

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO – CSE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE GERENCIAL

**UMA PROPOSTA DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS
PARA UMA EMPRESA COMERCIAL QUE DÊ SUPORTE AO
SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO
DA AGROFEL COMÉRCIO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS FERRARIN
LTDA.**

DANILO NERI MACHADO

Passo Fundo - RS, fevereiro de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO – CSE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE GERENCIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA UMA
EMPRESA COMERCIAL QUE DÊ SUPORTE AO SISTEMA DE INFORMAÇÕES
GERENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO DA AGROFEL COMÉRCIO DE
PRODUTOS AGRÍCOLAS FERRARIN LTDA.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dra. Ilse Maria Beuren

DANILO NERI MACHADO



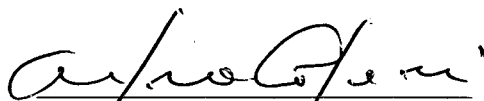
03358673

Passo Fundo - RS, fevereiro, 2.000.

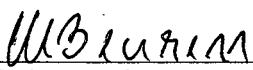
**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA UMA
EMPRESA COMERCIAL QUE DÊ SUPORTE AO SISTEMA DE INFORMAÇÕES
GERENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO DA AGROFEL COMÉRCIO DE
PRODUTOS AGRÍCOLAS FERRARIN LTDA.**

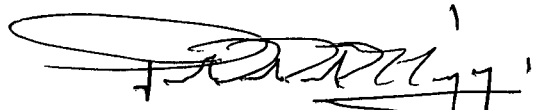
Danilo Neri Machado

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:


Prof.ª Ilse Maria Beuren
Presidente


Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Membro


Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Membro

Quem semeia a boa semente
é o filho do homem.
O campo é o mundo.
(Mateus. 13, 37)

AGRADECIMENTOS

Ao atingir mais um objetivo de vida, gostaria de externar meus agradecimentos aos que contribuíram para esta realização.

A Deus pela vida e presença em todos os meus desafios.

À minha esposa Claudete, pelo carinho, apoio e motivação para a realização deste trabalho.

Aos meus filhos Daniela, Dayani e Bruno, que tiveram extrema compreensão e também deram suas demonstrações de apoio e muito carinho.

Aos demais familiares pela compreensão e apoio.

À professora Dra. Ilse Maria Beuren, pelos conhecimentos transmitidos, dedicação e atenção desde o projeto até a finalização deste trabalho.

Ao professor Acioly Rösng, diretor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Passo Fundo, pela idealização deste curso, pela motivação e assídua participação em todos os momentos.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, pela eficiência na coordenação do curso, pelos ensinamentos e por toda a motivação.

Aos professores do CPGA, pelos valiosos ensinamentos transmitidos no decorrer do curso.

Aos colegas do curso, pela amizade e troca de experiências.

Aos amigos e colegas de trabalho Luis Aelto Vieira da Fonseca e Ivan Lucas Acadroli, pelo companheirismo durante toda a realização do curso.

A empresa Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda., na pessoa de seu proprietário Sr. Wilson Natal Ferrarin, pela oportunidade de realizar este estudo na empresa. A gerência e chefes de departamentos da filial de Palmeira das Missões, pela presteza nas informações. Enfim, a todos os gerentes da matriz, que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES.....	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT	III
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema e problema	1
1.2 Objetivos	3
1.3 Justificativa teórico-prática.....	4
1.4 Estrutura do trabalho.....	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1 Aspectos conceituais do sistema de informações	8
2.1.1 Sistema.....	8
2.1.2 Informação	10
2.2 Elementos do sistema de informações contábeis.....	13
2.2.1 Escrituração contábil	15
2.2.2 Banco de dados	19
2.2.3 Demonstrações contábeis.....	21
2.2.3.1 <i>Balanço Patrimonial</i>	21
2.2.3.2 <i>Demonstração do Resultado do Exercício</i>	24
2.2.3.3 <i>Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido</i>	28
2.2.3.4 <i>Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos</i>	31
2.2.4 Notas Explicativas	35
2.3 Componentes do sistema de informações gerenciais	36
2.3.1 Conceituação de sistema de informação gerencial.....	37
2.3.2 Relatórios gerenciais	39
2.3.2.1 <i>Relatórios de análise econômico-financeira</i>	41
2.3.2.2 <i>Ponto de equilíbrio</i>	41
2.3.2.3 <i>Relatório de vendas</i>	44
2.3.2.4 <i>Controle de despesas</i>	46
2.3.3 Sistema orçamentário	47
2.3.3.1 <i>Caracterização</i>	48
2.3.3.2 <i>Orçamento de vendas</i>	49
2.3.3.3 <i>Orçamento de compras</i>	50
2.3.3.4 <i>Orçamento de despesas</i>	50
2.3.4 Fluxo de caixa	51
2.4 Processo de gestão empresarial	52
2.4.1 Planejamento.....	55
2.4.2 Execução.....	56
2.4.3 Controle	57

3	METODOLOGIA.....	59
3.1	Perguntas de pesquisa	59
3.2	Definição de termos e variáveis	60
3.3	Delineamento da pesquisa	61
3.4	População e amostra.....	62
3.5	Dados.....	63
3.5.1	Tipos de dados.....	64
3.5.2	Instrumento de pesquisa	64
3.5.3	Coleta de dados	65
3.5.4	Tratamento dos dados.....	66
3.6	Limitações da pesquisa.....	67
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO AGROFEL COMÉRCIO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS FERRARIN LTDA	69
4.1	Apresentação da empresa.....	69
4.2	Da administração da sociedade	71
a)	<i>Sócio majoritário.....</i>	71
b)	<i>Departamento administrativo</i>	72
c)	<i>Departamento financeiro</i>	72
d)	<i>Departamento de vendas.....</i>	74
e)	<i>Departamento contábil</i>	75
4.3	Estrutura das filiais	76
4.4	Informações contábeis disponibilizadas pela empresa aos gestores.....	77
4.5	Informações contábeis que os gestores necessitam no processo de gestão.....	79
4.6	O Sistema de informações contábeis como provedor do banco de dados para gerar informações ao processo de gestão	82
4.7	Integração de relatórios contábeis paralelos em um único sistema de informações	82
4.8	Relatórios contábeis para atender as necessidades informativas dos gestores.....	84
5	PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA DAR SUPORTE À ARQUITETURA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	85
5.1	Arquitetura do sistema de informações contábeis.....	85
5.2	O banco de dados para gerar informações ao processo de gestão	87
5.3	A integração dos relatórios paralelos no sistema de informações contábeis	88
5.4	Configuração de relatórios contábeis gerenciais para o processo de gestão.....	88
5.5	Adequação do programa de informática	98
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	100
6.1	Conclusões.....	100
6.2	Recomendações	102
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

ANEXOS

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Quadros

Quadro 1 - Balanço Patrimonial.....	22
Quadro 2 - Demonstração do Resultado do Exercício.....	25
Quadro 3 - Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados.....	28
Quadro 4 - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.....	30
Quadro 5 - Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.....	34
Quadro 6 - Relatório de acompanhamento das vendas.....	89
Quadro 7 - Relatório de acompanhamento das despesas.....	91
Quadro 8 - Fluxo de caixa.....	93

Lista de Figuras

Figura 1 - Demonstração gráfica do ponto de equilíbrio.....	43
Figura 2 - Elementos do Sistema de Gestão empresarial.....	53
Figura 3 - Organograma da Agrofel Comércio de Representação Agrícola Ltda.....	71
Figura 4 - Fluxograma das Informações Contábeis.....	86

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo o desenvolvimento de um sistema de informações contábeis para uma empresa comercial que proporcione sustentação ao conjunto de informações gerenciais necessárias ao processo de gestão. Neste sentido, fez-se uma pesquisa do tipo exploratória descritiva, tendo como objeto de estudo de caso uma empresa do ramo comercial do setor privado, denominada Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda. – situada na cidade de Palmeira das Missões – RS.

Com base na revisão bibliográfica realizada e nas informações obtidas junto à empresa, foi desenvolvida uma proposta de sistema de informações contábeis para uma empresa comercial que dê suporte ao conjunto de informações gerenciais requeridas nas diversas etapas do processo de gestão da mesma (planejamento, execução e controle). Assim, inicialmente descreve-se o funcionamento de cada departamento e as necessidades de informações em cada um deles dentro da empresa. Na seqüência, relata-se como são obtidas as informações em cada um dos departamentos, como ocorre a execução de cada atividade e como se concretiza o processo de gestão.

Como resultado apresentou-se uma proposta de sistema de informações contábeis, inclusive com a criação de relatórios que permitam acompanhar o desempenho de cada setor. Propõe-se, então, a fim de evitar a segmentação informacional entre departamentos da empresa, para que juntos consigam alcançar os objetivos e as metas traçadas, a utilização de um banco de dados compartilhado.

ABSTRACT

This work's objective was an accounting information's system development to a commercial company which provides support for the necessary management information's set to the management process. Therefore, an exploratory descriptive research was done based on a commercial company from the private sector as the case study's object named Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda. - located in the city of Palmeira das Missões - RS.

Based on the bibliographical review and on the gotten information by the company, it was developed a proposal of an accounting information's system for a commercial company which provides support for the required management information's set in its management process's several stages (planning, execution and control). Thus, first each department's function and its information needed inside the company are described. Then, it is explained how the pieces of information in each department are gotten and how occurs the execution of each activity and how the management process gets real.

As result, a proposal of accounting information's system was presented including the creation of new reports to observe the evolution of each department. In regard to prevent the informational segmentation between departments in the company, so together they reach the objectives and the traced goals, it's suggested the utilization of a database shared.

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma idéia geral sobre o tema em estudo, salientando a importância do mesmo. Também evidencia o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos do trabalho. Finalmente apresenta a justificativa teórica-empírica e a organização do estudo.

1.1 Tema e problema

As empresas no Brasil vêm sofrendo sérias transformações com a globalização da economia. É consenso de estudiosos de administração, como Oliveira¹ e Stoner², que as organizações de qualquer porte estão sendo obrigadas a buscar novas maneiras de administrar seus negócios, em função de uma competitividade mercadológica cada vez mais acirrada.

Na concepção de Lesca³, a globalização nada mais é do que a integração da economia dos principais países do mundo. Diz ser chegada a hora de sentir a dependência mútua entre as economias mundiais, que integra uma infinidade de valores, tais como intercâmbio tecnológico, cooperação em projetos de educação, segurança, saúde e muitos outros.

As mudanças ocorridas mundialmente, nas últimas décadas, proporcionam grandes desafios. Neste fim de século, o maior deles talvez seja administrar um investimento,

¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistema de informações gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1993.

² STONER, James A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

³ LESCA, Humberto e ALMEIDA, Fernando . de. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.29, n.3, p,66-75,set./1994.

tomar decisões acertadas, pois não se consegue mais recuperar eventuais prejuízos causados por erros de gestores.

Uma das principais preocupações dos gestores é a competitividade nos negócios e a busca de uma fatia de mercado, a fim de estabelecer sua base de aplicação de recursos, ou seja, aplicar seu capital e dele obter o retorno sob forma de lucro com vistas ao crescimento econômico da organização sob sua responsabilidade. Com a abertura do mercado internacional, facilitando as importações, tanto de produtos acabados como de equipamentos para a indústria, o mercado passa a ser mais disputado, juntando-se a esse fator o baixo poder aquisitivo dos consumidores.

Os administradores nesta virada de século são, mais do que antes, obrigados a buscar uma administração baseada em informações. A informação vista como suporte ao processo de gestão empresarial, além de institucionalizadora do controle interno, o qual é fundamental para a salvaguarda do patrimônio, dos interesses e da imagem da empresa.

Neste sentido, Handy⁴ afirma que “a tecnologia nos lançou uma nova era de mudanças intensas e assustadoras que servirão para transformar todos os aspectos de nossas vidas, o que é uma realidade, pois gerenciar é um processo administrativo que envolve planejamento, organização, direção e controle voltados para o resultado”.

Para que o processo administrativo tenha sucesso são necessários vários elementos, um deles é a informação, que deve estar presente em todos os momentos, iniciando na etapa do planejamento até chegar a de controle. Para Lesca⁵, a informação de atividade

⁴ HANDY, Charles. *The age of unreason*. Harvard. Business Press, 1990. P.19.

⁵ LESCA, Umberto e ALMEIDA, Fernando C. de. Op. Cit. p.66-75.

engloba todo tipo de informação necessária para iniciar, realizar e controlar as operações relacionadas ao funcionamento da empresa.

Para operacionalizar um empreendimento o gestor terá que vencer obstáculos, buscando indicadores seguros para dar suporte ao planejamento, o qual deverá estar sustentado em informações confiáveis. No entanto, algumas das dificuldades dos administradores está em saber de que forma obter tais informações, quais são as informações úteis, além de como usar o conjunto de informações para servir de suporte à tomada de decisão.

Alicerçado nessas observações do ambiente empresarial, o presente trabalho oferece resposta a seguinte questão–problema:

“Como deve ser a estrutura de um sistema de informações contábeis, em uma empresa comercial, que permita, a partir do mesmo, configurar um sistema de informações gerenciais para dar suporte ao processo de gestão?”

1.2 Objetivos

O objetivo geral do presente estudo consiste em desenvolver um sistema de informações contábeis, para uma empresa comercial, que permita, a partir dele, fazer a arquitetura de um sistema de informações gerenciais que possa dar suporte ao processo de gestão empresarial.

Como objetivos específicos pretende-se:

- identificar as informações contábeis que os gestores tem a sua disposição no processo de gestão empresarial;

- verificar as informações contábeis que os gestores necessitam para o processo de gestão empresarial;
- construir um banco de dados, a partir do sistema de informações contábeis, voltado a todas as etapas do processo de gestão;
- integrar controles contábeis paralelos em um único sistema de informações;
- e
- propor relatórios que possam atender as diversas necessidades informacionais dos gestores.

1.3 Justificativa teórico-prática

A legislação brasileira, durante os últimos anos, tem sido impregnada de várias leis voltados à cobrança de impostos, no sentido de resolver o déficit financeiro do governo. Com isso, o sistema de informação contábil de muitas empresas tem ficado restrito ao cumprimento destas leis a fim de apurar e recolher os tributos.

O uso desse expediente se agrava em empresas com a apuração dos impostos pela modalidade do lucro presumido, onde os mesmos são calculados sobre o somatório das receitas da empresa, isto sem a preocupação da existência de lucro ou prejuízo no período. Talvez este seja um dos motivos que um grande número de empresas tem um curto período de vida conforme observado pela estatística do próprio governo.

Esses gestores certamente desconhecem técnicas administrativas que podem ajudar a resguardar seus investimentos. Por conseguinte, em um pequeno espaço de tempo são levados ao fracasso com prejuízos irreversíveis.

No entanto, a grande maioria das pequenas e médias empresas brasileiras

adotam esta metodologia pela facilidade oferecida para realizar a tributação, desprezando a escrituração contábil e a emissão de relatórios dela decorrentes.

Por sua vez, as empresas que não se enquadram no limite permitido pela legislação para este tipo de tributação, porque suas receitas são superiores ao máximo estabelecido ficam obrigadas a apuração do lucro através da contabilidade.

Regularmente, as empresas que fazem contabilidade somente para satisfazer a parte legal, não a tem em suas dependências, ou seja, a escrita contábil é feita por escritórios, que prestam serviços contábeis e fiscais para um grande número de empresas. Esta modalidade de prestação de serviço tem grandes desvantagens sob a ótica de gestão, a principal é que as informações contábeis não estão a disposição do gestor, pois os dados contábeis não são atualizados diariamente, visto que a finalidade não é dar suporte ao processo de gestão, mas sim, atender exigências fiscais.

Todavia, há empresas que tem a contabilidade em suas dependências, mas não fogem a regra de satisfazer somente o fisco, deixando de aproveitá-la como ferramenta gerencial. Este quadro vem apresentando mudanças com a popularização da informática. Com os recursos da tecnologia, *hardware* e *software*, a contabilidade ficou mais ágil e flexível, As empresas que já usavam a contabilidade como ferramenta gerencial, atualmente aproveitam ainda mais esses recursos para ampliar as fontes de informações.

Assim, o presente trabalho possui relevância teórica no sentido de evidenciar como o sistema de informações contábeis pode servir de suporte para o desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais em uma empresa comercial.

Neste sentido, a presente pesquisa pretende contribuir na busca de meios para fornecer informações, as quais sirvam de base para o processo de gestão em empresas

comerciais. A preocupação é proporcionar aos gestores informações de maneira mais simples, ágil e flexível, e que facilite a sua interpretação.

Em termos práticos pretende-se, com este estudo, mostrar alternativas para agilizar a geração de informações necessárias, com o aproveitamento das informações fornecidas pela contabilidade e controles fiscais já disponíveis nas empresas.

