principalmente pela linguagem adotada dos fatos ocorridos no caixa da empresa.

Após a escolha do método a ser utilizado pela empresa para o fluxo de caixa, estipulou-se o período com que se desejaria trabalhar, ou seja, definindo-se o fluxo como semanal, mensal, trimestral, semestral ou anual. O próximo passo foi fazer o orçamento propriamente dito, por meio do qual o administrador poderá dispor de informações financeiras capazes de auxiliá-lo na administração de suas folgas bem como de suas insuficiências de caixa. Uma vez expirado o prazo do fluxo de caixa orçado, adiciona-se ao demonstrativo o fluxo de caixa realizado, que automaticamente gerará uma variação positiva ou negativa do período.

Este confronto entre o caixa orçado e o realizado é que permitirá aos dirigentes da empresa discutirem as causas e os efeitos da variação ocorrida naquele período, a fim de encontrarem soluções para eventuais problemas ocorridos e conseqüentemente se precaverem de situações futuras indesejáveis. Campiglia (1993) afirma que “o grau de eficiência da administração poderá ser medido frente aos eventuais desvios que possam ocorrer entre a previsão e a execução”.

Uma questão que sempre vem à mente quando se discute fluxo de caixa é o saldo mínimo necessário para a empresa fazer face às suas obrigações. Deve-se levar em consideração que há semanas com maiores desembolsos e/ou recebimentos do que outras, por isso a média não deve ser uma regra. No caso analisado não foi diferente, pois a empresa apresenta clientes cujo faturamento é mais expressivo que outros, por isso existem períodos em que o saldo de caixa

torna-se mais favorável para o capital de giro da empresa ou até mesmo para aplicar no mercado financeiro.

Uma das vantagens de se analisar o comportamento do caixa ao longo de um período é justamente conhecer as necessidades e/ou folgas de caixa, podendo a empresa tomar decisões com mais tranquilidade. O quadro a seguir demonstra a praticidade da adoção de um fluxo de caixa pelo método direto utilizado pela empresa. Num primeiro momento, somente a coluna dos valores orçados será preenchida; após o término do período estipulado, a segunda e a terceira coluna também serão preenchidas.

Quadro 13: Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado)

| Período: X1 | Orçado | Realizado | Varição |
|--|-------------------|-------------------|-----------------|
| I – Das atividades Operacionais | 70.078,94 | 67.110,86 | 2.968,08 |
| Entradas | 151.658,00 | 152.776,00 | -1.118,00 |
| Recebimentos de clientes | 151.658,00 | 152.653,00 | -995,00 |
| Recebimentos de juros de clientes | 0,00 | 123,00 | -123,00 |
| Saídas | 81.579,06 | 85.665,14 | -4.086,08 |
| Pagamentos a fornecedores/serviços | 10.456,00 | 11.927,67 | -1.471,67 |
| Pagamentos de tributos | 13.905,06 | 13.905,06 | 0,00 |
| Pagamentos relativos a folha de pagamento | 41.560,00 | 41.560,00 | 0,00 |
| Pagamentos de juros | 0,00 | 5,80 | -5,80 |
| Outros pagamentos | 15.658,00 | 18.266,61 | -2.608,61 |
| II – Das atividades de Investimentos | -1.034,00 | -1.392,32 | 358,32 |
| Entradas | 66,00 | 75,68 | -9,68 |
| Recebimentos por venda de imobilizado | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Recebimentos por rendimentos em aplicações financeiras | 66,00 | 75,68 | -9,68 |
| Saídas | 1.100,00 | 1.468,00 | -368,00 |
| Investimentos em aplicações financeiras | 0,00 | 500,00 | -500,00 |
| Investimentos em ativo permanente | 1.100,00 | 968,00 | 132,00 |
| III – Das atividades de Financiamentos | -15.200,00 | -15.200,00 | 0,00 |
| Entradas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empréstimos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Integralização de capital | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Saídas | 15.200,00 | 15.200,00 | 0,00 |
| Amortizações de empréstimos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Despesas Financeiras relativas a empréstimos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Resultados distribuídos | 15.200,00 | 15.200,00 | 0,00 |
| IV – Aumento (ou) Diminuição líquida de caixa | 53.844,94 | 50.518,54 | 3.326,40 |
| V - Saldo inicial de caixa | 89.563,00 | 89.563,00 | 0,00 |
| VI - Saldo final de caixa | 143.407,94 | 140.081,54 | 3.326,40 |

Fonte: Adaptado de Padoveze (1996, p. 64).

Dado que a empresa encontra-se numa posição financeira confortável, não houve a necessidade de serem adicionadas ao modelo fontes de financiamentos

para o seu capital de giro, cálculo do prazo médio de recebimentos e pagamentos; e por se tratar de uma empresa prestadora de serviços não foi realizada nenhuma análise referente a estoques.

Para que o fluxo de caixa seja uma ferramenta gerencial capaz de auxiliar o administrador na tomada de decisões é importante que esse demonstrativo se adapte às particularidades da empresa. Por isso, o modelo a ser adotado deverá ser flexível em relação à quantidade de informações que convier para o usuário naquele momento (PADOVEZE, 1996).

5.5.2 Análises vertical e horizontal

Martins e Neto (1986) comentam a importância da análise das demonstrações financeiras, visto que revelam a situação mais aproximada da posição econômico-financeira de uma empresa, apontando sintomas e dificuldades da saúde financeira da entidade.

A contabilidade financeira está preocupada em registrar os fatos contábeis de acordo com as exigências legais e conseqüentemente elaborar as demonstrações conforme a Lei nº 6.404/76 estipula. Pois bem, a contabilidade gerencial deverá atender às necessidades do usuário, logo, tais demonstrações poderão ser ajustadas a fim de melhorar a sua interpretação.

O Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), que representam, respectivamente, a situação estática e dinâmica do patrimônio, constituem a síntese dos efeitos dos fatos contábeis sobre a composição e as variações patrimoniais.

Se o administrador entender melhor o que cada conta gráfica de um Balanço Patrimonial ou de uma DRE significa, mais seguras serão as suas decisões. Por isso, é papel fundamental do contador transformar tais resultados em informações compreensíveis ao usuário. Conforme citado no segundo capítulo, autores como Matarazzo (1998), Ludícibus (1998), Franco (1991) e Padoveze (1996) acreditam que a análise das demonstrações contábeis, se exposta ao administrador de forma clara e concisa, poderá ser uma ferramenta gerencial capaz de transformar uma obrigação legal em informação útil à administração.

A localização e organização do que se necessita em termos de informação para apoio ao processo decisório é um problema comum enfrentado por empresas de diversos setores produtivos (SELL, 2001). Saber qual foi o gasto com salários,

material de expediente, telefone, energia elétrica, tributos, enfim, conhecer os custos e despesas que mantêm uma agência de propaganda com as portas abertas é uma das preocupações que os administradores da Mercado Propaganda têm. Na busca por melhores alternativas para os problemas que a empresa enfrenta diariamente os administradores acreditam que a análise das informações contidas nas demonstrações contábeis seja capaz de auxiliá-los.

Como a empresa em questão não utiliza demonstrativos voltados para o resultado econômico, foi proposto aos administradores da Mercado Propaganda transformar a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) em uma ferramenta gerencial, mostrando-lhes a importância de conhecerem o resultado da empresa em um determinado período. Baseando-se na DRE, muitas decisões corretivas poderão ser tomadas, sendo que o mais importante é que o resultado de todo o desempenho da empresa está demonstrado através do lucro ou prejuízo do período.

Os administradores da Mercado Propaganda juntamente com o contador escolheram as análises vertical e horizontal como forma de melhor acompanharem o desenvolvimento e o comportamento mensal da empresa. Segundo Padoveze (1996), a análise vertical evidencia a participação dos elementos patrimoniais e de resultados dentro do total. Já a análise horizontal evidencia o crescimento ou a redução ocorridos de um período para outro.

O quadro a seguir demonstra o resultado das análises vertical e horizontal empregadas concomitantemente no ativo, passivo e na Demonstração de Resultado do Exercício a fim de melhor se observar o comportamento da empresa em três meses consecutivos. Notifica-se que os valores utilizados neste trabalho foram alterados com o intuito de se preservar o sigilo das informações econômicas e financeiras da empresa.

Quadro 14: Análise vertical e horizontal do ativo

| | X1 | AV | AH | X2 | AV | AH | X3 | AV | AH |
|---------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| ATIVO | 341.147,39 | 100,00 | 100,00 | 383.591,38 | 100,00 | 112,44 | 325.198,04 | 100,00 | 95,32 |
| ATIVO CIRCULANTE | 189.492,02 | 55,55 | 100,00 | 231.500,54 | 60,35 | 122,17 | 168.714,95 | 51,88 | 89,04 |
| DISPONIBILIDADES | 109.763,57 | 32,17 | 100,00 | 146.522,21 | 38,20 | 133,49 | 88.396,43 | 27,18 | 80,53 |
| Caixa | 5.365,89 | 1,57 | 100,00 | 4.156,23 | 1,08 | 77,46 | 2.756,98 | 0,85 | 51,38 |
| Bancos | 104.397,68 | 30,60 | 100,00 | 142.365,98 | 37,11 | 136,37 | 85.639,45 | 26,33 | 82,03 |
| CRÉDITOS | 40.402,76 | 11,84 | 100,00 | 37.455,67 | 9,76 | 92,71 | 30.669,43 | 9,43 | 75,91 |
| Clientes | 40.402,76 | 11,84 | 100,00 | 37.455,67 | 9,76 | 92,71 | 30.669,43 | 9,43 | 75,91 |
| IMPOSTOS A RECUPERAR | 20.254,40 | 5,94 | 100,00 | 26.348,29 | 6,87 | 130,09 | 31.171,64 | 9,59 | 153,90 |
| Imposto de Renda | 19.051,88 | 5,58 | 100,00 | 23.202,90 | 6,05 | 121,79 | 24.528,25 | 7,54 | 128,74 |
| Contribuição Social | 1.202,52 | 0,35 | 100,00 | 3.145,39 | 0,82 | 261,57 | 6.643,39 | 2,04 | 552,46 |
| DESPESAS DO EXERCÍCIO SEGUINTE | 3.563,04 | 1,04 | 100,00 | 3.266,12 | 0,85 | 91,67 | 2.969,20 | 0,91 | 83,33 |
| Seguros | 3.120,00 | 0,91 | 100,00 | 2.860,00 | 0,75 | 91,67 | 2.600,00 | 0,80 | 83,33 |
| Assinaturas Jomais | 443,04 | 0,13 | 100,00 | 406,12 | 0,11 | 91,67 | 369,20 | 0,11 | 83,33 |
| CRÉDITOS COM TERCEIROS | 15.508,25 | 4,55 | 100,00 | 17.908,25 | 4,67 | 115,48 | 15.508,25 | 4,77 | 100,00 |
| Contratos a receber | 15.508,25 | 4,55 | 100,00 | 17.908,25 | 4,67 | 115,48 | 15.508,25 | 4,77 | 100,00 |
| ATIVO PERMANENTE | 151.655,36 | 44,45 | 100,00 | 152.090,84 | 39,65 | 100,29 | 156.483,09 | 48,12 | 103,18 |
| MOBILIZADO | 151.655,36 | 44,45 | 100,00 | 152.090,84 | 39,65 | 100,29 | 156.483,09 | 48,12 | 103,18 |
| MÓVEIS E EQUIPAMENTOS | 336.017,10 | 98,50 | 100,00 | 340.103,10 | 88,66 | 101,22 | 348.179,10 | 107,07 | 103,62 |
| Equipamentos de Informática | 252.862,21 | 74,12 | 100,00 | 256.114,21 | 66,77 | 101,29 | 264.190,21 | 81,24 | 104,48 |
| Instalações | 15.189,22 | 4,45 | 100,00 | 15.189,22 | 3,96 | 100,00 | 15.189,22 | 4,67 | 100,00 |
| Móveis e Utensílios | 67.965,67 | 19,92 | 100,00 | 68.799,67 | 17,94 | 101,23 | 68.799,67 | 21,16 | 101,23 |
| (-) DEPRECIACÃO ACUMULADA | 184.361,74 | 54,04 | 100,00 | 188.012,26 | 49,01 | 101,98 | 191.696,01 | 58,95 | 103,98 |
| Equipamentos de Informática | 159.645,95 | 46,80 | 100,00 | 162.854,73 | 42,46 | 102,01 | 166.094,87 | 51,07 | 104,04 |
| Instalações | 6.595,75 | 1,93 | 100,00 | 6.701,23 | 1,75 | 101,60 | 6.806,72 | 2,09 | 103,20 |
| Móveis e Utensílios | 18.120,04 | 5,31 | 100,00 | 18.456,30 | 4,81 | 101,86 | 18.794,42 | 5,78 | 103,72 |

Quadro 15: Análise vertical e horizontal do passivo

| | X1 | AV | AH | X2 | AV | AH | X3 | AV | AH |
|--------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| PASSIVO | 341.147,39 | 100,00 | 100,00 | 383.591,38 | 100,00 | 112,44 | 325.198,04 | 100,00 | 95,32 |
| PASSIVO CIRCULANTE | 92.371,04 | 27,08 | 100,00 | 107.777,67 | 28,10 | 116,68 | 102.862,58 | 31,63 | 111,36 |
| FORNECEDORES | 2.888,02 | 0,85 | 100,00 | 4.925,78 | 1,28 | 170,56 | 7.390,01 | 2,27 | 255,89 |
| Fornecedor 1 | 690,01 | 0,20 | 100,00 | 1.812,00 | 0,47 | 262,60 | 690,01 | 0,21 | 100,00 |
| Fornecedor 2 | 2.198,00 | 0,64 | 100,00 | 1.270,38 | 0,33 | 57,80 | 0,00 | - | 0,00 |
| Fornecedor 3 | 0,00 | - | 100,00 | 1.843,40 | 0,48 | - | 6.700,00 | 2,06 | - |
| OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS | 17.305,32 | 5,07 | 100,00 | 20.608,92 | 5,37 | 119,09 | 20.894,52 | 6,43 | 120,74 |
| Salários a pagar | 12.144,00 | 3,56 | 100,00 | 15.447,60 | 4,03 | 127,20 | 15.733,20 | 4,84 | 129,56 |
| Pro-Labore a pagar | 5.161,32 | 1,51 | 100,00 | 5.161,32 | 1,35 | 100,00 | 5.161,32 | 1,59 | 100,00 |
| ENCARGOS SOCIAIS | 8.431,14 | 2,47 | 100,00 | 8.527,90 | 2,22 | 101,15 | 9.598,13 | 2,95 | 113,84 |
| INSS a recolher | 7.058,06 | 2,07 | 100,00 | 7.124,27 | 1,86 | 100,94 | 7.523,74 | 2,31 | 106,60 |
| FGTS a recolher | 1.373,08 | 0,40 | 100,00 | 1.403,63 | 0,37 | 102,23 | 2.074,39 | 0,64 | 151,08 |
| OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS | 6.751,36 | 1,98 | 100,00 | 12.529,75 | 3,27 | 185,59 | 8.946,22 | 2,75 | 132,51 |
| IRRF a recolher | 350,75 | 0,10 | 100,00 | 1.341,98 | 0,35 | 382,61 | 1.582,26 | 0,49 | 451,11 |
| PIS a recolher | 1.710,59 | 0,50 | 100,00 | 2.658,91 | 0,69 | 155,44 | 1.047,65 | 0,32 | 61,24 |
| COFINS a recolher | 4.523,87 | 1,33 | 100,00 | 6.856,72 | 1,79 | 151,57 | 4.480,08 | 1,38 | 99,03 |
| ISS a recolher | 166,15 | 0,05 | 100,00 | 1.672,14 | 0,44 | 1.006,39 | 1.836,23 | 0,56 | 1.105,15 |
| PROVISÕES | 14.812,90 | 4,34 | 100,00 | 19.003,00 | 4,95 | 128,29 | 24.651,40 | 7,58 | 166,42 |
| 13º e encargos sociais | 1.440,20 | 0,42 | 100,00 | 3.305,22 | 0,86 | 229,50 | 5.285,22 | 1,63 | 366,98 |
| Férias e encargos sociais | 13.372,69 | 3,92 | 100,00 | 15.697,78 | 4,09 | 117,39 | 19.366,18 | 5,96 | 144,82 |
| OBRIGAÇÕES COM TERCEIROS | 42.182,32 | 12,36 | 100,00 | 42.182,32 | 11,00 | 100,00 | 31.382,32 | 9,65 | 74,40 |
| Contratos | 42.182,32 | 12,36 | 100,00 | 42.182,32 | 11,00 | 100,00 | 31.382,32 | 9,65 | 74,40 |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO | 248.776,35 | 72,92 | 100,00 | 275.813,71 | 71,90 | 110,87 | 222.335,46 | 68,37 | 89,37 |
| CAPITAL SOCIAL | 72.000,00 | 21,11 | 100,00 | 72.000,00 | 18,77 | 100,00 | 72.000,00 | 22,14 | 100,00 |
| Capital Subscrito | 72.000,00 | 21,11 | 100,00 | 72.000,00 | 18,77 | 100,00 | 72.000,00 | 22,14 | 100,00 |
| LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS | 176.776,35 | 51,82 | 100,00 | 203.813,71 | 53,13 | 115,29 | 150.335,46 | 46,23 | 85,04 |
| Ajustes de Exercícios Anteriores | -10.483,78 | (3,07) | 100,00 | -10.483,78 | (2,73) | 100,00 | -10.483,78 | (3,22) | 100,00 |
| Lucros Acumulados | 187.260,12 | 54,89 | 100,00 | 214.297,49 | 55,87 | 114,44 | 160.819,24 | 49,45 | 85,88 |