1.4 Estrutura do trabalho

Levando em consideração o problema de pesquisa do trabalho e os objetivos propostos, o estudo foi dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada uma abordagem geral sobre a importância do presente trabalho, ao pretender um sistema de informações gerenciais com o aproveitamento das informações contábeis. Além disso, definiu-se o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e a justificativa teórica prática do trabalho.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica, que serve de sustentação para o trabalho. Inicialmente são apresentados a conceituação de sistema e seus componentes. Na sequência detalhando a escrituração contábil e relatórios exigidos pela legislação, descrevendo ainda os componentes do sistema de informação gerencial e relatórios.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia adotada para a realização do estudo. Assim, inicialmente, são apresentadas as perguntas de pesquisa. Na sequência são apresentadas as definições constitutiva e operacional de termos e variáveis. Depois é evidenciada a delimitação do estudo. Em seguida, são definidas a população e amostra da presente pesquisa. Por último aborda-se os instrumentos de coleta de dados, as técnicas de tratamento dos mesmos, além das limitações da pesquisa.

O capítulo quatro faz a descrição e análise do estudo de casos, analisando os dados coletados à luz do referencial teórico descrito no capítulo dois. Assim, primeiramente, é feita a apresentação da empresa objeto do estudo, apresentando um breve histórico da mesma e sua atual estrutura organizacional tanto da matriz como das filiais. Onde se descreve os departamentos e atividades por eles realizados, bem como as informações disponibilizadas pela contabilidade aos gestores.

No quinto capítulo é descrito a proposta do sistema de informações gerenciais, respondendo a pergunta da pesquisa. Apresentando ainda modelos de alguns relatórios gerenciais que venham no auxílio dos gestores para desenvolverem suas atividades.

Por fim, são apresentadas as conclusões da pesquisa, bem como as recomendações para outros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os aspectos conceituais do sistema de informações, bem como dos elementos que o compõe. Conceitua também a escrituração contábil, banco de dados e as demonstrações contábeis exigidas pela legislação. Conceituando ainda os relatórios gerenciais e de análise econômico-financeiro e o processo de gestão empresarial.

2.1 Aspectos conceituais do sistema de informações

É necessário, em primeiro lugar, conceituar os elementos componentes do sistema de informações, adequando cada termo para o sentido administrativo, já que tais elementos tornam-se muito amplos.

2.1.1 Sistema

Nas empresas não existe um fato isolado para ser gerido. Mesmo nas organizações mais simples há necessidade de um conjunto de informações, que relacionadas entre si são conclusivas e dão alguma resposta a um questionamento ou resultado. Neste sentido, Oliveira⁶ afirma que “sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

⁶ OLIVEIRA, Dejalma de Pinho Rebouças. Op. Cit. p.23.

Segundo Bio⁷, “considera-se sistema um conjunto de elementos interdependentes ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”.

Padoveze⁸ explica que, “sistema traz automaticamente noção de conjunto. Assim, ele sempre será composto de elementos. Além disso, o sistema existe para a produção de algo, com base nas funções a que ele se destina”. Para dar suporte as mesmas, existe a necessidade da criação de sistemas integrados de informações, que contemplem as funções operacionais e estratégicas, assegurando o desempenho e os resultados desejados.

Uma significativa parte desse suporte pode ser obtido na contabilidade, como um produto final desta. Ela, por sua natureza, é um sistema organizado que contém informações necessárias aos gestores. Bio⁹ apresenta dois tipos de sistema: o sistema fechado, como as máquinas, relógios etc.; e o sistema aberto, que são os sistemas biológicos e sociais. Enquadrando-se também como aberto o sistema administrativo, já que o ambiente em que se inserem as empresas é essencialmente dinâmico.

Os gestores precisam contemplar os sistemas abertos, pois suas atividades não se relacionam somente com elementos internos, uma vez que existe uma interdependência dos ambientes interno e externo. Sem esta interação fica descaracterizado o sentido de conjunto, pois as empresas necessitam de elementos externos (clientes e fornecedores) para fechar o ciclo operacional que é a atividade fim das organizações.

Neste contexto, um sistema pode ser definido como uma classe de componentes

⁷ BIO, Sérgio R. *Sistema de Informações: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985. P.18.

⁸ PANDOVEZE, Clóvis Luíz. *Sistema de Informações contábeis; fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas 1998. P.25.

⁹ BIO Sérgio R. *Op.cit.*

que estão cuidadosamente integrados para alcançar uma proposta comum. Eles buscam um sinergismo, isto é, a ação integrada dos componentes tem um efeito mais positivo do que a soma dos efeitos dos componentes individuais operando independentemente. Sendo assim, nenhum sistema por si só proporciona toda a informação que os gestores necessitam. Estes contam com vários subsistemas de informações que servem aos diferentes níveis e funções. Os sistemas típicos que se encontram nas organizações são projetados para apoiar os gestores, nos diversos níveis, nas funções de manufatura, venda, marketing, contabilidade, finanças, recursos humanos, entre outras.

2.1.2 Informação

Em se tratando de informação, Terrou¹⁰ diz que:

“O termo informação exprime, essencialmente, a idéia de em-formação (enformação), daí derivou o sentido atual informação, sendo a enformação feita em vista de uma informação. Esse sentido original e seu derivado implicam e justificam o uso do termo informação para designar as grandes técnicas de difusão e a liberdade ou as atividades sociais fundamentais de que essas técnicas são ou podem ser os instrumentos principais”.

Para Garisson e Noreen¹¹,

“A informação contábil é freqüentemente um fator chave na análise de alternativas de solução de problemas. A razão é que várias alternativas, geralmente, têm custos e benefícios específicos que podem ser mensurados e utilizados na decisão de qual alternativa é a melhor. A contabilidade é usualmente responsável em reunir dados disponíveis de custos e benefícios e comunicá-los de forma ao gestor.”

¹⁰ TERROU, Fernando. *A informação*. São Paulo: Difusão Européia, 1964. p.7.

¹¹ GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W. *Managerial accounting: concepts for planning, control, decision marking*. 7.ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1994, p.13.

Para Oliveira¹², “informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”. Explica que “o executivo deve obter o conhecimento a partir do dado transformado, o que lhe propicia um processo dinâmico ou um elemento de ação. Esta situação dinâmica permite ao executivo posicionar-se diante de um problema ou situação qualquer”. Wilkinson e Cerullo¹³ dizem que:

"Para tomar decisões seguras, os gestores devem receber informações de valor. O valor da informação e, portanto, a solidez das decisões, podem ser afetadas pela qualidade da mesma. Lamentavelmente, esta qualidade está faltando ou é deficiente em várias empresas, fazendo com que os gestores não tomem as melhores decisões.

A qualidade da informação consiste da sua relevância, acurácia, tempestividade, concisão clareza, mensuração e consistência.

Sistemas de relatórios gerenciais, que são apoiados pelo sistema de informação gerencial e pelo sistema de informação contábil, podem fornecer uma variedade de informações para planejamento e controle, e para conhecer outras responsabilidades da empresa."

Por sua vez, Bueno¹⁴ conceitua a informação como “esclarecimento, fornecimento de dados, notas e argumentos, em cibernética, fator qualitativo que designa a posição de um sistema, eventualmente transmissível a outro sistema”.

Pandoveze¹⁵ ressalta que a informação, “deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para o consumo”. Para ser necessária a informação tem que ser desejada pelo usuário e deve ser útil a ele. São os usuários finais quem determinarão a necessidade da informação. Neste sentido, as informações deverão ser construídas para atender a esses consumidores, devendo estarem à disposição destes no momento certo, pois

¹² OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas operacionais*. São Paulo: Atlas, 1993. p.34.

¹³ WILKINSON, Joseph W. e CERULLO, Michael J. *Accounting information systems: essential concepts and applications*. 3 ed. New York: John Wiley & Sons, 1997.p.684 e 702.

¹⁴ BUENO, Francisco da Silveira. *Dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: FEA, 1984.

¹⁵ PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1986 p.34.

uma informação atrasada tem efeito nulo.

A informação frequentemente leva à ação. Obter dados de diferentes fontes, processá-los para produzir informações relevantes e usar estas para tomar decisões são procedimentos comuns nos negócios, bem como na vida diária das pessoas. No entanto, deve-se ter o cuidado de diferenciar dado de informação. Para Bio¹⁶, Oliveira¹⁷ e Laudon, Laudon¹⁸, dado é um conjunto de fatos desorganizados que ainda não foram transformados em informação. Dado representa um fato bruto no qual as conclusões podem ser desenhadas.

Já, a informação é o produto do processamento do dado. Normalmente a informação contém um elemento surpresa que faz com que se obtenha vantagem na decisão. Mas mesmo que tal não ocorra, ainda assim ela tem valor, pois reduz a incerteza.

A qualidade da informação está diretamente relacionada com a fidelidade do dado, para isso devem ser observadas cinco características que mensuram sua qualidade. São elas: acuracidade, complementaridade, relevância, oportunidade e auditabilidade¹⁹.

Acuracidade significa sem erro. Por conseguinte, isso implica um processo de editar o dado em um sistema de informação que detectará e rejeitará os não acurados.

No que diz respeito a complementaridade, cada parte do dado deve ser completamente acurada, porém, se apenas metade dele for recebido, então a informação derivada do dado caracteriza-se como inválida.

Em se tratando da relevância da informação, esta significa que o dado recebido

¹⁶ BIO, Sérgio R. Op.cit.

¹⁷ OLIVEIRA, Dejalma de Pinho Rebouças. Op.cit.

¹⁸ LAUDON, Kenneth c. LAUDON Jane P. *Administracion de los sistemas de informacion, organizacion y tecnologia*. 3º edicion. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

¹⁹ BIO, Sérgio Rodrigues. Op. cit.

deve ser importante para aquela decisão a ser tomada. Por sua vez, oportunidade é importante para a tomada de decisões que envolvam condições rapidamente mutáveis.

Por fim, a auditabilidade refere-se a habilidade de verificar a acuracidade e a complementaridade dos dados, através de um processo passo-a-passo pelo qual cada item do dado pode ser trazido de volta a sua fonte original.

Tendo os dados essas características e efetuando seu ordenamento e processamento, daí então a informação estará pronta e a disposição dos usuários.

O gerenciamento da informação, conforme Beuren²⁰, é, atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico como de sua aplicação no mundo dos negócios, um assunto da maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja como meio de sobrevivência ou na busca de maior competitividade. Neste sentido, existe a necessidade de criar mecanismos que, mesmo que o gestor não esteja ligado diretamente ao sistema operacional, o mantenha sempre informado sobre o andamento e resultado das operações.

2.2 Elementos do sistema de informações contábeis

Segundo Kaplan e Atkinson²¹:

Sistema de contabilidade gerencial representa um papel vital na ajuda aos gestores de organizações complexas e hierárquicas, a planejar e controlar suas operações. Um excelente sistema de contabilidade gerencial pode não garantir o sucesso competitivo, particularmente se a companhia não tem bons produtos, processos operacionais eficientes,

²⁰BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.p.64.

²¹ KAPLAN, Robert S., ATKINSON, Anthony ^a *Advanced management accounting*. New Jersey: Prentice Hall, 1989, p.13-14.

ou atividades de marketing e vendas eficazes. Porém, um sistema de contabilidade gerencial ineficaz, produzindo informações atrasadas, distorcidas e muito agregadas, pode facilmente enfraquecer os esforços de companhias com excelentes atividades de pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing.

Ribeiro²² afirma que “a contabilidade é uma ciência que permite, através de suas técnicas, manter um controle permanente do Patrimônio da empresa”. Já Gonçalves e Baptista²³, dizem que, a contabilidade é a “ciência que tem por objetivo 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”.

Iudícibus²⁴ afirma que a contabilidade pode ser conceituada como o método de identificar, mensurar e comunicar informações econômicas, financeiras, física e social, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação. Na visão de Crepaldi²⁵, o papel da contabilidade vai além do controle patrimonial, explicando que:

“A contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros. O papel da contabilidade torna-se ainda mais importante nas complexas economias modernas. Uma vez que os recursos são escassos, temos de escolher entre as melhores alternativas, e para identificá-las são necessários os dados contábeis”.

²² RIBEIRO, Osni Moura. *Contabilidade geral fácil: para cursos de contabilidade e concursos em geral*. São Paulo: Saraiva, 1997. p.33.

²³ GONÇALVE, Eugênio Celso, BATISTA, Antônio Eutáquio. *Contabilidade geral: rigorosamente de acordo com o programa oficial para concurso público de auditor fiscal do tesouro nacional (AFTN)*. São Paulo: Atlas, 1996, p. 23

²⁴ IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.26.

²⁵ CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1998. p.18.

Segundo o Ibracon²⁶, “a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análise de natureza econômica, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”.

Esta realidade torna-se cada vês mais importante para as empresas e gestores, que devem usar as informações contábeis como ferramenta gerencial, não somente para medir o resultado, mas para planejar futuras ações.

Neste sentido, os componentes do sistema de informações contábeis, tanto a escrituração contábil quanto seu banco de dados e demonstrações contábeis, devem estar voltados a suprir as necessidades informativas de seus usuários.

2.2.1 Escrituração contábil

A escrituração contábil consubstancia-se do registro de todas as transações ocorridas na organização, de maneira organizada, dentro de uma metodologia pré-estabelecida e planejada.

A resolução do Conselho Federal de Contabilidade nº 750²⁷, de 29 de dezembro de 1993, dispõe sobre os princípios fundamentais de contabilidade. O diploma legal define sete: o da entidade; o da continuidade; o da oportunidade; o do registro pelo valor original; o da atualização monetária; o da competência; e o da prudência.

O princípio da entidade reconhece o patrimônio como objeto da contabilidade e

²⁶ Pronunciamento do Instituto de Contadores (Ibracon, aprovado pela Comissão de Valores Mobiliário através da Deliberação CVM nº 29/86).

²⁷ Brasil: Resolução CFC nº 750, de 29 de dezembro de 1993.

afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independente de que seja o proprietário, e qual o fim que se destina. Não podendo ser confundido com os dos sócios ou proprietário.

O *princípio da continuidade* trata do valor econômico dos ativos, bem como o valor ou o vencimento dos passivos.

Por sua vez, o *princípio da oportunidade* refere-se à tempestividade e integridade do registro do patrimônio das suas mutações.

Por outro lado, o *princípio do registro pelo valor original*, determina que os componentes do patrimônio devem ser registrados pelos valores originais das transações com o mundo exterior, expressos a valor presente na moeda do País.

Já, o *princípio da atualização monetária*, autoriza o registro dos efeitos da alteração do poder aquisitivo da moeda nacional, os quais deverão ser reconhecidos nos registros contábeis e nos valores dos componentes patrimoniais.

No que se refere ao *princípio da competência*, determina que as receitas e despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorrerem, sempre simultaneamente quando se correlacionarem, independentemente de recebimento ou pagamento.

Por fim, o *princípio da prudência* determina a adoção do menor valor para os bens do ativo e do maior para os do passivo, sempre que se apresentem alternativas igualmente válidas para a quantificação das mutações patrimoniais que alteram o patrimônio líquido.

De acordo com Ribeiro²⁸, “a contabilidade escritura, objetivamente, os fatos ocorridos na organização, ou seja, registra todas as transações econômicas ocorridas, obedecendo uma ordem rigorosa dos acontecimentos econômicos”.

A NBC T 2.1²⁹ trata das formalidades da escrituração contábil, no item 2.1.1 diz que “a entidade deve manter um sistema de escrituração uniforme dos seus atos e fatos administrativos, através de processo manual, mecanizado ou eletrônico.” No item 2.1.2 diz que a escrituração será executada:

- a) *“em idioma e moeda corrente nacionais;*
- b) *em forma contábil;*
- c) *em ordem cronológica de dia, mês e ano;*
- d) *com ausência de espaços em branco, entrelinhas, borrões, rasuras, emendas ou transportes para as margens;*
- e) *com base em documentos de origem externa ou interna, na sua falta, em elementos que comprovem ou evidenciem fatos e a prática de atos administrativos”.*

Crepaldi³⁰ afirma que, “em sentido amplo, a contabilidade trata da coleta, apresentação e interpretação dos fatos econômicos”.

Desse modo, a finalidade da contabilidade é apresentada por Ribeiro³¹ como o de permitir o estudo e controle dos fatos decorrentes da gestão do patrimônio das entidades econômicas.

Denota-se que a finalidade primordial da contabilidade é permitir a obtenção de informações econômicas e financeiras da entidade, a fim de fornecer subsídios aos diversos tipos de usuários da informação contábil.

²⁸ RIBEIRO, Osni Moura. Op. Cit.

²⁹ Brasil: Resolução CFC nº 563, de 28 de outubro de 1983.

³⁰ CREPALDI, Silvio Aparecido. Op.cit.p.18.

³¹ RIBEIRO, Osni Moura. Op.cit.

Neste sentido, ela deverá conter informações de natureza econômica, principalmente os fluxos de receitas e despesas, além das variações do patrimônio da entidade. Também deverá demonstrar as informações de natureza financeira, que abrangem os fluxos de caixa e do capital de giro.

Por sua vez, os usuários da contabilidade são todas as pessoas físicas ou jurídicas que, direta ou indiretamente, tenham interesse na avaliação da situação e do desenvolvimento da empresa, como titulares, quando a empresa for individual. Os sócios, quando a empresa for constituída em forma de sociedade. Os acionistas quando a empresa for constituída como uma sociedade em forma de ações.