Quadro 16: Análise vertical e horizontal da DRE

| | X1 | AV | AH | X2 | AV | AH | X3 | AV | AH |
|--------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1 RECEITAS | 152.354,74 | 100,00 | 100,00 | 269.574,54 | 100,00 | 176,94 | 149.260,60 | 100,00 | 97,97 |
| Prestação de Serviços | 152.354,74 | 100,00 | 100,00 | 269.574,54 | 100,00 | 176,94 | 149.260,60 | 100,00 | 97,97 |
| 2 DEDUÇÕES DA RECEITA | 10.131,59 | 6,65 | 100,00 | 17.926,71 | 6,65 | 176,94 | 9.925,83 | 6,65 | 97,97 |
| PIS-COFINS-ISS | 10.131,59 | 6,65 | 100,00 | 17.926,71 | 6,65 | 176,94 | 9.925,83 | 6,65 | 97,97 |
| 3 CUSTOS E DESPESAS | 113.594,79 | 74,56 | 100,00 | 134.491,52 | 49,89 | 118,40 | 99.361,82 | 66,57 | 87,47 |
| Folha de pagto e encargos | 54.300,29 | 35,64 | 100,00 | 71.963,18 | 26,70 | 132,53 | 45.678,00 | 30,60 | 84,12 |
| Comissões | 6.000,00 | 3,94 | 100,00 | 5.983,20 | 2,22 | 99,72 | 6.256,80 | 4,19 | 104,28 |
| Condomínio | 1.293,10 | 0,85 | 100,00 | 1.293,10 | 0,48 | 100,00 | 1.293,10 | 0,87 | 100,00 |
| Depreciação | 4.320,84 | 2,84 | 100,00 | 4.380,62 | 1,63 | 101,38 | 4.420,50 | 2,96 | 102,31 |
| Energia elétrica | 1.283,48 | 0,84 | 100,00 | 2.109,88 | 0,78 | 164,39 | 2.137,91 | 1,43 | 166,57 |
| Manutenção nas instalações | 3.751,15 | 2,46 | 100,00 | 5.837,82 | 2,17 | 155,63 | 6.135,54 | 4,11 | 163,56 |
| Despesas com viagens | 2.106,37 | 1,38 | 100,00 | 2.668,56 | 0,99 | 126,69 | 2.698,76 | 1,81 | 128,12 |
| Correio | 1.688,16 | 1,11 | 100,00 | 484,44 | 0,18 | 28,70 | 848,83 | 0,57 | 50,28 |
| Telefone | 6.383,77 | 4,19 | 100,00 | 4.372,04 | 1,62 | 68,49 | 5.346,48 | 3,58 | 83,75 |
| Internet | 1.494,43 | 0,98 | 100,00 | 1.384,64 | 0,51 | 92,65 | 1.198,36 | 0,80 | 80,19 |
| Material de escritório | 1.585,99 | 1,04 | 100,00 | 5.131,88 | 1,90 | 323,58 | 2.303,52 | 1,54 | 145,24 |
| Material de limpeza/cozinha | 892,10 | 0,59 | 100,00 | 217,30 | 0,08 | 24,36 | 268,90 | 0,18 | 30,14 |
| Serviços de terceiros | 5.269,26 | 3,46 | 100,00 | 4.600,86 | 1,71 | 87,32 | 6.927,77 | 4,64 | 131,48 |
| Ressarcimento a funcionários | 10.005,00 | 6,57 | 100,00 | 8.081,23 | 3,00 | 80,77 | 4.629,86 | 3,10 | 46,28 |
| Despesas com publicidade | 8.250,72 | 5,42 | 100,00 | 5.060,78 | 1,88 | 61,34 | 4.653,00 | 3,12 | 56,40 |
| Outras despesas | 3.120,48 | 2,05 | 100,00 | 3.578,23 | 1,33 | 114,67 | 2.826,88 | 1,89 | 90,59 |
| Despesas bancárias | 156,58 | 0,10 | 100,00 | 144,47 | 0,05 | 92,27 | 163,28 | 0,11 | 104,28 |
| CPMF | 734,58 | 0,48 | 100,00 | 1.121,28 | 0,42 | 152,64 | 1.025,93 | 0,69 | 139,66 |
| Impostos e Taxas | 958,49 | 0,63 | 100,00 | 6.078,01 | 2,25 | 634,12 | 548,40 | 0,37 | 57,21 |
| 4 TRIBUTOS | 2.019,60 | 1,33 | 100,00 | 24.052,32 | 8,92 | 1.190,94 | 1.440,00 | 0,96 | 71,30 |
| Imposto de Renda | - | - | 100,00 | 12.754,32 | 4,73 | - | - | - | - |
| CSLL | 2.019,60 | 1,33 | 100,00 | 11.298,00 | 4,19 | 559,42 | 1.440,00 | 0,96 | 71,30 |
| 5 RECEITAS FINANCEIRAS | 33,86 | 0,02 | 100,00 | 576,00 | 0,21 | 1.701,12 | 1.668,79 | 1,12 | 4.928,50 |
| Outras receitas | 33,86 | 0,02 | 100,00 | 576,00 | 0,21 | 1.701,12 | 1.668,79 | 1,12 | 4.928,50 |
| 6 Total dos custos e despesas | 115.580,53 | 75,86 | 100,00 | 157.967,84 | 58,60 | 136,67 | 99.133,03 | 66,42 | 85,77 |
| 7 RESULTADO DO PERÍODO | 26.642,62 | 17,49 | 100,00 | 93.679,99 | 34,75 | 351,62 | 40.201,74 | 26,93 | 150,89 |

A análise vertical da DRE propicia a avaliação da lucratividade da empresa, pois evidencia os custos e as despesas em relação ao total das receitas. No quadro acima constata-se uma particularidade, onde os percentuais das deduções da receita mantém-se constantes nos três períodos analisados. Isto ocorre porque as alíquotas dos impostos de cada ramo de atividade são estipuladas por legislações federais, estaduais e municipais, tais alíquotas somente sofrerão alterações se essas legislações forem modificadas. Autores como Padoveze optam por parametrizar como 100% a receita operacional líquida. Na empresa em questão padronizou-se a receita operacional bruta como 100%. Essa decisão foi tomada a partir de uma discussão entre os administradores e o contador, pois há um interesse por parte da empresa em conhecer quanto da receita está sendo oferecida à tributação.