Além desses investidores, há vários outros tipos de usuários, como os administradores, que buscam a demonstração a fim de verificar a eficiência e eficácia de sua gestão. O governo com vistas aos tributos, fiscalizados através de auditores, os quais usam a contabilidade para conferir se os impostos foram recolhidos corretamente. Os fornecedores que buscam segurança para a liberação de crédito, garantido, assim, a consistência de seu fluxo de caixa e certeza da não insolvência do cliente. Os bancos, ao buscarem segurança para operações de crédito com a empresa. Os próprios clientes que, em certos tipos de empresas adquirem a produção total, pois querem segurança, o que os torna também usuários da contabilidade.

De acordo com Ribeiro³², são consideradas como técnicas contábeis a escrituração, as demonstrações, a auditoria e a análise de balanço.

A escrituração é o registro em livros próprios (Diário, Razão, Caixa e Contas

³² RIBEIRO, Osni Moura. Op.cit.

Correntes), de todos os fatos administrativos que ocorrem no dia-a-dia das empresas.

As demonstrações são quadros técnicos que apresentam dados extraídos dos registros contábeis da empresa. As demonstrações mais usuais são o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

A auditoria é a verificação da exatidão dos dados contidos nas demonstrações financeiras, através do exame minucioso dos registros contábeis e dos documentos que deram origem a eles.

A Análise de Balanço consiste do exame e da interpretação dos dados contidos nas demonstrações financeiras, com o fim de transformar esses dados em informações úteis aos diversos usuários da Contabilidade.

2.2.2 Banco de dados

Segundo Bueno³³, dado é “elemento ou quantidade conhecida, elemento ou base para a formação de um juízo”. Dyson³⁴ explicita que “banco de dados é o conjunto de objetos inter-relacionados, incluindo tabelas, formulários, relatórios, queries e scripts, criados e organizados por um sistema gerenciador de banco de dados”.

Os dados existem em todos os lugares, por exemplo, uma etiqueta presa a uma peça de tecido informa a quantidade de metros, o nome do tecido, o preço unitário de cada metro; ou num sistema mais sofisticado, na etiqueta há apenas um código de barras com uma

³³ BUENO, Francisco da Silveira. Op.cit p.323.

³⁴ DYSON, Peter. *Dicionário de redes*. São Paulo: Amvurg Ltda, 1995.p.85.

infinitude de informações, que lidas por um equipamento acionador do banco de dados é transformado em informação.

Juntando todas estas etiquetas, e colocando-as organizadamente, tem-se nada menos do que um banco de dados com informações das quantidades, preços etc., de todo o estoque de tecidos da loja.

Assim, como o tratamento dado às etiquetas, é possível processar todos os dados existentes, desde que organizados adequadamente. Tal procedimento possibilita a facilidade de uso desses dados, podendo ser usado um a um, ou fazendo relação com outros dados armazenados.

A contabilidade nada mais é do que um banco de dados, que são transformados em inúmeras informações, se analisadas corretamente, podendo dar aos usuários subsídios para administrar seu patrimônio. Para Padoveze³⁵:

“O conceito de banco de dados implica no armazenamento de informações de forma estruturada para acesso variado. Nesse sentido, quando, por exemplo, da formatação do lançamento das contas contábeis dentro de um sistema de contabilidade, será necessário ter em mente que as informações contábeis deverão ser armazenadas no sistema de informação contábil sob a forma de banco de dados. Assim, tanto os registros referentes aos lançamentos bem como os demais dados inerentes a cada fato contabilizado devem ser armazenados sob esta forma de arquivo informático”.

De acordo com Bio³⁶, banco de dados é um “conjunto de arquivos estruturados, não redundantes e inter-relacionados, que proporciona uma fonte única de dados para uma variedade de aplicações”.

³⁵ PADOVESE, Clóvis Luís. *Sistema de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998, p.46.

³⁶ BIO, Sérgio R., Op.cit.

A finalidade do banco de dados é armazenar informações, cuidar da integridade dos dados, proporcionar rapidez e flexibilidade no acesso de informações, manter sigilo e segurança de dados, padronização de dados etc; informações estas, que deverão estar disponíveis aos gestores.

2.2.3 Demonstrações contábeis

A Lei 6.404/76 estabelece os tipos e forma de apresentação das demonstrações contábeis legais, quais sejam: o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos e as Notas Explicativas.

Para que os usuários consigam analisar as informações contábeis, é necessário que as demonstrações evidenciem os valores de dois exercícios. Assim, poderá ser comparado o resultado da empresa no início e fim do período. As instituições de crédito, quando analisam os cadastros das empresas, solicitam as demonstrações dos três últimos exercícios, desta forma, é possível acompanhar o desempenho verificando o desempenho no período.

2.2.3.1 Balanço Patrimonial

No que concerne ao Balanço Patrimonial, o art.178 da Lei 6.404 estabelece que, “no balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registram, e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia”. Também é definido que o balanço compõe-se de três elementos: o Ativo, o Passivo e o Patrimônio Líquido, sendo que o primeiro é composto pelos bens e direitos, o segundo pelas exigibilidades e o último representa a diferença entre o ativo e o passivo, ou seja, o valor líquido da empresa.

Para elaborar o Balanço Patrimonial é preciso que todos os lançamentos tenham sido efetuados, inclusive o resultado do exercício. Depois de conhecido o resultado do período é proposta a destinação do lucro. O lucro é o saldo positivo da conta lucros ou prejuízos acumulados. Quando este saldo for negativo, significa que a empresa possui um prejuízo acumulado nesta conta.

Desse modo, somente as contas patrimoniais permanecerão com saldo no razão, sendo estas que servirão de base para a elaboração do Balanço Patrimonial. No Quadro 1 é demonstrada a estrutura básica do Balanço Patrimonial de acordo com o artigo 178 da Lei 6.404/76.

Quadro 1 – Balanço Patrimonial

A T I V O	P A S S I V O
ATIVO CIRCULANTE ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO ATIVO PERMANENTE Investimentos Ativo Imobilizado Ativo Diferido	PASSIVO CIRCULANTE PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS PATRIMÔNIO LÍQUIDO Capital social Reserva de capital Reserva de reavaliação Reserva de lucros Lucros ou prejuízos acumulados.

Pela estrutura apresentada, verifica-se que a disposição dos grupos de contas obedecem ao critério de liquidez no ativo. Por sua vez, no passivo seguem a ordem de exigibilidade. No ativo circulante constam os valores realizáveis até o término do exercício seguinte, como caixa, bancos conta corrente, contas a receber, mercadorias em estoque, entre outros ativos.

No ativo realizável a longo prazo, constam os valores a receber após o término

do exercício seguinte. Normalmente são contas a receber de clientes, acionistas, coligadas e controladas, ou investimentos temporários de longo prazo.

O ativo permanente se divide em três grupos: investimentos, imobilizado e diferido. O primeiro contém as aplicações de recursos no capital de outras empresas, através de ações ou quotas de capital. O ativo imobilizado é composto pelos bens móveis e imóveis necessárias às operações normais da entidade. O ativo diferido mostra as despesas e os custos efetuados pela empresa, em fase pré-operacional que farão parte do resultado de exercícios futuros.

Por sua vez, no passivo circulante são demonstradas as dívidas com fornecedores, empréstimos bancários, impostos, salários a pagar, encargos trabalhistas, entre outros, obrigações estas com vencimentos até o final do exercício seguinte.

No passivo exigível a longo prazo, constam exigibilidades com vencimento após o término do exercício seguinte. As obrigações mais comuns são empréstimos bancários de longo prazo e parcelamento de impostos.

Como resultado de exercícios futuros, são contempladas as receitas já recebidas que deverão ser reconhecidas no resultado de exercícios futuros, devendo já estar deduzidas os custos e as despesas correspondentes.

O patrimônio líquido é dividido nos seguintes subgrupos: capital social, reservas de capital, reservas de reavaliação, reservas de lucros e lucros ou prejuízos acumulados. O capital social contém o valor dos investimentos efetuados pelos sócios ou acionistas, seja em moeda ou bens.

No que diz respeito às reservas de capital são constituídas por valores recebidos pela empresa e que não transitaram pelo resultado como receita, valores esses destinados a

reforço de capital, tais como, correção monetária do capital realizado, ágio na emissão de ações, alienação de partes beneficiárias, alienação de bônus de subscrição, prêmio na emissão de debêntures e doação e subvenções para investimentos.

As reservas de reavaliações contemplam valores referentes a parcelas de nova avaliação de bens componentes do ativo, ou seja, a empresa avalia seus bens pelo preço de mercado, aumentando o valor dos ativos, e contabiliza a parcela resultante da valorização como reserva. Além dessa possibilidade, pode ocorrer uma reavaliação em coligada ou controlada, cujo valor, proporcional ao percentual de participação, deve ser registrado neste subgrupo.

Nas reservas de lucros são contabilizadas as parcelas do lucro não distribuídas aos sócios ou acionistas, como reserva legal, estatutária, para contingência, para plano de expansão etc.

Por fim, na conta lucro ou prejuízos acumulados consta o saldo remanescente dos lucros ou prejuízos líquidos, para os quais não foi dada destinação permanecendo como componente do patrimônio Líquido.

2.2.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício está prevista no art.187 da Lei nº 6.404/76, a qual deverá ser apresentada de forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas, além de definir claramente o lucro ou o prejuízo.

A partir dessa demonstração, pode-se verificar o resultado que a empresa obteve (lucro ou prejuízo) no desenvolvimento de suas atividades durante um determinado período, que geralmente é de um ano.

A Demonstração do Resultado do Exercício apresenta de forma resumida as

operações efetuadas pela empresa no decorrer do período. Em sua forma dedutiva vertical, quantifica as receitas, custos e despesas até chegar ao resultado final do período, apresentando o resultado, seja lucro ou prejuízo. Esta peça contábil tem por objetivo principal destacar o resultado do período. A Lei 6.404/76 também exige a apresentação do montante do lucro por ação, quando se tratar de sociedades por ações. O Quadro 2 demonstra a estrutura básica da Demonstração do Resultado do Exercício, de acordo com o artigo 187 da lei 6.404/76.

Quadro 2 – Demonstração do Resultado do Exercício

I. RECEITA OPERACIONAL BRUTA
II. DEDUÇÕES E ABATIMENTOS
III. CUSTO DOS PRODUTOS VENDIVOS
IV. CUSTO DE PRODUÇÃO
V. DESPESAS OPERACIONAIS
DE VENDAS
ADMINISTRATIVAS
ENCARGOS FINANCEIROS LÍQUIDOS
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS
VI. CORREÇÃO MONETÁRIA
VII. RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS
VII. PROVISÃO PARA O IMPOSTO DE RENDA
IX. PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES
X. LUCRO OU PREJUÍZO
LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO DO CAPITAL

Os subgrupos da Demonstração do Resultado do Exercício são compostos do seguinte: receita operacional bruta, é composta pela receita das vendas de mercadorias e serviços, pelo seu valor bruto.

As deduções e abatimentos são representados pelas contas de vendas canceladas, abatimentos e impostos incidentes sobre vendas. Quanto ao custo dos produtos vendidos, está relacionado diretamente aos estoques da empresa, pois representa o valor da baixa efetuada nas contas dos estoques por vendas realizadas no período, ou seja, é o preço do custo das mercadorias vendidas.

No que diz respeito aos custos de produção são os custos diretos e indiretos dos produtos fabricados pela empresa, tais como, matéria prima, mão-de-obra direta, embalagem entre outros, os quais formam o preço de custo do produto produzido.

Já, no que se refere ao subgrupo das despesas operacionais, estas são divididas em quatro itens: despesas com vendas, despesas administrativas, despesas financeiras líquidas e outras despesas e receitas operacionais.

As despesas com vendas representam os gastos com promoções, colocação e distribuição das mercadorias da empresa, as principais são: gasto com pessoal da área de vendas, incluindo salários e encargos sociais, férias, décimo terceiro salário, comissões sobre vendas, propaganda e publicidade, marketing, fretes com entrega, seguro, aluguel, comunicação, energia elétrica entre outras.

Quanto as despesas administrativas, corresponde aos gastos incorridos com a direção da empresa, tais como, honorários, gasto com pessoal administrativo, bem como utilidades e serviços como energia elétrica, água, telefone, correis e malotes, transporte de pessoal etc. As despesas podem ser comuns entre vendas e administrativas, necessitando saber onde elas foram realizadas, para computar no grupo correto.

Por sua vez, as despesas financeiras líquidas correspondem aos gastos com juros e encargos pagos para terceiros e instituições de crédito referentes a empréstimos, deduzido os valores recebidos de terceiros a títulos de juros e encargos financeiros.

Quanto as outras receitas e despesas operacionais, são as oriundas de atividades acessórias do objetivo da empresa, tais como, lucro ou prejuízo de participações societárias, dividendos e rendimentos de outros investimentos, amortização de ágio ou deságio de investimentos, além de outras despesas e receitas que não fazem parte da atividade principal

da organização. No que se refere a correção monetária, é representada pela valor da atualização monetária dos bens componentes do ativo permanente e do patrimônio líquido, que é feito por força do art.185 da Lei 6.404/76, alterado por inúmeras leis, decretos e instruções normativas, até ser extinta pelo artigo 4 da Lei 9.249 de 26 de dezembro de 1995.

Os resultados não operacionais contemplam os valores obtidos em ganhos e perdas com alienação de investimentos, resultado em investimentos avaliados pela equivalência patrimonial. Este grupo se limita a um pequeno número de operações, onde a própria Lei 6.404/76 não fornece detalhes do seu conteúdo.

A provisão para o imposto de renda evidencia a despesa com imposto de renda do período. A fórmula de cálculo do imposto de renda é disciplinada por legislação própria, a qual não será tratada neste trabalho. Quanto as participações e contribuições, evidencia os valores pagos a título de participações dos empregados e administradores no lucro, e as participações para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados.

Referente ao lucro ou prejuízo acumulado, é o resultado matemático da demonstração, partindo da receita operacional bruta, deduzindo os custos e despesas, tanto operacionais como não operacionais. O resultado apurado quando for positivo evidencia o lucro, se negativo representa o prejuízo apurado no período.

Por fim, o art. 187 da Lei 6.404/76, no seu item VII, determina a indicação do montante de lucro ou prejuízo líquido por ação do capital social. O valor do lucro por ação é apurado através da divisão do lucro líquido pelo número de ações em circulação do capital social.

2.2.3.3 Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

A Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, instituída pelo art. 186 da Lei 6.404/76, evidencia o lucro apurado no exercício e a sua destinação, bem como os eventos que modificaram o saldo da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados, tais como ajustes e reversões de reservas. No Quadro 3 é apresentada a estrutura da Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados de acordo com a Lei 6.404/76.

Quadro 3 – Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados

SALDO DO INÍCIO DO PERÍODO
(+ ou -) AJUSTE DE EXERCÍCIOS ANTERIORES
(+) SALDO AJUSTADO
(+ ou -) LUCRO OU PREJUÍZO DO EXERCÍCIO
(+) REVERSÃO DE RESERVAS
(=) SALDO À DISPOSIÇÃO
(-) DESTINAÇÃO DO EXERCÍCIO
Reserva Legal
Reservas Estatutárias
Reservas para Contingências
Outras Reservas
Dividendos Obrigatórios
(=) SALDO NO FIM DO EXERCÍCIO

Em síntese, a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, evidencia as modificações ocorridas na conta Lucros ou Prejuízos Acumulados no período. A Lei 6.404/76 concede à empresa a opção de elaborar a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido em substituição à Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados.

Porém, a partir de 22/12/1986, as Sociedades Anônimas de Capital Aberto ficaram obrigadas, pela Resolução nº59 da Comissão de Valores Mobiliário (CVM), a elaborar essa demonstração, ficando dispensadas da elaboração da Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados.

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido não foi exigida pela Lei

nº 6.404/76, mas é exigida pela CVM - Comissão de Valores Mobiliários em sua Instrução nº 59 de 22/12/86. Demonstra a movimentação ocorrida durante o exercício nas contas do Patrimônio Líquido, isto é, evidencia os saldos iniciais, os ajustes de exercícios anteriores, os aumentos do Capital, as Reversões de Reservas, o Lucro Líquido do Exercício e sua destinação, além dos saldos finais das respectivas contas componentes do Patrimônio Líquido da empresa.

Geralmente as instituições financeiras exigem esta peça contábil de todas as empresas, atendendo a resolução da CVM.

No Quadro 4 é demonstrada a estrutura da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, conforme estabelecido no § 2º do artigo 186 da Lei 6.404/76. A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido é mais completa do que a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, pois ela permite visualizar com maior facilidade as modificações (mutações) dos valores das contas no Patrimônio Líquido. Por este motivo que é permitido a substituição da segunda pela primeira.

Denota-se pelo exposto que a finalidade da demonstração é evidenciar a movimentação das contas componentes do Patrimônio Líquido ocorridas no exercício.

Quadro 4 – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DESCRIÇÃO	CAPITAL			RESERVAS			TOTAL
	Subscrito	A realizar	Realizado	Capital	Reavaliação	Lucros	
Saldo em 31/12/ __ (anterior)							
Ajuste de exercícios anteriores							
Aumento de Capital							
com Reservas e Lucros							
por novas subscrições							
Reversões de Reservas							
Lucro Líquido do Exercício							
DESTINAÇÃO DO LUCRO							
Transferências para Reservas:							
Reserva de capital							
Reserva de reavaliação							
Reserva de Lucros							
Dividendos							
Saldos em 31/12/ __ (atual)							

2.2.3.4 Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos é disciplinada pelo art. 188 da Lei nº 6.404/76. Nela é evidenciado o Capital Circulante Líquido do início e final do exercício, indicando as modificações na posição financeira da empresa decorrentes da política financeira da entidade ou dos gestores, Teles³⁷ explica o Capital Circulante Líquido através da fórmula:

$$\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC}$$

Onde:

CCL= Capital Circulante Líquido

AC= Ativo Circulante

PC= Passivo Circulante.