Com relação à análise horizontal, Padoveze (1996) determina que deve ser escolhido um período que represente os 100%, e os demais períodos serão considerados como evolução positiva ou negativa do período-base escolhido. Na análise demonstrada, X1 representou o período-base, variando algumas vezes de forma positiva e em outras, negativa. Para melhor evidenciar ao usuário essas variações, pode-se dizer que o que exceder a 100% ou o que faltar para 100% representa a variação propriamente dita. Se tomarmos o exemplo do Quadro 16, o total dos custos e das despesas em X2 teve um acréscimo de 36,67% em relação a X1, mas se compararmos X3 com X1, este período apresentou um decréscimo de 14,23%. Outro exemplo a ser citado é a coincidência das variações entre a receita bruta e as deduções da receita, ambas sofreram as mesmas variações em percentuais na análise horizontal em X2 e X3 em relação a X1. Isto se deve a relação direta que existe entre a receita bruta e as deduções da receita, pois as deduções da receita alteram-se proporcionalmente à receita bruta.

Através dessa demonstração pode-se analisar a evolução dos períodos, facilitando a compreensão do aumento ou da redução das despesas e receitas, de maneira que as providências sejam tomadas mais rapidamente.

É importante ressaltar que não se deve analisar de forma isolada os grupos ou valores que compõem os demonstrativos contábeis. Por exemplo, se as despesas com telefone num determinado período aumentaram 20% em relação ao período anterior, não significa dizer que houve abuso por parte dos funcionários ou que essa despesa deverá ser mais bem controlada; deve-se analisar, por exemplo, se as vendas também aumentaram nessa proporção, indicando, assim, um resultado positivo na busca por clientes novos, ou até mesmo se houve problemas com alguns clientes, que somados representam um percentual relevante na receita da empresa.

As análises vertical e horizontal deverão ser empregadas e estudadas conjuntamente, pois de forma isolada poderão não revelar informações úteis à empresa. Por exemplo, numa análise vertical uma conta poderá ser insignificante se confrontada com o ativo total da empresa, mas se analisada horizontalmente poderá demonstrar um acréscimo ou decréscimo significativo aos olhos do tomador de decisões.

A sazonalidade é outro fator que deverá ser levado em consideração quando se analisa qualquer demonstrativo, seja ele financeiro ou econômico. A Mercado Propaganda é um exemplo de empresa que apresenta esse fator. Por isso, o

planejamento estratégico e o fluxo de caixa são peças indispensáveis na administração da empresa, devendo ser bem elaborados e observadas quaisquer alterações que possam ser evidenciadas no seu comportamento, visando assim agilizar ações que minimizem ou até mesmo impeçam desvios negativos no comportamento da empresa.

5.5.3 Indicadores de desempenho

Com o acompanhamento mensal dos resultados o tomador de decisões poderá melhor visualizar onde as medidas corretivas deverão ser aplicadas, a fim de minimizar resultados futuros indesejáveis. Segundo Stair (1998), um modelo de relatório aplicável à gerência empresarial é o que permite a realização de comparativos entre as atividades da empresa ou que permite comparar fases ou épocas distintas da empresa.

Objetivando detectar as falhas mas também os sucessos, a análise através de indicadores tem sido muito utilizada pelos administradores, inclusive no estudo de caso apresentado. A discussão dos porquês é importante para a compreensão do que exatamente cada demonstrativo representa, uma vez que aliada à comparabilidade dos resultados de diferentes períodos tende a facilitar a relação entre administrador *versus* contabilidade.

A análise através de indicadores tem se mostrado muito útil no acompanhamento do orçamento estipulado no planejamento estratégico, pois tende a evidenciar alterações no comportamento tanto patrimonial como no das despesas e receitas. Particularidades como a sazonalidade, as tendências do mercado, as carências de produtos, entre outras, poderão ser mais bem acompanhadas quando existir esse trabalho de análise que auxilie a empresa a tomar decisões mais seguras.

Apesar de haver inúmeros indicadores econômico-financeiros, a empresa em questão optou por utilizar os mais tradicionais, principalmente os que evidenciam a saúde financeira e a rentabilidade dos seus serviços, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 17: Indicadores econômico-financeiros

| 1) Índices de liquidez | Fórmulas |
|--|---|
| 1.a) Liquidez corrente | Ativo circulante / passivo circulante |
| 1.b) Liquidez geral | $\frac{\text{Ativo circulante} + \text{realizável em longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{exigível em longo prazo}}$ |
| 1.c) Endividamento | $\frac{\text{Passivo circulante} + \text{exigível em longo prazo}}{\text{Patrimônio líquido}}$ |
| 2) Índices de rentabilidade | |
| 2.a) Margem operacional líquida | Lucro operacional líquido / receita líquida |
| 2.b) Rentabilidade do ativo total | Lucro operacional líquido / ativo total |
| 2.c) Rentabilidade do patrimônio líquido | $\frac{\text{Lucro operacional líquido}}{\text{patrimônio líquido}}$ |
| 3) Capital de giro | Ativo circulante – passivo circulante |

O emprego das fórmulas pode ser visualizado no quadro a seguir, permitindo uma análise de três períodos diferentes dentro do mesmo ano-calendário a fim de se verificar a evolução da situação tanto financeira como econômica da empresa.

Quadro 18: Avaliação dos índices financeiros

| Índices | X1 | X2 | X3 |
|----------------------------|-----------|------------|-----------|
| Liquidez corrente | 2,05 | 2,15 | 1,64 |
| Liquidez geral | 2,05 | 2,15 | 1,64 |
| Endividamento | 0,37 | 0,39 | 0,46 |
| Margem operacional líquida | 0,21 | 0,49 | 0,30 |
| Rentabilidade do ativo | 0,09 | 0,32 | 0,13 |
| Rentabilidade do PL | 0,12 | 0,45 | 0,19 |
| Capital de giro | 97.120,98 | 123.722,87 | 65.852,37 |

A análise através de índices é uma das ferramentas de gestão mais acessíveis ao administrador, dando-lhe condições de verificar se a sua administração está sendo eficaz, como no seguinte exemplo: o resultado do índice de liquidez corrente mostra quanto a empresa possui no ativo circulante para cada R\$1,00 de passivo circulante. Logo, quanto maior for o resultado da aplicação desse índice, melhor será para a empresa. Outro exemplo é o caso da rentabilidade do ativo, indicando quanto

a empresa obtém de lucro líquido para cada R\$ de investimento, sendo que quanto maior, melhor (PADOVEZE, 1996).

O quadro acima apresentou um exemplo prático da empresa Mercado Propaganda, para a qual o cálculo da margem operacional líquida do período X2 apresentou um resultado muito expressivo, pois se for considerada a lucratividade antes das despesas financeiras a empresa obteve um lucro operacional de R\$ 0,49 para cada R\$ 1,00 faturado proveniente da prestação de seus serviços.

Os resultados dos índices citados acima são acompanhados mensalmente, visto que qualquer variação é verificada e discutida logo após o fato gerador, agilizando, assim, a ação corretiva. Com efeito, tanto as análises das demonstrações contábeis como as por indicadores econômico-financeiros ajudam o administrador a conhecer melhor o seu negócio e se este está gerando recursos para mantê-lo ativo no mercado.

Conforme Guimarães (apud MARTINS, 2001), a análise das demonstrações financeiras transforma dados em informações para que sócios e acionistas possam acompanhar a rentabilidade e a liquidez da empresa, e para que fornecedores possam conhecer a estrutura de seus clientes visando a um melhor atendimento e segurança para seus créditos. Quanto à análise com o uso de índices, o mesmo autor enfatiza que “sendo um dado numérico estático, o índice não deve ser considerado isoladamente, mas sim sob o aspecto dinâmico e dentro de um contexto mais amplo, onde outros indicadores e variáveis devem ser cuidadosamente interpretados” (apud MARTINS, 2001).