Observa-se que o Capital Circulante Líquido significa a folga existente entre disponibilidades circulantes (AC) e as obrigações (PC), que é obtido com os dados fornecidos pelo Balanço Patrimonial. Simplificando, pode ser visualizado o valor que sobra para a empresa, após liquidar todas as dívidas. A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos é elaborada a partir do Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, do exercício anterior e do corrente. Além das demonstrações indicadas, são necessárias outras informações para que o contador consiga elaborar este demonstrativo: custo dos itens baixados do Ativo Permanente; custo dos itens adquiridos e registrados no Ativo Permanente; parcelas correspondentes à realização do Capital Social; contribuições contabilizadas como Reservas de Capital; recursos de terceiros que representam aumento do Passivo Exigível a Longo Prazo; e os

³⁷ TELES, Odenildo de Sá. **Análise de demonstrações financeiras**: uma abordagem objetiva. Cuiabá: Lasergraf, 1996.

direitos de terceiros lançados no Ativo Realizável a Longo Prazo.

Os gestores necessitam conhecer de forma detalhada, às fontes dos recursos da empresa, pois, normalmente, esses valores não têm sua origem somente das vendas, existindo entrada de recursos de outras operações não ligadas diretamente a atividade mercadológica.

As origens de recursos, de acordo com Ribeiro³⁸, “são representadas pelos aumentos no Capital Circulante Líquido”. As mais comuns têm a sua origem nas próprias operações da empresa, como receita das vendas de bens e serviços. Desse modo o lucro apurado no exercício, deve ser a principal fonte de recursos do empreendimento. No entanto, há outras fontes, como os recursos oriundos dos acionistas, sob forma de novos investimentos na empresa, através da emissão de novas ações. Além disso, os aumentos de capital (integralização do exercício) com investimentos de terceiros, isto é, entrada de novos sócios ou aumento de quotas sociais.

Também representam origens os empréstimos a longo prazo, obtidos em instituições financeiras; vendas à vista de bens do ativo permanente; transformações de ativos realizáveis a longo prazo em curto prazo.

Deve ser observado que os empréstimos de curto prazo não são considerados origens de recursos, pois aumentam em proporções idênticas tanto no Ativo quanto no Passivo Circulante, não alterando o Capital Circulante líquido.

As aplicações de recursos do período também devem ser conhecidas pelos gestores, para que sejam comparadas com as origens, servindo de parâmetro para ações futuras quanto à novas aplicações e, até mesmo, buscar novas fontes para suprir possíveis

³⁸ RIBEIRO, Osni Moura. Op.cit. p.342

insuficiências de recursos.

As aplicações mais comuns são aquisição de bens do ativo permanente, isto é, compra de imóveis, veículos, equipamentos entre outros, que venham agregar valor para a empresa, melhorando e agilizando os negócios.

Também são consideradas aplicações de recursos as aquisições de investimentos, ou seja, adquirindo participação no capital de outras organizações. No que concerne à aplicação de recursos no ativo diferido, este investimento é feito visualizando resultados de períodos futuros.

Não obstante, os pagamentos de empréstimos a longo prazo são aplicações que diminuem o ativo circulante da empresa. O mesmo ocorre também com a transferência de exigível a longo prazo para o curto prazo, em decorrência da aproximação do vencimento, evento este que modifica a situação patrimonial da empresa, ocasionando a diminuição do CCL.

A distribuição de lucros e o pagamento de dividendos também são aplicações de recursos, sendo valores que saem do patrimônio, deixando de contribuir para a expansão da mesma.

A demonstração das Origens e Aplicações de Recursos é um instrumento de muita importância para o gestor, pois fornece dados que não constam nas outras demonstrações financeiras. A mesma esta relacionada tanto com o Balanço patrimonial e a Demonstração do resultado do Exercício, complementando as duas demonstrações, evidenciando as modificações na posição financeira da empresas.

No Quadro 5 é apresentado a estrutura da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos conforme dispõe o artigo 188 da Lei 6.404/76.

Quadro 5 – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos:**1 – ORIGENS DE RECURSOS**

Lucro Líquido do Exercício
 (+) Depreciação, Amortização ou Exaustão
 (+ ou -) Variação nos Resultados de Exercícios Futuros
 Realização do Capital Social
 Contribuições para Reservas de Capital
 Aumento do Passivo Exigível a Longo Prazo
 Redução do Ativo Realizável a Longo Prazo
 Alienação de Investimentos e Direitos do Ativo Permanente

TOTAL DAS ORIGENS**2. APLICAÇÕES DE RECURSOS**

Dividendos distribuídos
 Aumento de Bens ou Direitos do Ativo Permanente
 Aumento do Ativo Realizável a Longo Prazo
 Redução do Passivo Exigível a Longo Prazo

TOTAL DAS APLICAÇÕES**3. AUMENTO OU DIMINUIÇÃO DE CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO (1-2)****4. VARIAÇÃO DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO**

Ativo Circulante Inicial

(-) Passivo Circulante Inicial

a. Capital Circulante Líquido Inicial

Ativo Circulante Final

(-) Passivo Circulante Final

b. Capital Circulante Líquido Final

c. VARIAÇÃO DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO (b-a)

De acordo com Martins, Iudícibus e Gelbcke³⁹, a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos é:

“muito útil no conhecimento e análise da empresa e de sua evolução no tempo, como por exemplo:

- 1) Conhecimento da política de inversões permanentes da empresa e fontes dos recursos correspondentes.*
- 2) Constatação dos recursos gerados pelas operações próprias, ou seja, o lucro do exercício ajustado pelos itens que o integram, mas não afetam o capital circulante líquido.*
- 3) Verificação de como foram aplicados os recursos obtidos com os novos empréstimos a longo prazo.*

³⁹ MARTIBNS, Eliseu. IUDÍCIBUS, Sérgio de e GELBCKE Ernesto Rubens. *Manual das sociedades por ações*: aplicável também às demais sociedades. São Paulo: Atlas, 1990.p.568.

- 4) *Constatação de se e como a empresa está mantendo, reduzindo ou aumentando o seu capital circulante líquido, e*
- 5) *Verificação da compatibilidade entre os dividendos e a posição financeira da empresa”.*

Esta demonstração é importante no acompanhamento de desenvolvimento de novos projetos, proporcionando fazer a comparação entre os valores orçados e realizados.

2.2.4 Notas Explicativas

As Notas Explicativas visam esclarecer as demonstrações financeiras, no sentido de que um usuário ao analisar as peças contábeis consiga compreender a situação patrimonial, econômica-financeira da empresa

De acordo com § 4º do artigo 176 da Lei 6.404/76, as demonstrações serão complementadas por notas explicativas e outros quadros analíticos ou demonstrações contábeis necessárias ao esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício.

A Lei nº 6.404/76 determina que as notas explicativas devem indicar:

- a. *“os principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais (especialmente estoques), dos cálculos da depreciação, amortização, exaustão, de constituição de provisões para encargos e riscos, e dos ajustes para atender a perdas prováveis na realização de elementos do Ativo;*
- b. *os investimentos em outras sociedades, quando relevantes;*
- c. *o aumento de valor dos elementos do Ativo resultante de novas avaliações;*
- d. *os ônus reais constituídos sobre elementos do Ativo, as garantias prestadas a terceiros e outras responsabilidades eventuais ou contingentes;*
- e. *a taxa de juros, as datas de vencimentos e as garantias das obrigações a longo prazo;*
- f. *número, espécies e classes das ações do Capital Social;*
- g. *as opções de compra de ações outorgadas e exercidas no exercício;*
- h. *os ajustes de exercícios anteriores;*
- i. *os eventos subseqüentes à data do encerramento do exercício que tenham, ou possam vir a ter, efeito relevante sobre a situação*

financeira e os resultados futuros da empresa.”

Por fim, as notas explicativas tem por finalidade esclarecer todas as dúvidas do analista, quando da verificação das demonstrações contábeis de um empresa.

2.3 Componentes do sistema de informações gerenciais

Neste item é descrito os componentes do sistema de informações através dos relatórios gerenciais de vendas, despesas, análise econômico-financeiro. Evidenciando também o ponto de equilíbrio, fluxo de caixa e sistema orçamentário. Ferramentas gerenciais de muita importância para os gestores das empresas.

De acordo com Horngren⁴⁰, “o sistema contábil é o maior sistema de informações quantitativas de quase todas as organizações. Um sistema contábil eficaz dá informações para três finalidades amplas:” relatórios internos para administradores, para uso no planejamento e controle das atividades de rotina; relatórios internos a administradores, para serem usados no planejamento estratégico, tomada de decisões e formulação de políticas administrativas; e relatórios externos para acionistas, governo e outras partes externas.

Para Stoner e Freeman⁴¹, uma das dificuldades ao discutir sistema de informações gerenciais é que existem muitas definições dos SIG. Para nosso propósito, definiremos SIG como um método formal de tornar disponíveis para a administração, oportunamente, as informações precisas necessárias para facilitar o processo de tomada de decisão e para dar condições para que as funções de planejamento, controle operacionais da organização sejam executadas eficazmente. O sistema fornece informações sobre o passado, o

⁴⁰ HORNGREN, Charles T. Introdução a contabilidade geral. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985, p.4.

⁴¹ STONER, James A.F. e FREEMAN, Edward R. Administração: Rio de Janeiro: Printice-Hall, 1995, p.491

presente e o futuro projetado e sobre eventos relevantes dentro e fora da organização.

2.3.1 Conceituação de sistema de informação gerencial

O conjunto de informações passa a ter um sentido de sistema, devido a inter-relação existente entre elas, não sendo possível concluir nada com eles isoladamente. Oliveira⁴² afirma que “Sistema de Informações Gerenciais, *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”. Para Mason e Mitroff⁴³, “sistema de informações gerenciais é um método organizado para prover o executivo de informações passadas, presentes e futuras sobre a operação interna e o ambiente da empresa. E dá suporte às funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, fornecendo informações uniformes para assistir à tomada de decisão”.

A tomada de decisões requer informações oportunas, de conteúdos adequados e confiáveis. Isto pressupõe certo grau de consciência, por parte dos executivos, sobre o processo decisório em questão e o desenvolvimento de um sistema de informações sintonizado com as necessidades de informações desses processos decisórios. Com a modernização acentuada das filosofias e técnicas administrativas neste final de século, fica claro que não adianta a empresa ter um processo de gestão interessante se não existir um sistema adequado de informações gerenciais que alimente este processo. Neste sentido, é preciso prover o desenvolvimento e a implementação do sistema, bem como encontrar uma maneira de avaliar as decisões dos gestores.

⁴² OLIVEIRA, Dejalma de Pinho. Op.cit.p.39.

⁴³ MASON, Jr., I., MITROFF, I. *Shareholders of the organizational mind*. San Francisco: Jessey-Bass, 1993.9.92.

Oliveira⁴⁴ classifica o SIG, Sistema de Informações Gerenciais, em quatro categorias, de acordo com as necessidades da empresa:

*“SIG defensivo, que é orientado para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas desagradáveis para a empresa. Portanto, este SIG não está procurando ‘puxar’ empresa para a frente;
SIG inativo, que é orientado para a obtenção de parâmetros de avaliação do desempenho da empresa. Este SIG pode ser considerado mais a nível tático-operacional do que de nível estratégico;
SIG ofensivo, que é orientado para a identificação de oportunidades de negócios para a empresa; e
SIG interativo, que é orientado para a geração de oportunidades de negócios para a empresa.”*

Para a implantação de um sistema de informações gerenciais na empresa, devem ser considerados alguns elementos de fundamental importância. De acordo com Oliveira⁴⁵, destacam-se: o envolvimento da alta administração; o desempenho e implementação do plano diretor de sistema de informações; o planejamento e controle dos projetos de sistema; o envolvimento dos analistas/usuários no desenvolvimento dos sistemas; a identificação das necessidades de informação; a tomada de decisão com base nas informações; a confiabilidade nos dados e informações; a flexibilidade operacional e decisória; a administração estruturada de dados e informações; e a análise da relação de custo x benefício.

Se não houver o envolvimento desses elementos, de nada adiantará o dispêndio de recursos para a implantação do sistema de informações. Os usuários deverão buscar junto a todos os colaboradores os mesmos objetivos, ou seja, a cooperação deve ser constante desde a arquitetura até a obtenção dos resultados. Quando existir este sinergismo, o processo se consolida, apresentado os resultados esperados.

⁴⁴ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Op.cit.p.81.

⁴⁵ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Op.cit.

2.3.2 Relatórios gerenciais

Segundo Oliveira⁴⁶, “relatórios gerenciais são documentos que consolidam, de forma estruturada, as informações para o tomador de decisão”.

Para um gestor desempenhar suas atividades com maior segurança é necessário ter a sua disposição ferramentas eficientes, que possibilitem visualizar, através das informações, a empresa como um todo. Essas informações, fornecidas por meios de relatórios gerenciais, deverão fornecer a interpretação de uma determinada situação ou várias. Conseqüentemente, muitas vezes, há necessidade de contemplar diversos aspectos, no sentido de dar maior utilidade aos mesmos. Para Horngren⁴⁷, “os demonstrativos financeiros são relatórios resumidos da contabilidade das transações. Podem referir-se a qualquer ponto no tempo e a qualquer período”. De acordo com Anthony e Welsch⁴⁸:

"A maior parte da gerencial contábil deriva de relatórios oriundos da informação operacional. Pouca informação é coletada somente para uso gerencial. Segue-se o princípio de que o custo envolvido na obtenção da informação para uso gerencial é apenas uma pequena fração do custo de processamento de toda a informação utilizada no negócio. A reorganização e sumarização dos dados brutos para uso gerencial é um serviço bem menos dispendioso do que registrar os mesmos quando as transações ocorrem."

No entanto, os relatórios fornecidos pela contabilidade financeira são estruturados de modo a atender primeiramente as exigências legais, portanto, não sendo permitida a mudança de seus formatos, o que não raras vezes dificulta o seu entendimento e uso no processo de gestão empresarial.

⁴⁶ OLIVEIRA, Dejalma de Pinho Rebouças. Op.cit, p.179.

⁴⁷ HIRNGREN, Carles T. Op.cit, p.377.

⁴⁸ ANTHONY, Robert N.; WELSCH, Glenn ^a Fundamentals of management accounting 3 ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1981.

Na busca da melhoria dos relatórios contábeis para fins de gestão, foram desenvolvidos instrumentos com informações complementares e/ou sintetizadas, sem que houvesse a necessidade dos gestores entenderem com profundidade as técnicas contábeis adotadas pela empresa.

Na elaboração de relatórios gerenciais, devem ser observados alguns aspectos que precisam ser meticulosamente planejados. Neste sentido, Padoveze⁴⁹ cita que estéticas inadequadas poderão prejudicar sensivelmente um ótimo conteúdo. Este deverá estar a altura da compreensão do usuário a que se destina o relatório.

Segundo Oliveira⁵⁰, “as pessoas podem ter, algumas vezes, diferentes interpretações dos relatórios gerenciais, o que pode gerar problemas no processo decisório. Portanto, são válidos os comentários sobre o conteúdo apresentado pelo relatório”.

O gestor é um cliente importante do sistema de informações gerenciais. Por conseguinte, ele deve ter suas necessidades satisfeitas em relação as informações oferecidas nos relatórios gerenciais, ele deve entender as informações para poder fazer as análises necessárias e tirar suas conclusões.

Caso um relatório apresente informações truncadas ou incompletas, a sua utilidade está comprometida, pois dificultará a interpretação do usuário que terá que recorrer a outras fontes para completar sua análise e tomada de decisão.

Para atender estas necessidades e evitar o comprometimento do trabalho dos usuários, faz-se necessário a elaboração de relatórios com informações que permitam analisar

⁴⁹ PADOVEZE, Clóvis Luiz. Op.cit.

⁵⁰ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Op.cit, p.180 .

a situação econômico-financeira da empresa, encontrar seu ponto de equilíbrio, verificar o volume de vendas do período, além de controlar suas despesas operacionais.

Adicionalmente, é preciso que o gestor tenha a sua disposição o fluxo de caixa previsto para o período e o orçamento da empresa para acompanhá-lo passo-a-passo.

2.3.2.1 Relatórios de análise econômico-financeira

Nestes relatórios devem contar uma série de informações alicerçadas em índices originados da aplicação de fórmulas aos números da contabilidade: índice de liquidez geral, índice de liquidez seca, índice de liquidez corrente, índice de endividamento, índice de rentabilidade do capital, entre outros.

Estes indicadores servem como pontos de referência para que os gestores direcionem seu planejamento e tomem decisões.

Os relatórios de análise econômico-financeira devem estar presentes no dia-a-dia do gestor, pois geralmente o desequilíbrio de uma organização é evidenciado pelos índices contemplados pelos mesmos. Daí a necessidade da visualização constante destes, para possibilitar ações que possam corrigir o rumo da organização.