Quanto aos indicadores não financeiros, a empresa em questão avalia principalmente os relacionados à satisfação dos clientes internos e externos. A conquista e a permanência dos clientes da agência têm se confirmado a cada dia, ou seja, os indicadores como qualidade dos serviços prestados e o nível de satisfação dos clientes externos apresentam resultados positivos e crescentes. Com relação à satisfação dos clientes internos, a empresa adota a política de valorização do seu capital intelectual através do estímulo à criatividade dos seus colaboradores. Outro exemplo de indicador não financeiro é a rotatividade dos seus funcionários, sendo esta quase nula.

5.5.4 Centros de lucros

Antes de tudo, é interessante comentar a importância de se utilizar a nomenclatura “centros de lucros”, e não mais “centros de custos”. Segundo Padoveze (1996), a empresa define seus centros como centros de lucros, pois além de se contabilizarem despesas a esses centros, deve-se considerar que eles também geram receitas.

Toda empresa necessita de informações gerenciais, tais como margem de contribuição de cada produto, custo de produzir ou de prestar seus serviços, conhecimento sobre a soma dos custos e as despesas globais, entre outras. Num ambiente globalizado e competitivo é importante e necessário se conhecer o custo de manter as portas de uma empresa abertas. Focada nessa premissa, a empresa analisada neste estudo de caso tem a preocupação de conhecer o quanto cada centro de lucro contribui para o seu resultado operacional.

Padoveze (1996, p. 161) discorre sobre o gerenciamento contábil setorial, que, segundo ele, não se aplica necessariamente apenas quando a empresa está segmentada em divisões. É possível fazê-lo através da identificação dos segmentos geradores de resultados.

Como comentado no início deste capítulo, quando se demonstra a estrutura organizacional da empresa, a Mercado Propaganda conta com o auxílio de seis centros de lucros, exceto a Diretoria. Para se encontrar a lucratividade de cada centro de lucro, é necessário que se conheçam as receitas e despesas correspondentes a esses centros.

Com relação à geração de receitas, os centros de criação, mídia e produção possuem receitas próprias, mas os de atendimento/planejamento, financeiro e administrativo não possuem. Definiu-se então que os centros financeiro e administrativo serão considerados como centros de apoio, indispensáveis às atividades da empresa, mas que não geram receitas diretamente. Por esse motivo, não será aplicada uma forma de cálculo a fim de se encontrar receita para esses centros. Já o atendimento/planejamento participa ativamente na geração de receitas para a empresa, conquistando e conservando a clientela da agência, sem a qual a empresa não existe. Assim, houve a preocupação de se encontrar a receita deste centro de lucro.

Como forma de cálculo da receita gerada pelo centro de lucro atendimento/planejamento da agência foi utilizada a idéia de cliente interno. Sendo o atendimento/planejamento o responsável por iniciar o processo das atividades desenvolvidas pelos demais centros, logo se estabeleceu subjetivamente a participação deste centro de lucro no total das receitas geradas pela agência. Como forma de exemplificar a decisão, o quadro a seguir demonstra a participação da receita da agência para cada centro de lucro.

Quadro 19: Percentuais atribuídos à receita da agência

| Centros de lucros | Percentuais |
|--------------------------|--|
| Criação | 10% da receita da produção 15% da receita da mídia 80% da receita da criação |
| Produção | 70% da receita da produção |
| Mídia | 5% da receita da mídia |
| Atendimento/Planejamento | 20% da receita da criação 20% da receita da produção 80% da receita da mídia |

Em relação aos custos e às despesas dos centros de lucros houve a preocupação relativa aos custos e às despesas indiretas, cuja alocação deveria ser a mais justa possível, já que os custos e as despesas diretas são facilmente identificáveis. Martins (1996) comenta inúmeras formas de rateio dos custos indiretos, sejam por horas-máquina, horas da mão-de-obra, áreas ocupadas por cada departamento, entre outras. Enfim, deve-se analisar os diversos critérios de rateio para que se possa dividir os custos indiretos de maneira mais racional e justa possível. O autor continua dizendo que se deve atribuir os custos aos departamentos, de acordo com a seguinte prioridade:

1. alocação direta;
2. rastreamento;
3. rateio.

Ainda com a preocupação de se encontrar a melhor forma de alocação das despesas que pertençam aos centros administrativo e financeiro, aos demais centros foram consideradas as propostas de Martins (1996) e Horngren (1986). Segundo Martins (1996), o sistema de custeio por absorção "consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados". Horngren (1986) comenta que "o

custeio variável difere do custeio por absorção pelo fato de que os gastos fixos indiretos de fabricação são tratados como um custo do período e não como um custo do produto”.

Considerando-se as citações de Martins (1996) e Horngren (1986), definiu-se que seria adotado um mix do custeio por absorção e variável que permitisse ao administrador visualizar melhor a lucratividade antes da alocação dos gastos indiretos e também após a sua alocação. Assim, como as despesas administrativas e dos serviços de apoio (telefonista, copeira, *office-boy*, tesoureiro) são absorvidos por todos os centros, tais gastos foram alocados aos centros de mídia, criação, produção e atendimento/planejamento, não retornando aos centros administrativo e financeiro. O Princípio da Relevância também foi considerado, desobrigando um tratamento rigoroso para determinados títulos quando o valor monetário for irrelevante dentro dos gastos totais.

Primeiramente, tomou-se o cuidado de se alocarem diretamente os custos e as despesas identificáveis ao centro correspondente. Após os gastos terem sido alocados ao máximo, foi utilizado o rastreamento como forma de identificação da relação de causa e efeito entre os custos e as despesas e o centro de lucro; e finalmente foram rateados os demais gastos não identificáveis. O quadro a seguir demonstra como foram alocadas as despesas relevantes da agência para cada centro de lucro.

Quadro 20: Critério de alocação das despesas

| Classificação das despesas | Critério de alocação |
|--|-----------------------------|
| Salários, férias, rescisões e 13º salário | Direto |
| Encargos sociais | Direto |
| Materiais aplicados | Direto |
| Impostos dedução da receita | Direto |
| IPTU e condomínio | Pela área ocupada |
| Seguro e energia elétrica | Pela área ocupada |
| Telefone e internet | Rateio por amostragem |
| Depreciação | Pela área ocupada |
| Manutenção e serviços de terceiros | Rateio |
| Serviços de apoio e despesas administrativas | Rateio |

Para fins gerenciais optou-se pela confecção de um demonstrativo que determinasse as receitas, os custos e as despesas identificáveis por centro de lucro, evidenciando o resultado sem a influência das despesas administrativas. Em seguida, são demonstradas as despesas administrativas rateadas conforme a participação dos centros de lucros em relação à receita total da agência, como já explicado anteriormente. É interessante ressaltar que, por se tratar de uma empresa prestadora de serviços e de pequeno porte, os centros administrativo e financeiro apenas transferem suas despesas para os demais centros, pois não apresentam receitas. Esse procedimento adotado é denominado método direto de distribuição, que tem o objetivo de identificar a lucratividade de cada centro. O quadro a seguir demonstra o resultado desse processo.

Quadro 21: Lucratividade por Centros de Lucros (CL)

| | Atend/Planej | % | Criação | % | Produção | % | Mídia | % | Total | % |
|----------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Receita do CL | 645.440,63 | 100,00 | 341.372,49 | 100,00 | 99.325,07 | 100,00 | 35.099,42 | 100,00 | 1.121.237,61 | 100,00 |
| Impostos | 42.921,80 | 0,0665 | 22.701,27 | 0,0665 | 6.605,12 | 0,0665 | 2.334,11 | 0,0665 | 74.562,30 | 0,0665 |
| Custos do CL | 265.838,56 | 0,4119 | 216.281,48 | 0,6336 | 79.824,08 | 0,8037 | 14.682,39 | 0,4183 | 576.626,51 | 0,5143 |
| Lucratividade do CL | 336.680,27 | 0,5216 | 102.389,74 | 0,2999 | 12.895,87 | 0,1298 | 18.082,92 | 0,5152 | 470.048,80 | 0,4192 |
| Despesas Administrativas | 215.086,95 | 0,3332 | 51.578,43 | 0,1511 | 6.496,25 | 0,0654 | 9.109,20 | 0,2595 | 282.270,83 | 0,2517 |
| Resultado do CL | 121.593,32 | 0,1884 | 50.811,31 | 0,1488 | 6.399,62 | 0,0644 | 8.973,72 | 0,2557 | 187.777,97 | 0,1675 |

O demonstrativo acima evidencia a lucratividade antes do rateio das despesas administrativas e após este, facilitando ao gestor a visualização do resultado de cada centro de lucro. Os custos de cada centro de lucro são compostos de gastos identificáveis a cada centro, conforme demonstra o Quadro 20. Com relação às despesas administrativas, estas foram rateadas proporcionalmente à lucratividade de cada centro de lucro, de acordo com a lucratividade total da empresa.

Este demonstrativo deverá ser confeccionado sob duas óticas: uma mensalmente a fim de se comparar o comportamento de cada centro de lucro; e outra, de forma acumulada para que o gestor possa analisar se o resultado dos centros de lucros estão de acordo com o planejamento estratégico da empresa.

Conhecendo-se a lucratividade por centros de lucros, os gestores terão condições de analisar o comportamento mensal ou acumulado de cada centro de lucro, podendo dedicar mais atenção àquele que não atenda às expectativas que compõem o plano estratégico da empresa.

5.6 Adaptar o processo decisório

Tendo em vista a elaboração e a aplicação dos relatórios gerenciais na etapa anterior, que evidenciam tanto as informações econômicas como as financeiras da empresa, deve-se analisar as necessidades de ajustes no processo decisório.

Num primeiro momento foram apresentados aos gestores os resultados das estratificações das informações, através dos relatórios gerenciais implantados na empresa. O sistema financeiro foi o primeiro a ser analisado, por meio do qual se optou por demonstrar de forma clara e concisa a importância de se conhecer e administrar o fluxo de caixa. O uso desse demonstrativo apresentou muitas vantagens, entre as quais podem ser citadas as seguintes:

- ? identificação com maior exatidão dos períodos em que a empresa apresentava maiores dificuldades em cumprir suas obrigações;
- ? melhoria na administração do sistema financeiro, a fim de identificar os períodos sazonais da empresa, precavendo-se de surpresas desagradáveis;
- ? maior segurança na aplicação das eventuais folgas de caixa, sem o comprometimento da liquidez da empresa;
- ? melhor planejamento para despesas eventuais, tais como 13º salário, férias coletivas e seus respectivos encargos sociais.

Zdanowicz (1998, p. 171) comenta a importância de se projetar e administrar o fluxo de caixa, podendo-se através deste verificar as necessidades da empresa bem como dimensionar o seu capital de giro, tendo em vista as suas entradas e saídas futuras.

Mesmo a empresa encontrando-se com boa saúde financeira, não se pode deixar de considerar a análise do resultado operacional, visto que esse resultado refletirá nas disponibilidades financeiras da empresa. O acompanhamento dos resultados econômico-financeiros através de indicadores financeiros da empresa deverá ser simultâneo, pois a economia brasileira tende a apresentar um comportamento instável, podendo surpreender o mercado a qualquer momento. A empresa deverá estar preparada e ter condições para tomar decisões tanto de curto como de longo prazo.

Preocupada em acompanhar tais variações, a empresa em questão elaborou um demonstrativo que evidenciasse as variações patrimoniais e de resultado a fim de

que seus administradores pudessem dispensar maior atenção àquelas que por algum motivo se destacassem das demais. Assim, ações corretivas podem ser providenciadas logo após a descoberta e discussão desses problemas. É importante ressaltar que o relatório das análises vertical e horizontal está sendo utilizado para se examinar tanto a variação das receitas como das despesas, de forma a auxiliar diretamente nas decisões gerenciais.

Apesar de as informações decorrentes das análises vertical e horizontal, bem como as derivadas das interpretações de indicadores econômico-financeiros serem relevantes para as tomadas de decisão, não se pode deixar de considerar o subjetivismo do analista. Por isso, o acompanhamento dos indicadores econômico-financeiros torna-se indispensável ao bom gerenciamento da empresa, pois apenas conhecê-los e não verificar os motivos das variações ocorridas não terá valia nem surtirá resultados positivos para a empresa.

Visando aumentar o controle dos gastos existentes em cada centro de lucro, os diretores necessitavam conhecer o montante destes a fim de melhor gerenciá-los, buscando, sobretudo, aproximá-los ao orçamento da empresa. Quando se utiliza a palavra "controle", há sempre uma probabilidade de ela provocar inúmeras reações comportamentais por parte dos colaboradores. Por isso, a função da gerência será administrar da melhor maneira possível a relação existente entre controle e responsabilidade para transmitir essa tarefa aos colaboradores da empresa como forma de responsabilidade organizacional.

O demonstrativo criado para se verificar a lucratividade de cada centro de lucro antes e após o rateio das despesas administrativas ajudou os gestores a controlar melhor tais centros, visando aprimorar as formas de participação nos lucros dos colaboradores e ser o mais justo possível nessa distribuição.

Talvez possa ser questionado o motivo pelo qual não foi utilizado o ABC como forma de custeamento dos serviços por ser a empresa uma prestadora de serviços. A resposta pode ser mais bem compreendida analisando-se a afirmação de Boisvert (1999, p. 12), que diz que "a utilização do ABC é mais apropriada para o cálculo dos produtos, em especial quando os gastos gerais são elevados e é grande a variedade de produtos". Inicialmente, a empresa não tem o objetivo de identificar quais atividades agregam ou não valor aos seus serviços. Por se tratar de uma empresa com uma estrutura organizacional enxuta, os dirigentes não estavam dispostos a despendar o tempo de seus colaboradores no desenvolvimento desse método. Mas,

é relevante destacar que, se houver essa necessidade mais tarde, tal método não será descartado.

Pôde-se verificar uma significativa diferença quanto à segurança nas tomadas de decisões por parte dos gestores, pois as informações geradas pelos demonstrativos sugeridos e aplicados na empresa estão voltados, principalmente, para a evidenciação dos resultados de que a contabilidade dispõe aos seus usuários. Através da contabilidade o gestor terá condições de saber se a forma como a sua empresa está sendo administrada está surtindo resultados positivos ou não, pois a contabilidade tende a revelar tanto o resultado econômico como o financeiro da empresa.

O processo decisório tem propensão a ganhar muito com a implantação dessa sistemática, principalmente se as decisões da empresa ainda estiverem sendo tomadas com base em relatórios enviados pela contabilidade e, conseqüentemente, elaborados sem a participação do gestor.

A otimização na elaboração de futuros planejamentos estratégicos e a possibilidade de inovar o processo decisório com a aplicação da sistemática apresentada são considerados pontos positivos nessa implementação. A inserção da contabilidade gerencial na empresa e a participação do gestor na elaboração dos relatórios gerenciais caracterizam mudanças relevantes na cultura organizacional que irão influenciar positivamente a política organizacional daqui por diante.

5.7 Quadro comparativo

O quadro comparativo apresentado a seguir visa demonstrar como as tomadas de decisão eram realizadas anteriormente à aplicação da sistemática na empresa analisada no estudo de caso e após ela ter sido aplicada, bem como o valor agregado que esta sistemática inseriu no processo decisório.

É importante ressaltar que para cada empresa onde a sistemática for implantada o resultado será diferente, pois as etapas da sistemática respeitarão as características e necessidades por informações gerenciais de cada empresa. O tempo de resposta também será diferenciado, pois os recursos disponíveis na empresa serão um dos responsáveis pelo sucesso na implantação da sistemática, sendo o capital humano o principal.