2.3.2.2 Ponto de equilíbrio

De acordo com Teles⁵¹, são várias as denominações que se utiliza para o ponto de equilíbrio, as mais conhecidas são: “Ponto de Ruptura, Ponto de Nivelamento, Ponto Crítico, Ponto Morto ou Neutro”.

⁵¹ TELES, Odenildo de Sá. *Análise de demonstrações financeiras: uma abordagem objetiva*. Cuiabá: Lasergraf, 1996.p.169.

A nomenclatura a ser adotada não é relevante, o que importa é que ele expressa, em valores ou em termos de unidades, os produtos que precisam ser vendidos para cobrir todos os custos variáveis e fixos, deixando a empresa com lucro zero. Isto é, o ponto de equilíbrio é o encontro dos custos e das vendas, é a partir deste ponto que a empresa passa a ter lucro.

Conhecidos os dados (elementos) pode-se calcular o ponto de equilíbrio. Desse modo, para calculá-lo em termos de volume usa-se a seguinte fórmula:

$$PEq = \frac{CF}{PVu - CVu}$$

Onde:

PEq = Ponto de equilíbrio em quantidade

CF = Custos fixos

PVu = Preço de venda unitário

CVu = Custo variável unitário.

Graficamente o ponto de equilíbrio acontece onde a linha de vendas líquidas (em unidades), intercede a linha dos custo totais, como demonstra a Figura 1.

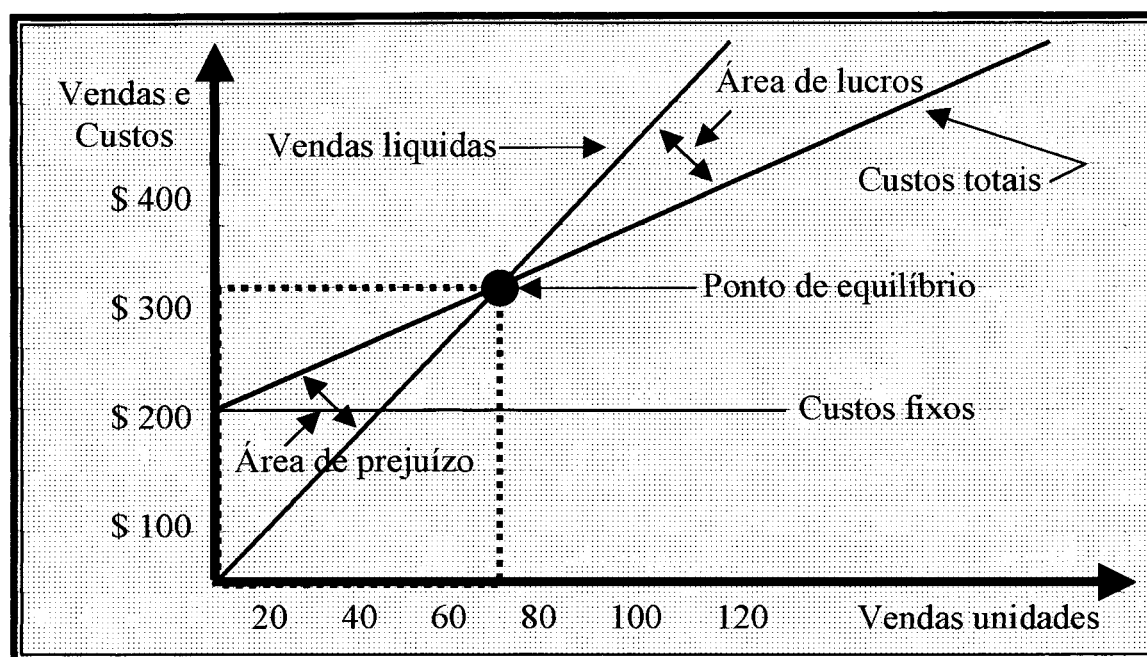
O ponto de equilíbrio é um dado fundamental na administração de vendas, marcando o fim do prejuízo e o início do lucro. O gestor deve conhecer os números que resultam neste índice antes da realização das operações, a fim de prever a quantificação de volume físico e monetário para alcançar um resultado positivo.

Cobra⁵² explica que "o ponto de equilíbrio refere-se ao nível de atividade de uma

⁵² COBRA, Marcos. Marketing Competitivo. São Paulo: Atlas, 1993. Pg.258

empresa que não exista nem lucro nem prejuízo." Logo, soma dos custos e despesas são iguais às receitas. Para Bernardi⁵³, "o ponto de equilíbrio é o volume calculado em que as receitas totais de uma empresa igualam-se aos custos e despesas totais, portanto, lucro igual a zero".

Figura 1 – Demonstração gráfica do ponto de equilíbrio



Fonte: TELES, Odenildo de Sá. *Análise de demonstrações financeiras: uma abordagem objetiva*. Cuiabá: Lasergraf, 1996. p.172

Segundo Leone⁵⁴, "o ponto de equilíbrio é uma consequência direta do comportamento do volume de atividade". Diz ele ainda que "é o ponto da atividade da empresa no qual não há lucro nem prejuízo, isto é, o ponto em que a receita é igual ao custo total."

Visualizando o comportamento dos elementos do ponto de equilíbrio, o gestor terá elementos para realizar ações corretivas em prol da melhoria deste indicador, podendo ser

⁵³ BERNARDI, Luiz Antonio. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1996.

⁵⁴ LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos: um enfoque administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Avrgas, 1998.

com o aumento das vendas ou diminuindo custos e despesas.

2.3.2.3 Relatório de vendas

Não há um relatório padrão que sirva para todas as situações e em qualquer época. Diferentes abordagens requerem formas diferentes de apresentação, dependendo dos fins a que se destina o relatório. Teles⁵⁵ apresenta duas modalidades de apresentação de relatórios, a descritiva e em formulários. A primeira é meramente descritiva, se faz com base nas informações acumuladas mentalmente, com cálculos constantes em papéis de trabalho ou, até mesmo, em rascunhos.

Na modalidade de relatório em formulários há um pouco de dificuldade na elaboração do primeiro, ou seja, na criação dos instrumentos, às vezes seguintes poderão ser feitas, inclusive, por delegação de responsabilidades a componentes da equipe. Este tipo de relatório exige maior grau de perícia somente nas conclusões, as quais deverão ser feitas por profissional experiente.

Em qualquer tipo de organização, por mais pequena que seja, o relatório de vendas ou planilha de vendas é um instrumento indispensável para medir o desempenho da organização.

Beuren⁵⁶, ao tratar dos elementos de avaliação de desempenho, afirma que “as maiores organizações, em vários segmentos econômicos, destacam-se pelos julgamentos e percepção dos gestores, presentes na elaboração de seus planos”.

⁵⁵ TELES, Odenildo de Sá. Op.cit. p.200.

⁵⁶ BEUREN, Ilse Maria. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.p.80.

Padoveze⁵⁷ cita diversos enfoques de acompanhamento de negócios, o qual chamou de “subsistema de acompanhamento do negócio”. Explica que os principais são o acompanhamento periódico do desempenho das vendas, clientes e mercado; o acompanhamento periódico da situação econômica geral do setor de atuação da empresa; o acompanhamento periódico da situação econômica geral do país e do mundo; o acompanhamento dos indicadores de evolução internos versus os externos (preços, crescimento das vendas, indicadores de produtividade etc); e o acompanhamento periódico do desempenho das empresas concorrentes.

Além dos indicadores citados, os gestores deverão preocupar-se em acompanhar outros indicadores da economia, como o tamanho do mercado de atuação da empresa, a participação da empresa neste mercado, o volume de produtos concorrentes importados, entre outros. Todas essas informações devem fazer parte dos relatórios gerenciais de vendas.

Nas empresas mais evoluídas, em termos administrativos, os dados do relatório de vendas são importantes para fazer o acompanhamento das vendas projetadas. É comum os gestores do departamento de vendas efetuar projeções para períodos futuros. Neste caso, ocorre a busca por informações sobre as vendas realizadas e projetadas, já que o acompanhamento deve ser diário, para haver a correção das possíveis distorções com ações rápidas.

Segundo Sobanski⁵⁸, "as metas de vendas não se estabelecem ao acaso. Devem resultar de uma análise criteriosa. São conhecidas inúmeras técnicas de previsão, que podem ser utilizadas". Assim, a importância do acompanhamento das vendas se deve, além de buscar

⁵⁷ PADOVEZE, Clovis Luiz Op. Cit.

⁵⁸ SOBANSKI, Prática de orçamento empresarial: um exercício programado. São Paulo: Atlas, 1996, p.24.

o alcance do ponto de equilíbrio, a outras variáveis de muito significado na área mercadológica. Para realizar vendas, a empresa precisa adquirir as mercadorias, formado, normalmente, estoques.

Então, o controle das vendas está diretamente relacionado com a quantidade de estoque disponível e as compras necessárias, além da lucratividade, impostos diretos, outro aspecto influentes e decisivo para o funcionamento e desempenho da empresa. As informações de vendas devem conter, além do seu valor monetário, a quantidade física, o custo das mesmas, a forma de recebimento, inclusive os vencimentos para alimentar o fluxo de caixa.

A arquitetura deste relatório deve ser cuidadosamente preparada, atendendo, assim, a todos os aspectos citados, para que os gestores administrem com eficiência, eficácia e segurança a atividade mercadológica da empresa.

2.3.2.4 Controle de despesas

Para Figueiredo, Caggiano⁵⁹, custos e despesas são medidas monetárias dos sacrifícios com as quais as empresas têm que arcar para alcançar seus objetivos, por isso, desempenham importante papel nas decisões gerenciais. A coleta e a análise das informações de custos e despesas são questões fundamentais para os gestores.

Portanto, o cuidado com as despesas e custos é tão importante quanto o planejamento, execução e controle das vendas. Por consequência, é necessário também que o gestor projete as despesas e as controle. Havendo, para isso, a necessidade de um relatório demonstrativo das despesas projetadas, comparando-as com as realizadas no período. Caso

⁵⁹ FIGUEIREDO, Sandra. e Paulo Cezar Caggiano. *Controladoria: teoria e pratica*. São Paulo: Atlas, 1997.

contrário, é possível que a empresa tenha problemas de lucratividade, isto ocorre quando os gastos superam o valor das receitas.

O descuido no que se refere a despesas e custos poderá obrigar os gestores a mudar os rumos da organização, com ações não programadas, as quais, em muitos casos, levam a demissões de funcionários, à venda de ativos que não foram planejados, atos estes desgastantes para qualquer organização.

Não adianta a empresa ter controles eficientes somente em partes da organização, um excelente planejamento e o controle das vendas ser comprometido pela má gestão das despesas. Neste caso as vendas ocorrem com a lucratividade esperada, mas os dispêndios para realizá-las supera o lucro, comprometendo o desempenho da empresa.

Neste sentido, não é possível existirem ilhas administrativas na empresa, onde os gestores dos departamentos tenham conhecimento somente da área onde atuam, ficando alheio aos demais setores da organização. Isto acontece quando o gerente de vendas não conhece o montante geral das despesas da empresa, bem como o gerente administrativo desconhece o volume de vendas e a margem de lucratividade.

2.3.3 Sistema orçamentário

De acordo com Stoner e Freeman⁶⁰, o processo orçamentário geralmente se inicia quando os administradores recebem as provisões econômicas e os objetivos de vendas e lucros para o ano seguinte, junto com um cronograma determinando quando esses orçamentos devem ser completados. É comum em muitas organizações o sistema orçamentário ser feito

⁶⁰ STONER, James A.F. e Freeman, Op, cit, p.45.

de cima para baixo, ou seja, é imposto pela administração, sem uma consulta aos gestores intermediários, dificultando a realização e os resultados esperados. No entanto, quando o orçamento é elaborado de baixo para cima, traz grandes vantagens para a empresa, pois sua elaboração é feita com o auxílio dos gestores intermediários, os quais acabam se comprometendo mais com as metas estabelecidas.

Com vistas ao propósito do presente trabalho, na seqüência contemplar-se-á a caracterização do orçamento empresarial e algumas peças orçamentárias, com ênfase nos orçamentos de vendas, compras e despesas operacionais,

2.3.3.1 Caracterização

Orçamento pode ser definido como planejamento prévio de uma situação esperada, onde deverá conter quantitativamente os objetivos das organizações para um determinado período de tempo.

Hornrgren⁶¹ define, "um orçamento é uma expressão quantitativa formal de planos da administração. O orçamento geral resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização - vendas, produção, distribuição e finanças. Quantifica metas para vendas, produção, lucro líquido e posição de caixa e para qualquer outro objetivo especificado pela administração."

Para Sanvicente⁶², "o orçamento representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários etc., dos planos elaborados para o período subsequente, em geral de doze meses".

⁶¹ HORNGREN, Charles T. Op. cit, p.117.

⁶² SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração financeira*: 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987, p.213.

Para uma empresa comercial, as principais peças orçamentárias são: o orçamento de vendas, de compras e despesas. Não desprezando a orçamentação financeira, que é importante para qualquer organização, e que geralmente é a única desenvolvida pelas empresas em geral.

2.3.3.2 Orçamento de vendas

Para Sanvicente e Santos⁶³, "o orçamento de vendas constitui um plano das vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo."

Welsch⁶⁴ define-o como um plano de vendas que representa os componentes da receita. Cita três elementos básicos para a elaboração do planejamento de vendas: objetivos da empresa, estratégias da empresa e previsão de vendas. Portanto, o orçamento de vendas depende do conhecimento do meio externo, por isso o gestor deve ter conhecimento das necessidades do mercado para elaborar o orçamento, inclusive buscar o auxílio do marketing entre outras áreas para elaborar o mesmo.

Sua finalidade principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa, sendo que os demais orçamentos dependem do montante de recursos gerados pelas vendas. Sendo assim, a responsabilidade pela elaboração do orçamento de vendas deve ser do gestor deste departamento e revisado e aprovado pela alta direção da organização.

Qualquer erro na orçamentação das vendas, principalmente quando não forem realizados os valores orçados, compromete os demais orçamentos da organização, principalmente o financeiro.

⁶³ SANVICENTE, Antonio Zoratto.; SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995, p.43

⁶⁴ WELSCH, Glenn Albert. Orçamento empresarial: 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993, p.98.

2.3.3.3 Orçamento de compras

Estando as compras relacionadas diretamente com as vendas, a orçamentação também não poderá ser elaborada sem conhecer o orçamento de vendas.

De acordo com Sanvicente e Santos⁶⁵, o orçamento de compras representa a determinação do programa de obtenção das mercadorias e matérias-primas necessárias para o atendimento dos planos de produção, venda e estoques.

Para a sua elaboração deverá ser levado em consideração as conveniências de compras em termos de prazos de entrega e demais condições, fatores importantes para o planejamento de compras.

A política de venda da empresa, associada ao orçamento de vendas, quantificará o volume das compras para um determinado período.

Deve-se levar em consideração, principalmente nos períodos de instabilidade econômica, o custo dos estoques de mercadorias que não foram vendidas, mas que foram pagas, proporcionando investimentos financeiros desnecessários no período.

2.3.3.4 Orçamento de despesas

Para Sobanski⁶⁶, "por este orçamento apuram-se as despesas dos centros de custos da área comercial e área administrativa da empresa". Welsch⁶⁷ define que o planejamento de despesas concentra a atenção no estabelecimento de bases sólidas para a projeção de saídas de caixa e controle efetivo do custo.

⁶⁵ SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. Op. cit, p.82.

⁶⁶ SOBANSKI, Jaret J. Op.cit, p 53.

⁶⁷ WELSCH, Glenn Albert. Op.cit, p.172.

O orçamento de despesas deve contemplar todas as possibilidades de gastos da empresa para um determinado período. As despesas podem ser classificadas em dois grupos: administrativas e com vendas.

O gestor responsável pelo orçamento de despesas deverá conhecer as outras peças orçamentárias da empresa, uma que os gastos acontecerão em todos os departamentos da empresa. Para isto é necessário um trabalho bastante criterioso, evitando incluir neste orçamento gastos relevantes que não estão de acordo com o planejamento global da empresa.

2.3.4 Fluxo de caixa

Figueiredo e Caggiano⁶⁸ afirmam que “o fluxo de caixa da empresa é, em síntese, um dos eventos mais fundamentais, nos quais estão baseadas as mensurações contábeis.”

Para Fávero et al⁶⁹, “no planejamento financeiro, a demonstração do fluxo de caixa evidencia o comportamento das entradas de recursos frente aos desembolsos, de modo a proporcionar análises importantes sobre o comportamento da entidade, no que se refere à saúde financeira, como consequência de sua capacidade de geração de caixa”.

De acordo com Zdanowicz⁷⁰, “denomina-se fluxo de caixa de uma empresa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa,

⁶⁸ FIGUEIREDO, Sandra. e Paulo Cezar Caggiano. Op.ci.p.75.

⁶⁹ FAVERO, Luiz Hamilton. et al. Contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997,p.371.

⁷⁰ ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: um decisão de planejamento e controle financeiros. 5.ed. Sagra- DC Luzzatto Ed. 1992, p37

considerando todas as fontes de recursos e de todas as aplicações."