Quadro 22: Comparação entre as tomadas de decisão antes e após a aplicação da sistemática

| Tópicos | Antes | Após | Valor Agregado |
|--|---|---|---|
| Acompanhamento financeiro | Havia um fluxo de caixa apresentando os totais das entradas e desembolsos | O modelo do fluxo de caixa implementado detalha as procedências das entradas e os destinos dos desembolsos | Possibilita o gestor conhecer os períodos que ocorrerão as necessidades e/ou disponibilidades dos recursos financeiros da empresa |
| Acompanhamento patrimonial e econômico | Não havia | Foram implantados relatórios baseados em análises vertical e horizontal das demonstrações contábeis | Permite o gestor acompanhar a evolução patrimonial e do processo produtivo da empresa |
| Acompanhamento por centros de lucro | Não havia | Foram desenvolvidos relatórios que reúnem informações sobre a lucratividade de cada centro de lucro, antes e após o rateio dos gastos administrativos | O gestor terá condições de dispor maior tempo e atenção àquele centro que não está tendo resultados considerados satisfatórios |
| Planejamento estratégico | O acompanhamento era feito de forma empírica e baseado em informações financeiras, com algumas projeções de faturamento | Foram desenvolvidos relatórios gerenciais que reúnem dados associados ao planejamento estratégico | A elaboração do planejamento estratégico tornou-se mais rápido e o orçamento mais seguro |

5.8 Considerações finais

O estudo de caso apresentado neste capítulo possibilitou validar a sistemática apresentada no quarto capítulo através de uma aplicação prática em uma empresa de propaganda e publicidade. Como comentado anteriormente, a sistemática apresentou alterações quando comparada com o modelo original, devido às necessidades dos gestores da empresa naquele momento. Mas mesmo assim se pôde constatar vários pontos positivos, entre os quais a mudança no processo decisório, que se tornou mais ágil e seguro.

Das inúmeras responsabilidades assumidas pelos contadores nas organizações destaca-se a de conseguir evidenciar o resultado da empresa em informações úteis à gestão, de forma a auxiliar os administradores no dia-a-dia empresarial. Com a interatividade do contador e do gestor no processo decisório, os relatórios gerenciais tornam-se ferramentas importantes à gestão e, principalmente, valorizam os serviços contábeis na empresa.

Os relatórios resultantes da aplicação da sistemática na empresa ora analisada ajudaram na gestão de vários pontos críticos, como foi o caso da gestão financeira baseada na utilização contínua do fluxo de caixa. Com relação à análise do resultado operacional, utilizou-se a demonstração de resultado mensal, que facilita a adoção de medidas corretivas mais rapidamente, quando necessárias. Já a análise dos centros de lucro também pode ser destacada como uma nova forma que os gestores encontraram para melhor administrar as receitas e os gastos envolvidos no processo produtivo da empresa, auxiliando-os nas decisões correlatas à administração interna da agência. Por fim, os indicadores de desempenho ajudaram os gestores a verificar a evolução dos seus negócios perante a concorrência.

É relevante ressaltar que, independentemente do porte da empresa ou do seu ramo de atividade, o gestor deverá obter informações capazes de suprir as necessidades de gerenciamento. Um dos caminhos para isso é transformar as informações contábeis em gerenciais, o que está se tornando cada vez mais comum nas empresas, pois os administradores começam a perceber que na contabilidade estão contidas as informações de que eles necessitam, sejam elas de cunho econômico ou financeiro.

Com a aplicação dessa sistemática na empresa Mercado Propaganda o processo decisório se tornou mais ágil e seguro. As decisões passaram a ser tomadas juntamente com o auxílio dos relatórios gerenciais desenvolvidos pelo contador com a participação do gestor, e isso influenciou muito na adoção da contabilidade gerencial na empresa.

6 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

A contabilidade pode ser considerada uma fonte de informação valiosa para uma empresa, pois é alimentada com dados gerados por todos os centros de lucro que a compõem. É na contabilidade que os fatos ocorridos na empresa se transformam em lançamentos contábeis, que, por sua vez, geram dados que poderão ser transformados em informações gerenciais capazes de dar suporte às mais diversas decisões tomadas pelos administradores, seja a empresa do ramo industrial, comercial ou prestadora de serviços.

As informações contábeis deverão propiciar ao usuário uma melhor compreensão dos fatos ocorridos na empresa em determinado momento. Entretanto, na maioria das vezes, os relatórios gerados pela contabilidade têm apenas o objetivo de atender à legislação vigente do ramo de atividade ao qual a empresa pertence. Devido a essa particularidade, nem sempre os gestores conseguem visualizar o resultado de suas ações através de tais relatórios, pois a nomenclatura utilizada não pertence ao dia-a-dia do empresário. Cabe então ao profissional da contabilidade estudar formas de evidenciar as informações contidas nos relatórios contábeis a fim de apoiar o processo decisório.

O desenvolvimento deste trabalho, desde a revisão bibliográfica que contextualizou a importância de se transformarem dados contábeis em informação gerencial até a aplicação da sistemática, visou enriquecer e melhorar o processo decisório, gerando com isso uma vantagem competitiva para as empresas.

A fim de dar suporte ao processo de gestão empresarial, o estudo apresentado sugeriu a elaboração de uma sistemática que consiga inserir, de forma gradativa, a contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas, com o objetivo de gerar conhecimento aos gestores facilitando o processo de tomada de decisão. Essa sistemática visa inserir o gestor na elaboração dos relatórios gerenciais, de modo que possam ser desenvolvidos instrumentos de apoio à gestão mais próximos das reais necessidades dos administradores, considerando-se, sobretudo, as peculiaridades da empresa.

A aplicação da sistemática na empresa ora analisada resultou em novos relatórios, os quais possibilitaram a ampliação da visão dos gestores sobre a

situação da empresa, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento das informações econômicas e financeiras, focando a importância de se ter a informação certa em tempo hábil.

As três perguntas apresentadas como hipóteses da pesquisa podem ser respondidas com a descrição da aplicação da sistemática apresentada no quinto capítulo. Porém, é interessante ressaltar que essas hipóteses poderão se confirmar ou não, dependendo da empresa, pois a política organizacional adotada em uma determinada empresa poderá se comportar de forma diferente em outra.

A primeira questão era: “A contabilidade gerencial pode agregar valor ao processo decisório nas pequenas e médias empresas?” Como se pôde verificar no estudo de caso apresentado, a resposta a essa indagação é afirmativa, pois a sistemática implantada na empresa ora analisada visou a inserção da contabilidade gerencial na empresa, cujos resultados advindos dessa aplicação tornaram o processo decisório mais ágil e seguro.

A segunda questão era: “A incorporação da contabilidade gerencial no processo decisório de uma organização seria facilitada se fosse implementada de forma interativa (com participação contínua dos gestores) e incremental (de forma gradual e contínua)?”. A resposta a essa pergunta também é afirmativa. A participação do gestor na elaboração e validação dos relatórios gerenciais foi determinante para o sucesso e para a aplicação desses relatórios, os quais constituem parte integrante do atual processo decisório da empresa. Com o gestor participando desse processo ficou mais fácil a incorporação da contabilidade gerencial na cultura da empresa, pois ele começou a compreender melhor a necessidade de tomar decisões apoiado em informações extraídas da contabilidade. Com relação à inserção desse processo de forma incremental, é sabido que, quando as mudanças são graduais, tornam-se mais fáceis de serem absorvidas e, conseqüentemente, apresentam resultados de forma mais rápida, o que se confirmou na empresa ora analisada.

A terceira questão era: “A incorporação da contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas poderá contribuir para a valorização do papel do contador na gestão dessas organizações ?” Felizmente a resposta a essa questão também é afirmativa, pois a participação do contador na gestão da empresa abordada no estudo de caso é uma realidade. O gestor não vê mais a figura do contador apenas como uma pessoa que tem a tarefa de cumprir as exigências legais

da empresa, mas sim como um facilitador na evidenciação das informações gerenciais necessárias ao processo decisório.

Com relação aos trabalhos futuros a serem desenvolvidos nesta área e na empresa ora analisada, sugere-se o desenvolvimento de um sistema integrado de informação que contemple de forma consolidada os sistemas operacional, financeiro e contábil a fim de fortalecer a eficácia na gestão da empresa.