Os gestores e os investidores, normalmente, estão bastante interessados no fluxo de caixa gerado pelos ativos das empresas, pois ele é essencial para que os objetivos das empresas sejam alcançados e até mesmo para a continuidade da mesma.

As empresas não sobrevivem com fluxo de caixa negativo. Caso isto ocorra, elas terão de buscar recursos de terceiros e, como consequência, arcar com um custo financeiro elevado, o que poderá comprometer sua rentabilidade e competitividade no mercado.

Os gestores das empresas, em especial os ligados a área financeira, devem ter em mãos estas informações, a fim de verificar as entradas e saídas de numerário do período.

Esse relatório deve contemplar todas as movimentações de caixa, sejam elas programadas ou realizadas, a qualquer tempo, formando, assim, um guia de origem e aplicação dos recursos.

2.4 Processo de gestão empresarial

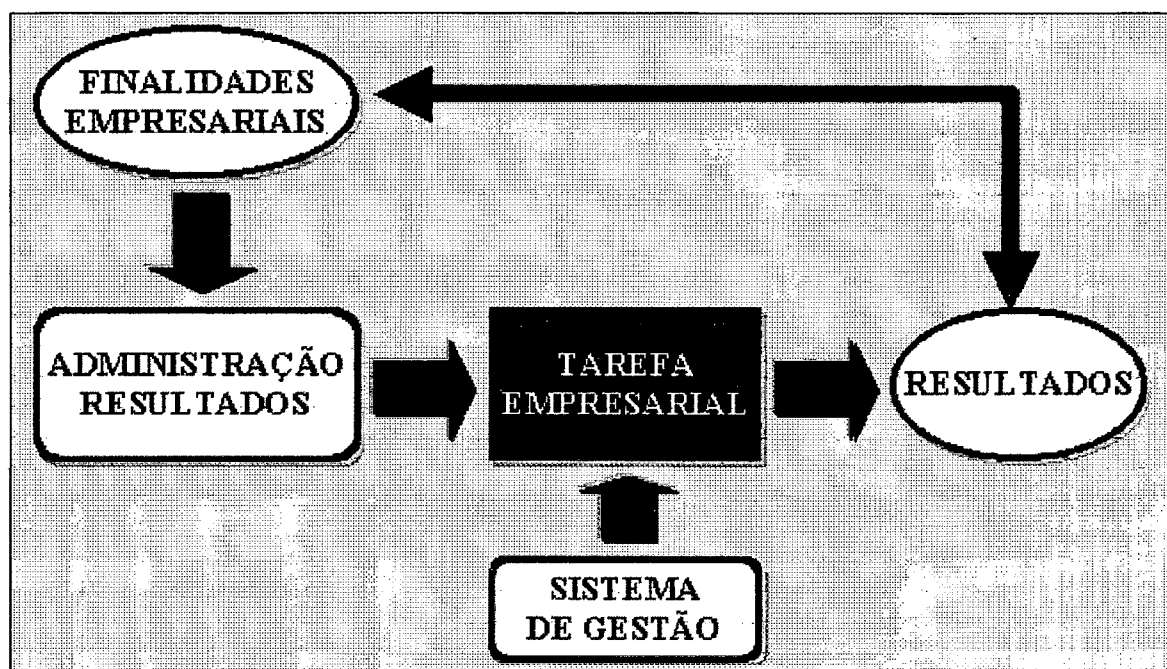
As atividades desenvolvidas na empresa visam atingir objetivos estabelecidos e resultados que assegurem a competitividade e continuidade da mesma. Desse modo, as ações devem ser sincronizadas para que os objetivos sejam atingidos, levando-se em consideração as variáveis internas e externas.

As empresas têm um papel claro a desempenhar na sociedade que envolve: produtos, clientes, satisfação de necessidades de investidores e colaboradores, lucro para o negócio, tributos para o governo, entre tantos outros.

O sistema de gestão deve contemplar todas estas variáveis e organizá-las para que a empresa consiga realizar essas finalidades. A função organizar significa a ordenação dos recursos necessários à consecução dos objetivos, definidos pelos planos de ação. Estes orientam, direcionam e justificam a organização, fazendo com que esta não seja um procedimento aleatório.

A figura 2 mostra que somente planos não geram resultados. Para que estes aconteçam, a empresa tem que ter uma missão que submetida a um processo administrativo, torna-se uma ferramenta na busca dos objetivos.

Figura 2 Elementos do sistema de gestão empresarial



Fonte: ARANTES, Nelio. *Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1998. p.87.

Por conseguinte, o sistema de gestão deve abranger as atividades que a administração necessita para atender estas expectativas. Oliveira⁷¹ afirma que a postura

⁷¹ OLIVEIRA, Jjalma de Pino Rebouças de. *Planejamento estratégico: Conceito metodologia prática*. 10ª Ed. São Paulo: 1996, p.127.

estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão.

Gil⁷² descreve que o “procedimento e técnicas de gestão são praticados, consoante as características do ambiente empresarial, em termos de seus recursos humanos materiais e tecnológicos componentes.” Arantes⁷³ cita algumas atividades que a administração precisa exercer para atender estas expectativas:

- *“é preciso assegurar as realizações da empresa compatíveis com sua razão de ser;*
- *a conduta praticada deve corresponder aos padrões culturais aceitos pela sociedade, pelos empreendedores e colaboradores;*
- *é preciso compreender os processos evolutivos da sociedade e identificar as necessidades que surgem a cada estágio, e criar as utilidades para atendê-las;*
- *os clientes precisam ser identificados, as utilidades precisam ser levadas até eles e sua satisfação deve ser permanentemente assegurada;*
- *as crenças, os valores, as convicções e as expectativas dos empreendedores precisam ser convertidos em orientações para o empreendimento, devem ser conhecidos, entendidos e aceitos pelos colaboradores, e estar refletidos em sua conduta;*
- *os recursos precisam ser dimensionados, obtidos, alocados e usados produtivamente, o empreendimento precisa operar com eficiência;*
- *é preciso assegurar um lucro razoável capaz de remunerar os riscos e investimentos dos empreendedores e as contribuições dos colaboradores, e suportar os requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade empresarial”.*

⁷² GIL, Antonio de Loureiro, Op.cit.

⁷³ ARANTES, Nelio. Op.cit, p.85.

Para Perez, Pestana, Franco⁷⁴, o processo de gestão se realiza por meio das seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação e controle.

2.4.1 Planejamento

O planejamento consiste na previsão dos meios necessários para atingir as metas estabelecidas. Ele tornou-se uma necessidade que se amplia a cada dia que passa, pois as empresas atuam dentro de uma economia altamente dinâmica, onde a mudança é a regra e não a exceção⁷⁵. Neste sentido Hampton,⁷⁶ afirma que:

"Planejamento inclui o pensamento sobre a natureza fundamental da organização, decidindo como ela deve ser posicionada no seu ambiente, como deve se desenvolver e desdobrar suas forças e como pode tratar as ameaças e as oportunidades no ambiente.

O planejamento também inclui o aperfeiçoamento dos princípios e as expectativas a longo prazo, traduzindo-as em objetivos específicos a curto prazo e em métodos de colocá-los em prática."

De acordo com Silva⁷⁷, "planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas".

Anthony e Welsch⁷⁸ explica que:

"Toda organização tem objetivos. Em um negócio orientado para o lucro, um importante objetivo é ganhar um lucro satisfatório. A organização seleciona um conjunto de estratégias para alcançar seus objetivos e as pessoas na organização são organizadas da melhor

⁷⁴ PEREZ, José Hernandes Jr, PESTANA, Armando, FRANCO, Sérgio. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997,p.84.

⁷⁵ PEREZ, José Hernandes, Jr. ; PESTANA, Armando, FRANCO, Sérgio. Op.cit.

⁷⁶ HAMPTON, David R. *Administração: processo administrativo*. SãoPaulo: McGraw-Hill, 1990 ,p.26.

⁷⁷ SILVA, Adelphino Teixeira da. *Administração e controle*: 10 ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.24.

⁷⁸ ANTHONY, Robert N.; WELSCH, Glenn A. Op. cit, p.19.

maneira para desempenhar estas estratégias. As várias unidades da organização são chamadas centros de responsabilidade. Cada centro de responsabilidade é gerenciado por um gestor. A contabilidade gerencial fornece informações úteis para este gestor. Entre outras funções, os gestores desempenham o seguinte, para o qual a informação contábil é utilizada: (1) planejar atividades futuras dos centros de responsabilidades, (2) coordenar as operações do dia-a-dia e (3) controlar, o que envolve avaliar resultados e tomar ações apropriadas."

O planejamento busca basicamente um método para sintetizar o processo de decisão e planificar as ações para que possamos enfrentar situações futuras, respondendo as seguintes questões: o que fazer? como fazer? quando fazer? onde fazer? com que meios fazer?⁷⁹

2.4.2 Execução

Na fase de execução do planejamento, com informações adicionais e atualizadas sobre as condições do meio-ambiente, podem surgir novas alternativas para a execução do plano estabelecido, nem sempre previsíveis no estágio inicial do planejamento.

Silva⁸⁰ explica que a medida que foi aumentado o número de projetos comerciais, surgiu uma técnica especial para feitura desses instrumentos de planejamento de empresas. Essa técnica é conhecida pela seguinte denominação: elaboração e avaliação de projetos.

Farias⁸¹ classifica as fases do planejamento, a saber:

“Exame da situação que envolve a análise e a síntese dos fatos, isto é, um exame detalhado das condições atuais.

⁷⁹ FARIAS, José Carlos. Administração: introdução ao estudo. 3 Ed. São Paulo: Pioneira, 1997, p.73.

⁸⁰ SILVA, Adelphino Teixeira. Op. cit, p.33.

⁸¹ FARIAS, José Carlos. Op. cit, p.74.

Previsões, que se refere a prospectiva ou futurologia, que nada mais significa do que as futuras tendências ou alternativas múltiplas.

Coleta de dados, que refere-se a reunir a maior quantidade de dados possível, com a finalidade de examinar o problema em todos os seus aspectos, tais sejam: internas, externas, custo, produção, vendas, expectativa do mercado, legislação, comunidade, aspectos legais e econômicos etc.

As alternativas criando linhas de ação que irão permitir que sejam formulados os caminhos a seguir, em direção aos caminhos a serem seguidos. Finalizando com a decisão que a escolha da linha de ação.”

O comportamento humano, diante dos objetivos traçados, pode apresentar reações positivas ou negativas, facilitando ou prejudicando a obtenção dos resultados. Para isso, durante a execução das atividades, o controle deve estar presente em todas as fases. Os administradores devem passar boa parte de seu tempo observando, revendo e avaliando o desempenho de pessoas, os métodos e processos de trabalho, as máquinas e equipamentos etc.

2.4.3 Controle

O controle reveste-se do estabelecimento de mecanismos que possibilitem verificar se o planejamento e programação estão sendo cumpridos. É um procedimento que mede e avalia os resultados da ação empresarial, obtida através do planejamento e organização.

Hampton⁸² afirma que:

“Controle é o processo de monitorar o progresso comparado com os objetivos padrões derivados do planejamento. O controle fecha o círculo do processo administrativo, relacionando o progresso atual com o previsto durante o planejamento. A elaboração dos relatórios, a comparação dos resultados e a avaliação do progresso fornecem a base para a intervenção, o ajustamento, o replanejamento e a tomada de outras ações corretivas.”

⁸² HAMPTON, David R. Op. cit, p28.

Neste sentido, o administrador trabalha a fim de concretizar os resultados planejados. O sucesso ou fracasso desses resultados são julgados em função das metas definidas e alcançadas. Isso implica em controle, ou seja, em acompanhar e avaliar e, se necessário, corrigir o que está sendo feito, para assegurar o sucesso dos planos estabelecidos⁸³.

⁸³ PEREZ, José Hrnandes; FRANCO, Sergio; PESTANA Armando Oliveira, Op.cit.

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior foi descrita a base teórica, tratando da informação e sua necessidade para os administradores, bem como os instrumentos que contemplam, ou seja, os relatórios utilizados pelos mesmos. As noções apresentadas embasam o presente trabalho, conduzindo ao referencial metodológico empregado para a coleta e análise dos dados, no sentido de alcançar o objetivo proposto na presente pesquisa.

Portanto, neste capítulo, descreve-se o método utilizado para a consecução dos objetivos deste trabalho. Inicialmente são apresentadas as perguntas de pesquisa. Em seguida apresenta-se a definição consecutiva e operacional de termos e variáveis. Depois evidencia-se o delineamento da pesquisa. Na sequência caracteriza-se os procedimentos adotados para o levantamento e tratamento dos dados. Por fim, apresenta-se as limitações do estudo.

3.1 Perguntas de pesquisa

A questão formulada neste trabalho conduz às seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais informações contábeis são disponibilizadas pela empresa aos gestores?
- Que informações contábeis os gestores necessitam ao longo do processo de gestão?
- A contabilidade disponibiliza os dados para gerar as informações que os gestores necessitam para desenvolver suas atividades em todas as etapas do processo de gestão?
- Qual é a viabilidade de integrar relatórios contábeis paralelos em um único sistema de informações?

- Que relatórios contábeis podem atender as necessidades informacionais dos gestores?

3.2 Definição de termos e variáveis

Kerlinger⁸⁴, referindo-se à definição de variáveis, afirma que:

“há dois tipos de definição: constitutiva e operacional. Uma definição constitutiva define palavras com outras palavras: peso é a qualidade de um objeto pesado; ansiedade é apreensão ou vago medo. Definições constitutivas são definições de dicionário e, naturalmente, são usadas por todo mundo, inclusive pelos cientistas. Entretanto são suficientes para propósitos científicos.”

Para os propósitos deste estudo apresenta-se na sequência a definição constitutiva de termos e variáveis.

Informações contábeis

Segundo Padoveze⁸⁵, “a informação contábil, como toda a informação, parte de dados coletados por toda a empresa, tratando-os conforme seus critérios, para dar um formato denominado contábil, que tem uma série de características e obedece necessariamente a uma metodologia”.

Sistema de informações gerenciais

Oliveira⁸⁶ afirma que “sistema de informações gerenciais (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.”

⁸⁴ KERLINGER, Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: ED. USP, 1980.p.46.

⁸⁵ PADOVEZE, Clóvis Luis. Op.cit,127.

⁸⁶ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Op.cit, p.39

Banco de dados

Dyson⁸⁷ explicita que “banco de dados é o conjunto de objetos inter-relacionados, incluindo tabelas, formulários, relatórios, queries e scripts, criados e organizados por um sistema gerenciador de banco de dados”.

Relatórios contábeis

São peças contábeis contendo informações extraídas da contabilidade, relatórios que atendem a legislação fiscal, mas também são considerados informes gerenciais.

Processo de gestão empresarial

O processo de gestão empresarial compreende as suas fases do planejamento, execução e controle das atividades empresariais.

3.3 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva do tipo exploratória. Para Cervo e Bervian⁸⁸, “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Referindo-se aos estudos exploratórios, explicam que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.”

O presente trabalho configura-se como uma pesquisa empírica quantitativa-

⁸⁷ DYSON, Peter. *Dicionário de redes*. São Paulo: Amvurg Ltda, 1995.p.85.

⁸⁸ CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 4 ed. São Paulo: Makron Bools, 1996,p.49.

descritiva. Para Tripodi⁸⁹ *et alii*, as pesquisas de campo do grupo quantitativo-descritivo “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chaves”.

A presente pesquisa consiste de um estudo de caso, tomando por base uma empresa comercial do setor privado, denominada Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda, situada na cidade de Palmeira das Missões/RS.

De acordo com Gil⁹⁰, “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

O presente estudo caracteriza-se como transversal, isto é, de acordo com Richardson⁹¹, os dados serão coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento. Nesse caso, identifica-se a população relevante, escolhe-se a amostra e realiza-se a pesquisa.

3.4 População e amostra

A população deste estudo compreende a matriz e as vinte e sete filiais da empresa Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda, que atuam em um mesmo

⁸⁹ TRIPODI, Tony et alii. *Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e em ciências sociais*: Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976.p71.

⁹⁰ GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnica de pesquisa social*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994, p78.

⁹¹ RICHARDSON, Roberro Jerri. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, p.93

contexto de mercado e são semelhantes quanto às variáveis tamanho, complexidade organizacional e tecnológica.

Para Marconi e Lakatos⁹², “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é o subconjunto do universo.” Assim, de forma intencional, escolheu-se como amostra os gerentes e chefes de departamentos das filiais, e os gerentes financeiro, compras e administrativo da administração geral da empresa, totalizando cinquenta e sete pessoas.

De acordo com Barros e Lehfeld⁹³ (1986, p. 107), “as amostras não-probabilísticas são compostas muitas vezes de forma acidental ou intencional. Os elementos não são selecionados aleatoriamente. Com o uso desta tipologia, não é possível generalizar os resultados das pesquisas realizadas, em termos da população. Elas não garantem certeza alguma quanto à representatividade do universo”. Ressaltam que na amostra intencional ou de seleção racional, os elementos são escolhidos conforme estratégia adequada. Nesse tipo de amostra o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja coletar dados.

3.5 Dados

A seguir são evidenciados os tipos de dados, o instrumento de pesquisa, a coleta e tratamento dos dados utilizados no trabalho.

⁹² MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1996.p.28.

⁹³ BARROS, Aidil Jesus Paes de. e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Um guia para a iniciação científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.p.107.

3.5.1 Tipos de dados

Na presente pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Segundo Richardson⁹⁴, “uma fonte primária é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada.” Por outro lado ele, explicita que a “fonte secundária é aquela que não tem uma relação direta com o acontecimento registrado.”

Neste trabalho, tem-se como dados primários aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador, através da pesquisa de campo. Os dados primários foram coletados por meio do instrumento de pesquisa e de observações diretas e indiretas.

Os dados secundários são aqueles que já estão disponíveis na empresa, contidos nos relatórios contábeis, relatórios com informações referente as vendas, compras, quantidade de mercadorias disponíveis, contas e obrigações a pagar e a receber, elaborados pelos gerentes de filiais e departamentos, informações estas destinados aos sócios.

3.5.2 Instrumento de pesquisa

Para atingir os objetivos propostos da pesquisa, foi utilizado como instrumento de pesquisa a entrevista estruturada para a obtenção dos dados primários, conforme Anexo 1. Além disso, fez-se observações diretas e indiretas *in loco* e a investigação de documentos para a captação dos dados secundários.

⁹⁴ RICHARDSON, Roberto Jerry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo; Atlas, 1999.p.253.

Segundo Marconi e Lakatos⁹⁵, a entrevista padronizada ou estruturada “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.” Gil⁹⁶ explicita que “a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número.”

Por sua vez, na observação não participante, conforme Richardson⁹⁷, “o investigador não toma parte nos conhecimentos objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento. Baseado nos objetivos da pesquisa, e por meio de seu roteiro de observação, ele procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessa ao seu trabalho.”

A investigação de documentos – dados secundários – diz respeito a todas as informações pertinentes colocadas à disposição do pesquisador, por parte da empresa. Desse modo, no presente trabalho foram utilizados todos os relatórios disponíveis em todos os departamentos da organização.

3.5.3 Coleta de dados

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, foram considerados os dados obtidos através das entrevistas estruturadas, das observações diretas e indiretas *in loco* e do exame de documentos.

O processo de coleta dos dados primários foi guiado pelo pesquisador com

⁹⁵ MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Op.cit.p.85.

⁹⁶ GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.p.117.

⁹⁷ RICHARDSON, Roberto Jerry. Op.cit.p.260.

base no questionário, constituído de questões abertas, por meio das quais procurou dar atenção especial aos pontos de interesse do que pretendia identificar.

Através das entrevistas, foi visto a forma como são obtidas as informações pelo gestor para desenvolver o processo de gestão. Também foi identificado como são disponibilizadas as informações geradas pela contabilidade, bem como quais os dados necessários para que estes desenvolvam o processo de gestão em todas as etapas.

Por meio das observações diretas e indiretas, foram identificadas os processos e atividades relevantes executados na empresa, bem como a viabilidade de integrar relatórios contábeis paralelos, elaborados pelos gestores, em um único sistema de informações gerenciais.

Quanto aos dados secundários, esses foram obtidos por meio de consulta a documentos internos disponibilizados pela empresa, tais como: balanços, balancetes, demonstração do resultado do exercício, relatórios de compras, vendas, despesas e orçamento.

3.5.4 Tratamento dos dados

Nesta pesquisa foram coletados dados qualitativos e quantitativos. Os quantitativos referem-se às bases utilizadas na contabilidade, os quais foram extraídos dos documentos da empresa. Por sua vez, os qualitativos, que foram levantados na entrevista, tem a finalidade de identificar quais são as informações disponibilizadas ao gestor, através dos dados contidos nos relatórios contábeis gerados pela contabilidade e informes paralelos.

Para organizar e interpretar os dados primários utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Por sua vez, os dados secundários foram estudados por análise documental. Para

Bardin *apud* Trivinos⁹⁸, a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.”

Segundo Richardson⁹⁹, a análise documental “pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles.” Explicita que “em termos gerais, a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

3.6 Limitações da pesquisa

Embora se tenha procurado alcançar o maior rigor possível nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, convém salientar algumas limitações que lhe foram impostas.

Deve-se levar em consideração a limitação que a utilização do método de estudo de caso impõe ao presente trabalho. Mesmo possibilitando uma abordagem total e intensiva das variáveis escolhidas dentro da organização em estudo, esse método caracteriza-se por estar restrito à situação específica da empresa estudada, não permitindo a generalização das

⁹⁸ TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.p.160.

⁹⁹ RICHARDSON, Roberto Jerry. *Op.cit*.p.228.

conclusões para outras organizações.

Não obstante, o caráter da pesquisa aqui proposta não é conclusiva, mas exploratória, buscando, assim, identificar o maior número de hipóteses que possam, por ocasião de outros estudos, serem testadas.

4 Descrição e análise do caso Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda

Este capítulo faz a apresentação da empresa, bem como a composição acionária e a estrutura organizacional, descrevendo também as atribuições de cada departamento dentro do processo administrativo da empresa.

4.1 Apresentação da empresa

A empresa Agrofel - Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda. foi fundada em 01/07/1977. Atualmente, possui dois sócios, o Sr. Wilson Natal Ferrarin, que é sócio majoritário com 95% (noventa e cinco por cento) do Capital Social integralizado, e a Sra. Santana de Carli Ferrarin, que é sócia quotista com 5% (cinco por cento) do Capital integralizado por dois sócios.

Tendo como ramo de atividade principal focado no setor agrícola, sua matriz está localizada na cidade de Palmeira das Missões, RS, a 470 km de Porto Alegre, noroeste do Rio Grande do Sul. Contando também hoje com 27 filiais, sendo 16 no Rio Grande do Sul, 2 no Mato Grosso do Sul e 9 no Mato Grosso.

Com um faturamento equivalente a cem milhões de dólares norte-americano, distribuídos em diversos segmentos mercadológicos, tais como comércio de insumos, máquinas agrícolas, peças para máquinas agrícolas, produção de soja e milho em fazendas próprias e serviços de oficinas especializadas em máquinas e equipamentos agrícolas.

Possui ainda um hotel quatro estrelas, em Palmeira das Missões, com 140

apartamentos, tendo em anexo um centro de convenções e lazer com diversos tipos de jogos e restaurantes.

Seu ativo permanente é de cinquenta milhões de dólares, sendo composto por prédios, terras, uma frota de 150 veículos e uma aeronave Carajás para 8 passageiros, além de móveis e utensílios, máquinas, computadores e periféricos etc.

A empresa tem atualmente 320 funcionários distribuídos na matriz e filiais, atuando em diversos setores da mesma.

No início dos anos noventa, a empresa passou por dificuldades de caixa, em função da frustração de duas safras de soja em anos consecutivos e uma queda nos preços da soja em 1995.

Além disso, ocorreu a descapitalização dos agricultores em função da má colheita e o preço baixo da soja, trazendo uma queda nas vendas e na lucratividade da empresa.

Sendo a agricultura o principal foco das atividades da empresa qualquer fenômeno que afete a rentabilidade dos produtores rurais, reflete diretamente no desempenho dela. No entanto, passado o período de dificuldades, a empresa está vivendo seu melhor momento, embora continue enfrentando um mercado descapitalizado na agricultura brasileira.

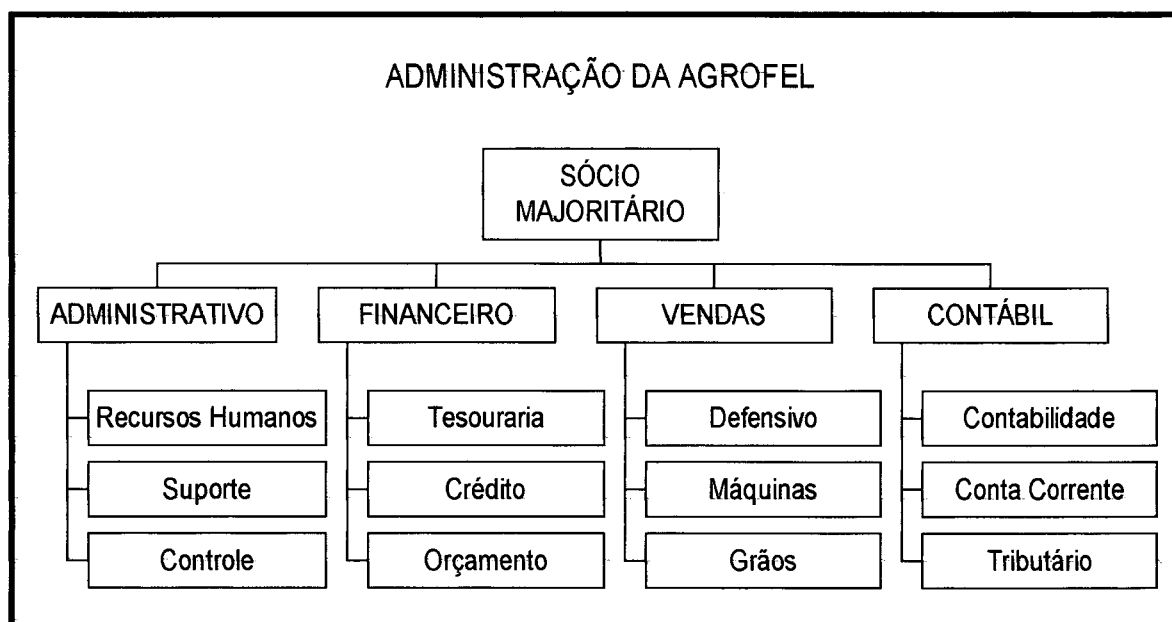
Nos dois últimos anos abriu mais 9 filiais, o que significa a busca de novos mercados e clientes e, como consequência, o aumento das vendas.

Adquiriu, também, diversos imóveis para a instalação das filiais, móveis e equipamentos para as mesmas, além do aumento do seu quadro de funcionários.

4.2 Da administração da sociedade

A administração da sociedade é composta pelo sócio majoritário na forma de gerente geral, e os quatro cargos de gerências são exercidos por profissionais contratados, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Organograma da Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda



Fonte: Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda

a) *Sócio majoritário*

Este gestor, por possuir 95% do Capital Social da empresa, é quem tem a gerência geral da organização. Os gerentes do primeiro escalão estão subordinados diretamente a ele. Assim as decisões dos gerentes devem ser aprovadas pelo sócio majoritário, antes de serem colocadas em prática e repassadas aos demais colaboradores da empresa. Além dos gerentes do primeiro escalão, esse gestor, é assessorado por um departamento jurídico terceirizado, que dá suporte nas operações que requerem este tipo de acompanhamento.

b) Departamento administrativo

O gerente deste departamento é responsável por três setores da empresa: recursos humanos, suporte administrativo e controles. O Setor de recursos humanos é responsável pelo recrutamento, seleção e contratação de funcionários para toda a organização. Desse modo, os departamentos fazem a solicitação do funcionário a ser contratado, definindo a função que ocupará, e este setor fica encarregado de disponibilizar o colaborador no prazo combinado.

Também é responsável pelo controle salarial dos funcionários, além de desenvolver todas as rotinas do departamento de pessoal, como elaboração da folha de pagamento, cálculo de encargos, controle de férias e outras atribuições pertinentes. No que diz respeito ao setor de suporte administrativo, este dá o suporte a todos os departamentos da empresa, especialmente no que se refere ao controle de veículos, material de expediente, equipamentos, conservação dos equipamentos e benfeitorias, compras de qualquer utensílio, material, conserto etc.

Por sua vez, cabe ao setor de controle o monitoramento das despesas ocorridas em toda a organização. Após o encerramento do balancete mensal pela contabilidade, o gerente administrativo, com base nos relatórios gerados neste setor, analisa todas as despesas ocorridas no período, comparando-as com os valores orçados.

Estes valores, após analisados, são apresentados aos demais gerentes e aos sócios da empresa, para decidirem as ações necessárias.

c) Departamento financeiro

Este departamento administra as ações financeiras da empresa. O gerente financeiro é o responsável pela chave e segredo do cofre, além disso, todos os pagamentos e

recebimentos passam por ele, para elaborar e controlar o fluxo de caixa. O planejamento financeiro é realizado no início do período em conjunto com os gerentes dos outros departamentos, após é apresentado aos sócios. No entanto, uma vez aprovado o planejamento financeiro, este passa a ser controlado pelo departamento administrativo, que é o responsável pelo controle das despesas. Para realizar estas atividades, o departamento financeiro é dividido em três setores: tesouraria, conta corrente e orçamento.

A tesouraria é responsável pelos recebimentos e pagamentos diários, além de controlar os saldos bancários em conta corrente e aplicações financeiras. A grande maioria dos pagamentos são efetuados através de cheques, por isso a tesouraria opera com um saldo mínimo de numerário em espécie, a fim de obter maior segurança em caso de assalto.

O setor de crédito e cobrança é responsável pela análise e liberação de crédito para os clientes, também mantém o controle das duplicatas a pagar e a receber de fornecedores e clientes. Para tal recebe suporte informacional do setor de conta corrente da contabilidade.

Por fim, o setor de orçamento é o responsável pela execução do orçamento geral da empresa, fazendo o acompanhamento diário. Com os dados fornecidos pelas demais gerências, é elaborado um plano orçamentário para um período determinado.

Para fazer novas inclusões neste plano, é realizada uma análise, avaliando se estas não irão comprometer o que foi orçado, em se tratando de despesas ou investimentos que impliquem em pagamentos. As inclusões de receitas geralmente são bem aceitas, pois só vêm beneficiar a empresa, proporcionando novas possibilidades de negócios.

d) Departamento de vendas

O departamento de vendas é o responsável pela colocação das mercadorias no mercado, além da busca de novos mercados e clientes.

O departamento de vendas subdivide-se em três setores, de acordo com as linhas de produtos: defensivos, máquinas e grãos. Cada setor tem um gerente específico, devido ao grande volume de negócios envolvidos. Esta divisão também é interessante, uma vez que os produtos comercializados em cada uma delas são totalmente diferentes, havendo a necessidade do gerente de cada segmento ter profundo conhecimento dos mesmos, além de metodologias de negócios diferenciadas.

Desse modo o setor de defensivos vende produtos químicos formados por insumos para controles de ervas daninhas e insetos, além de adubos e fertilizantes. É responsável por 70% das vendas da empresa, atuando nas 27 filiais com vendedores externos, que visitam os clientes em suas fazendas, efetuando os negócios.

O setor de máquinas e peças é responsável pela comercialização de máquinas agrícolas, como: tratores, colheitadeiras, plantadeiras e outros implementos usados pelos agricultores. Atua também na comercialização de peças para as máquinas e implementos agrícolas. Cada filial tem sua própria seção de peças para atender os clientes, composta por vendedores especializados nesta área, algumas filiais possuem mecânicos para solucionar problemas em máquinas de clientes.

Por último, o setor de grãos é especializado na compra de produtos agrícolas inatura, como soja, milho, trigo e arroz, que são adquiridos diretamente dos produtores rurais. Este setor é bastante dinâmico, pois tem que acompanhar o mercado internacional em função da cotação dos produtos serem em dólar. As transações são realizadas diretamente com os

produtores rurais e, em alguns casos, através de bolsas de insumos especializadas em compra de grãos. Esta modalidade ocorre tanto na compra como na venda desses produtos.

e) Departamento contábil

O departamento de contabilidade é responsável pelo registro de todas as operações ocorridas na empresa, de acordo com os ditames da legislação brasileira. Ele é subdividido em três setores: a contabilidade propriamente dita, a conta corrente e o setores tributário e fiscal.

No setor contábil são feitos os registros, através de lançamentos contábeis, de todos os atos e fatos ocorridos na organização. Este setor, após a digitação dos dados, consolida, em balancetes e outras peças contábeis, todas essas operações. Também tem a função de colocar à disposição dos demais setores da empresa os relatórios com as informações geradas pela contabilidade. A apuração do resultado e cálculo de impostos também é feito pelo setor contábil.

O setor de conta corrente controla todos os títulos (duplicatas) a pagar e a receber, decorrentes de compras e vendas a prazo tanto de mercadorias como de outras despesas e custos. Os dados controlados neste setor alimentam o fluxo de caixa, resultando nas informações sobre entradas e saídas futuras de recursos financeiros.

O setor tributário e fiscal tem a responsabilidade de aplicar corretamente a legislação aos eventos da empresa, dando suporte aos departamentos da empresa no que diz respeito ao ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), PIS (Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), ISS (Imposto Sobre Serviços), IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte), Contribuição para o INSS (Instituto Nacional de Seguro Social), FGTS (Fundo de Garantia Por Tempo de

Serviço), IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), CSL (Contribuição Social sobre o Lucro), ITR (Imposto Territorial Rural), IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), além de, outras taxas e contribuições cobradas pela União, Estados e Municípios.

Além disso, o departamento de contabilidade também é responsável pelo suporte técnico para todas as filiais, no que diz respeito a cálculo de impostos, aplicação da legislação, emissão de documentos, conciliação de contas etc. É o único departamento da empresa centralizado na matriz, com a finalidade de processar dados e elaborar os relatórios contábeis-gerenciais consolidados da matriz e filiais da empresa.