Uma das vantagens desse sistema integrado de informação seria a minimização ou até mesmo a extinção dos retrabalhos realizados pelos departamentos financeiro e contábil, uma vez que estes desenvolvem os relatórios gerenciais utilizados no processo de tomada de decisões.

Por este estudo ter sido desenvolvido em apenas uma empresa prestadora de serviços do ramo de propaganda e publicidade, é relevante recomendar que esta pesquisa seja aplicada e validada em outros ramos de atividade, principalmente nas empresas de pequeno e médio porte, em que a contabilidade gerencial é quase inexistente.

Naturalmente o tema discutido não se esgota com esta pesquisa, sendo fundamental que o estudo tenha continuidade para aprimorar os relatórios gerenciais, que visam, sobretudo, informar ao gestor o resultado de sua administração e a posição na qual a empresa encontra-se no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Paula Roberta M.; AZEVEDO, Maria Gorete A. Sousa de. Fluxo de caixa fundamentos conceituais e vantagens e desvantagens dos métodos direto e indireto. In: III FORUM ESTADUAL DE AUDITORIA E I SEMINÁRIO REGIONAL E CONTROLADORIA, 2003, Fortaleza.

ANTHONY, Robert Newton. **Contabilidade gerencial**: uma introdução a contabilidade. São Paulo: Atlas, 1974.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dálvio José. **Marketing & finanças**: gestão de custos, preços e resultado. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. Sistemas de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**, FIPECAFI-FEA/USP, v. 15, n. 26, maio/ago. 2001.

BIO, Sergio Rodrigues. **Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais**: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. 1987. Tese (Doutorado em Contabilidade e Atuaria) – Departamento de Contabilidade e Atuaria, Universidade de São Paulo, 1987.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades = ABM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CUNHA, Carlos E. F. da. **Agências de propaganda versus mercado anunciante**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DALAZEN, Márcio Luiz. **Capital humano, a força motriz**. Disponível em: <<http://sulsul.com.br/artigos/capitalhumano.htm>> Acesso em: 14 abr. 2003.

DALBELLO, Lilliane. **A relevância do uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para avaliação da liquidez e capacidade de financiamento de empresas**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DIAS, Bibiani Borges. **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Contabilidade industrial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de informações:** contábil, financeira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão:** uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, E. C.; BATISTA, A. E. **Contabilidade geral.** São Paulo: Atlas, 1996.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Accounting theory.** 5. ed., 1991.

HORNGREN, Charles Thomas. **Contabilidade de custos:** um enfoque administrativo. São Paulo: Atlas, 1986.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Contabilidade gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JAEDICKE, Robert Keith; SPROUSE, Robert T. **Fluxos contábeis:** rendas, fundos e capital. São Paulo: Atlas, 1972.

KAPLAN, Robert S. **Custo e desempenho:** administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

KIMBALL, R. **The Data Warehouse Lifecicle Toolkit.** New York: John Wiley & Sons Inc., 1998.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual:** recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.

KÜSTER, Edison. **Metodologia para a organização do processo operacional das empresas de pequeno porte, visando a implantação de sistemas de informação**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems**. New approaches to organization & technology. Prentice Hall, New Jersey, 1998.

LEITE, Helio de Paula. **Contabilidade para administradores**. São Paulo: Atlas, 1988.

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

MACHADO, Danilo Neri. **Uma proposta de sistema de informações contábeis para uma empresa comercial que dê suporte ao sistema de informações gerenciais**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Passo Fundo, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade versus fluxo de caixa. **Caderno de estudos nº 2**, FIPECAFI, São Paulo, abr. 1991.

_____. **Contabilidade de custos**. 5. ed. revisada. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Francisco de Assis de Sousa. **Uma contribuição para a análise setorial de empresas**: o uso de questionário. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. _____. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. _____. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MECHELN, Pedro José von. **SAP1-G1-Sistema de apoio ao planejamento no processo de tomada de decisão do jogo de empresas**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MEDEIROS, Renata Amaral; OLIVEIRA, Ridalvo Alves de Medeiros.. O real valor do capital intelectual: uma abordagem nas empresas de Natal/RN. In: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema de informações gerenciais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas operacionais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Juarez de. **Lei de Sociedades Anônimas: Lei nº 6.404 de 15/12/1976**. 12. ed. ampliada. São Paulo: Saraiva, 1991.

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

PEZZIN, Maximiliano Z. **Programa computacional baseado em conceitos financeiros e contábeis para o gerenciamento de pequenas empresas**. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Constituindo um E.I.S (Enterprise Information System) da Empresa. **Revista de Administração (USP)**, v. 31, n. 4, p.19-30. 1996.

RESKE FILHO, Antonio. **O uso dos relatórios contábeis-gerenciais no processo de gestão das empresas do setor da construção civil de Santa Maria/RS**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

RIBEIRO FILHO, José Francisco. **Controle gerencial para entidades da administração pública**. Monografia submetida à Comissão Julgadora do 2º Prêmio STN de Monografia, 1997 - Ministério da Fazenda - Escola de Administração Fazendária ESAF - Diretoria de Cooperação Técnica e Pesquisa.

RICCIO, Edson Luiz. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação**. 1989. Tese de Doutorado apresentada à FEA/USP, São Paulo.

_____. O sistema de custos baseado em atividades nas empresas de serviços. In: V CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, jul. 1997, Acapulco, México.

SANTOS, Nivaldo João dos. **Análise do uso da informação contábil para fins gerenciais: o caso da avaliação econômico-financeira da Gerasul**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SEBRAE. **Pesquisa sobre mortalidade de empresa e seus fatores condicionantes**. Coordenação de Cláudio Ferreira, Florianópolis: SEBRAE-SC, 1999. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em: 21 abr. 2003.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.org.br>. Acesso em: 29 jul. 2003.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>.

SELL, Denilson. **Uma arquitetura para distribuição de componentes tecnológicos de sistemas de informações baseados em data warehouse**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação

em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVA, Jader Julio Pires da. **Um modelo de desenvolvimento estratégico:** preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVA, Veridiano Lucas da. **Diagnóstico do nível de tecnologia da informação e dos sistemas de informações contábeis-gerenciais no processo decisório de micros e pequenas empresas do ramo de confecções do município de Colatina-ES.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

STÁBILE, Samuel. **Um estudo sobre a desconexão entre usuários e desenvolvedores de sistemas de informação e sua influência na obtenção de informação pelo decisor.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação.** LTC-Livros Técnicos e Científicos. Rio de Janeiro: Editora S.A., 1998.

THOMAS, Johnson H.; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial:** a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ANEXO A – Roteiro da Entrevista

1) Identificação da empresa:

Razão social: _____

Sede da empresa: _____

Ramo de atividade: _____

Ano de fundação: _____

Porte da empresa: _____

Faturamento anual: _____

Número de funcionários: _____

2) A empresa tem algum tipo de planejamento estratégico?

R: _____

3) Quem participou da elaboração deste planejamento?

R: _____

5) Quais seriam os pontos fortes da empresa?

R: _____

6) Quais seriam os pontos fracos da empresa?

R: _____

7) O administrador já levou ao conhecimento do contador e de seus funcionários o planejamento estratégico de sua empresa?

R: _____

8) Atualmente, como as decisões são tomadas?

R: _____

9) Na sua opinião, qual a finalidade da Contabilidade na sua empresa?

R: _____

10) A relação contador *versus* empresa é satisfatória na sua opinião?

R: _____

11) O contador e o administrador se reúnem para discutirem assuntos pertinentes à administração da empresa?

R: _____

12) Os relatórios apresentados pela Contabilidade têm a sua atenção e credibilidade?

R: _____

13) As informações contábeis participam do processo decisório?

R: _____

14) De quais informações o administrador necessita para fundamentar suas principais decisões? Como essas informações são obtidas?

R: _____

15) Existe alguma informação (ou relatório) que hoje não está disponível e que é de fundamental importância para atingir os objetivos da empresa?

R: _____

16) Como o administrador gostaria que essas informações chegassem ao seu conhecimento?

R: _____

17) Como a Contabilidade poderia melhor auxiliar na gestão de sua empresa?

R: _____