4.3 Estrutura das filiais

As filiais são unidades de negócios localizadas em diversas cidades de diferentes estados, com os mesmos objetivos da matriz da empresa. No total das suas 27 filiais, sendo que a matriz e 16 filiais estão estabelecidas no Rio Grande do Sul, 2 no Mato Grosso do Sul e 9 no Mato Grosso.

A responsabilidade pelo processo de gestão em cada filial, que também é chamada de “unidade de negócio”, está a cargo do gerente da filial, 4 vendedores, 1 chefe de escritório e 1 auxiliar d escritório. Esta estrutura humana é básica para todas as filiais. A equipe de vendas é formada por 1 RTVI (Representante Técnico de vendas Interno) e 3 RTVEs (Representantes técnicos de Vendas Externo)

Em algumas filiais o número de vendedores é maior, isto ocorre devido ao tamanho da área de vendas e o número de clientes atendidos por vendedores.

No que se refere a treinamentos e reuniões, a empresa oferece-os em dois locais; para as filiais localizadas nos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, os eventos de

treinamentos e reuniões são realizados na cidade de Cuiabá/MT. Quanto as filiais localizadas no Rio Grande do Sul, são realizados na matriz em Palmeira das Missões/RS.

4.4 Informações contábeis disponibilizadas pela empresa aos gestores

A consolidação dos resultados é feita pela contabilidade, que, após processar todos os dados enviados pelas filiais e demais departamentos da empresa, elabora os balancetes, disponibilizando-os aos gestores. Além disso, atende também a legislação fiscal no sentido de calcular e recolher impostos.

No dia dez de cada mês a contabilidade faz o fechamento do balancete do mês anterior. Porém, os dados são registrados na contabilidade em, no máximo, dois dias após terem ocorrido os fatos. Este atraso se dá em função de que as filiais usam malotes via correio para enviar a documentação. A contabilidade é processada eletronicamente em sistema próprio, capaz de gerar as informações básicas para os gestores da organização, disponibilizando aos usuários todos os relatórios contábeis gerados.

O *departamento administrativo* é responsável pelos recursos materiais e humanos dentro da organização, além de controlar todos os custos e despesas da empresa. Por conseguinte, no início de cada exercício elabora um orçamento dos prováveis gastos, envolvendo todos os gestores.

Com esta previsão são adquiridos os materiais de consumo e os veículos necessários, são contratados os funcionários solicitados pelos demais departamentos, entre outras atribuições.

Quando a contabilidade efetua o fechamento do balancete do mês, o departamento administrativo faz a comparação entre os gastos orçados com os realizados, isto

ocorre sem um critério rigoroso, devido a forma diferente de controle das áreas. A partir do orçamento é que vem o controle geral pelo gerente administrativo, que, além de monitorar os gastos, é o único que autoriza despesas acima de um determinado valor.

Quanto ao *departamento de vendas*, no início de cada ano as gerências de vendas, juntamente com os gerentes de filiais e os vendedores externos, elaboram uma previsão de vendas produto a produto, que é apresentado aos proprietários, sendo esta projeção estipulada como meta para o exercício em curso.

É sobre esta projeção de vendas que é feito o planejamento de compras, já que são conhecidos os produtos e as quantidades a serem adquiridas dos fornecedores. As compras são feitas pelas gerências de vendas, que contatam com os fabricantes, contratando as quantidades, preços e vencimento.

As vendas também são administradas por estes gestores que, sobre o planejamento prévio estipulado como meta, partem na busca de clientes através dos vendedores externos e nos balcões das lojas (filiais).

Os gestores do departamento de vendas também são responsáveis pela determinação dos custos dos produtos vendidos, ou seja, ao comprarem as mercadorias incluem os custos de transporte, seguros, taxas, entre outros, até chegar ao custo da mercadoria a serem comercializada.

Os únicos dados contábeis usados pelo departamento de vendas são os controles do estoque, dados esses que são atualizados diariamente, apresentando as quantidades de mercadorias disponíveis para venda.

No que se refere ao *departamento financeiro*, tem à disposição todas as informações contábeis para realizar suas atividades, tais como, balancetes, relatórios de

títulos a receber e a pagar, além das fichas contábeis analíticas contendo os lançamentos contábeis de todas as operações da empresa.

4.5 Informações contábeis que os gestores necessitam no processo de gestão

Pela pesquisa realizada com os gerentes, constata-se que, em sua maioria, eles conhecem pouco de contabilidade, não conseguem ler e interpretar balancetes, consideram a contabilidade muito complexa. Por este motivo é que se dá o uso de planilhas auxiliares, que é considerado pelos gestores de fácil entendimento e que lhes fornecem as informações necessárias para desenvolver suas atividades com segurança.

Por ocasião das entrevistas, foi solicitado a opinião quanto aos relatórios contábeis gerados pela contabilidade, e qual a importância deles para o seu departamento. O gerente respondeu que:

“os relatórios são muito extensos, que contém dados que não necessito, além de serem complexos e de difícil entendimento, o que eu necessito é de um relatório com as informações de minha área, contabilidade é coisa para contador”.

Observando os procedimentos do departamento de vendas, verifica-se que os gerentes desenvolvem suas atividades totalmente dissociados dos demais departamentos da empresa, principalmente do financeiro, pois ao realizar as compras não é observado o fluxo de caixa para ver se há disponibilidade nas datas previstas para pagamento das mercadorias adquiridas.

Quando foi perguntado ao gerente de vendas se o mesmo conhecia o fluxo de caixa da empresa, sua resposta foi:

“isto é assunto da contabilidade e do financeiro, minha preocupação é vender para atingir as metas de vendas”.

Tal observação leva a empresa a ter problemas no fluxo de caixa, visto que, por tratar-se de um segmento mercadológico que apresenta uma sazonalidade muito acentuada, uma vez que está voltado à agricultura, basicamente tem apenas dois períodos ou duas safras por ano, as vendas acontecem com prazos bastante longos, na maioria dos casos chegando a um prazo médio de 120 dias.

A preocupação dos gestores do departamento de vendas é comprar com prazos que possam ser repassados aos clientes. Porém, esta folga, em muitos casos, é pequena, sendo que qualquer inadimplência de clientes afeta diretamente o fluxo financeiro, gerando custo financeiro pelo atraso no pagamento das mercadorias adquiridas.

Ao perguntar para um gerente de vendas da área de máquinas agrícolas, como eram adquiridas as mercadorias, em relação a quantidades, preços e prazos para o pagamento, e se por ocasião das negociações com os fornecedores havia a participação do departamento financeiro. O gerente respondeu:

“eu tenho que comprar bem para vender bem, caso contrário, as margens (margem de contribuição) serão muito pequenas, procuro vender para receber antes do vencimento dado pelo fornecedor, assim não prejudico o financeiro da empresa.”

A falta de integração do departamento financeiro causa problemas à empresa, visto que os compromissos são feitos sem um prévio estudo do fluxo de caixa e, em alguns casos, é necessário recorrer à instituições financeiras para buscar recursos, o que é prejudicial em termos de resultado em função das altas taxas de juros do mercado.

Observou-se também que, para a determinação do custo, os gestores se preocupam apenas com os impostos diretos tais como, ICMS, IPI, PIS e COFINS, desprezando as demais taxas e impostos, como Imposto de Renda sobre o Lucro, Contribuição Social, entre outros.

Para que tais problemas não aconteçam, os gestores de vendas necessitam buscar informações na contabilidade, parte delas já estão disponíveis. Por exemplo, o conta corrente fornece os valores a pagar e a receber, do primeiro ao último vencimento, posição esta do dia anterior, o que é um indicador das futuras entradas e saídas de numerário.

Necessita também da informação sobre os estoques de mercadorias, dados como quantidades disponíveis, custo, qual a filial que tem o produto disponível, histórico de quantidades e custo de períodos anteriores, entre outros, esses dados são importantes e auxiliam na efetivação de novas compras e projeções futuras.

No *departamento administrativo*, o gerente tem que se preocupar com os gastos da empresa. O número de contas que precisam ser administradas é grande, havendo a necessidade de estar muito bem amparado por informações seguras para realizar esta atividade.

Este departamento deve ser um dos maiores usuários do sistema de informações contábeis. Visto que a contabilidade possui em seus registros, as informações necessárias para o acompanhamento da orçamentação elaborada previamente.

O gestor deste departamento necessita de dados analíticos das operações efetuadas pela empresa, especialmente dos gastos efetuados. Para isto, há a necessidade de um informe detalhado destes gastos, com uma classificação por tipo de despesa e demonstrado filial por filial. Este procedimento proporciona ao gestor maior agilidade quanto ao

acompanhamento das despesas, tomando decisões quando existirem distorções entre os valores orçados e realizados.

4.6 O Sistema de informações contábeis como provedor do banco de dados para gerar informações ao processo de gestão

A contabilidade acumula mensalmente todas as despesas, os lançamentos são efetuados nas filiais e transmitidos para a matriz onde são centralizados. A contabilização é feita em conta separada para cada filial, com uma classificação por tipo de despesa, obedecendo o plano de contas preestabelecido como prevê a legislação.

A cada dia os dados são acumulados, mantendo o sistema de contabilidade atualizado até o dia anterior, com exceção da movimentação bancária que depende dos bancos, os quais demoram para liberar os documentos a serem contabilizados. Porém, na visão da grande maioria dos gestores, a contabilidade da empresa tem como finalidade principal atender a legislação fiscal, servindo para apurar o lucro, calcular e recolher os impostos.

4.7 Integração de relatórios contábeis paralelos em um único sistema de informações

Verifica-se que o controle das vendas e das compras é feito em planilhas auxiliares, elaboradas pelo departamento de vendas, não sendo obtido através da contabilidade, mas apenas conferido por ela no final de cada mês.

Por esta razão gera-se retrabalho no tratamento dos dados, principalmente nas filiais que enviam os dados duplamente, um para a contabilidade e outro para o departamento de vendas.

Por meio das entrevistas realizadas, ficou evidenciado que a falta de integração dos departamentos causa uma demora muito grande na geração de informações. Se houvesse integração a filial não precisaria preparar uma planilha de vendas para ser enviada à matriz. Isto pouparia recursos, ou seja, evitaria gastos como o tempo do funcionário e o custo da transmissão, já que a transferência de dados via modem é muito menor que as ligações comuns.

Além disso, a margem de erro praticamente seria nula, já que ao emitir a nota fiscal de venda esses dados seriam armazenados sem a interferência de digitação, vindos para o relatório através do sistema automático.

Atualmente são selecionadas as principais contas de despesas da empresa, as quais são acompanhadas, semanalmente, através de planilhas auxiliares. Este trabalho é demorado, pois em cada filial é elaborada, semanalmente, uma planilha contendo o tipo de gasto e o valor, que ao chegar à matriz, é consolidado em outra planilha geral e comparado com o que foi orçado.

Os gerentes justificam a elaboração dos relatórios paralelos, dizendo que:

“nesta planilha (mostrando um relatório de acompanhamento de venda de uma filial), tem todos os dados que necessito, esta prontinho, não preciso mais do que isto para conferir as vendas efetuadas pela filial neste mês, com ele acompanho o desempenho da filial”.

Por conseguinte, os proprietários da empresa recebem informações de quatro fontes diferentes, ou seja, dos departamentos de venda, administrativo, financeiro e contábil. É importante salientar que as informações são basicamente as mesmas, resultando em perda de tempo e acúmulo de papéis.

4.8 Relatórios contábeis para atender as necessidades informativas dos gestores

Com base na pesquisa, observou-se que a contabilidade não oferece todas as informações necessárias para os gestores desenvolverem suas atividades. Pois, ela oferece somente os relatórios exigidos pela legislação fiscal e CMV - Comissão de Valores Mobiliários, relatórios estes que são, na visão dos gerentes, muito complexos e de difícil interpretação, já que acumulam vários dados em um único instrumento.

Estas dificuldades aumentam ainda mais, visto que, dos 27 gerentes das filiais e dos 4 gerentes gerais apenas três têm conhecimento na área contábil, os demais têm formação em agronomia e outras áreas ligadas à agropecuária, inclusive os proprietários da empresa tem pouco conhecimento de contabilidade.

5 PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA DAR SUPORTE À ARQUITETURA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

5.1 Arquitetura do sistema de informações contábeis

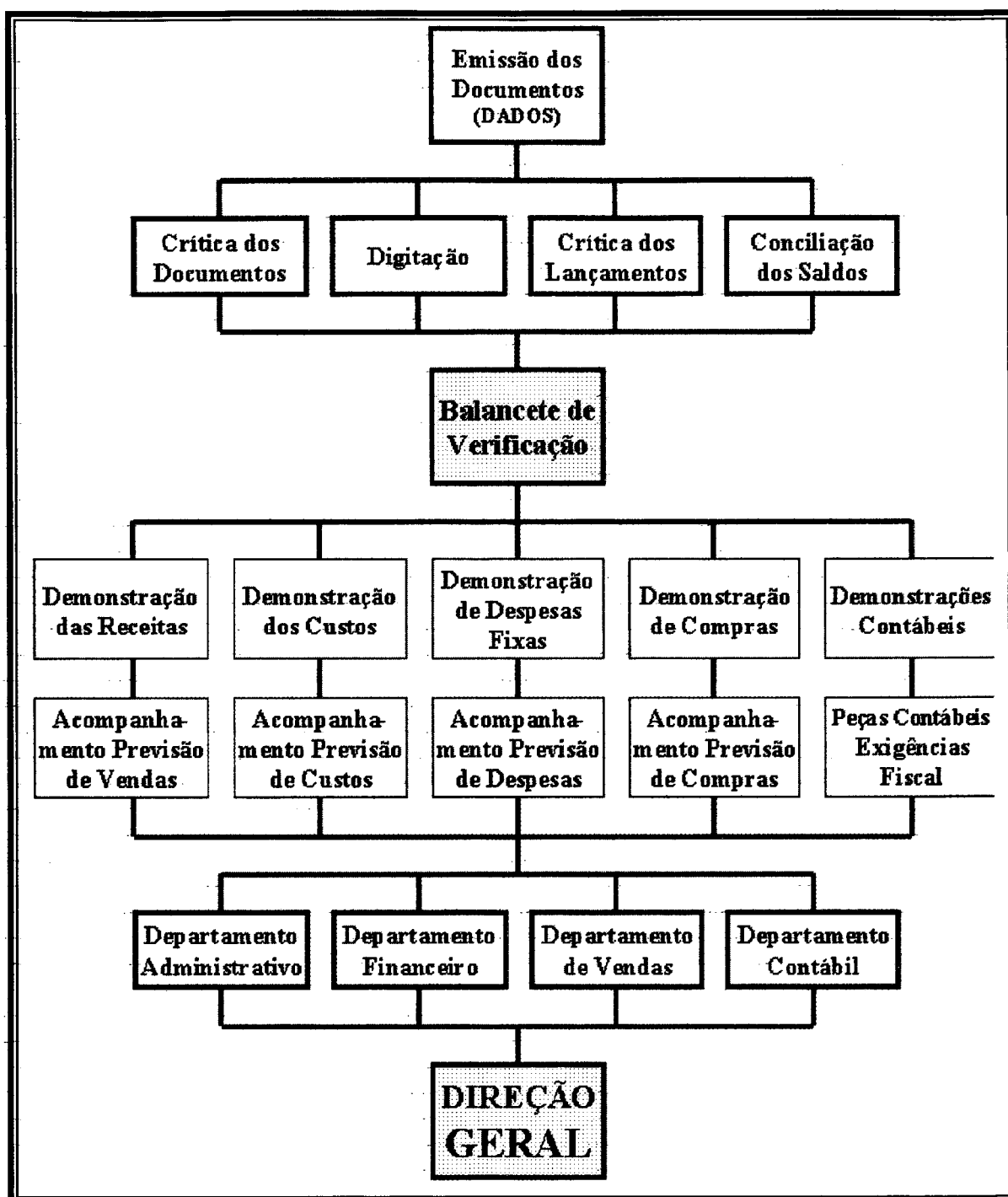
Desenvolver um sistema de informações contábeis para dar suporte à arquitetura de um sistema de informações gerenciais tem a finalidade de atender as necessidades de cada usuário, com maior rapidez, na elaboração das informações, evitando retrabalho e que também forneça as informações, atualmente, constantes das planilhas auxiliares utilizadas pelos gestores.

Assim, com base nas necessidades de informações apontadas pelos gestores e no conjunto de relatórios paralelos gerados pelos mesmos, observou-se que é possível desenvolver os relatórios em um sistema único, com as informações necessárias para cada usuário, de maneira mais fácil e rápida, inclusive com menor risco de erros, os quais são comuns na elaboração de controles paralelos.

Tal é viável porque a contabilidade possui muitos dados armazenados, sendo necessário apenas complementá-los e organizá-los para gerar os relatórios com as informações necessárias.

A arquitetura do sistema de informações contábeis que se propõe, para atender os seus usuários, deve seguir o fluxograma de informações demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma das informações contábeis



Este fluxograma evidencia os caminhos que poderão ser seguidos, dependendo apenas de ajustes no sistema de informações contábeis, para gerar os relatórios gerenciais necessários ao processo de gestão empresarial, em todas as suas etapas: planejamento, execução e controle.

5.2 O banco de dados para gerar informações ao processo de gestão

Para que um sistema gerencial atenda as necessidades de uma organização é necessário que ele gere informações úteis. Para existirem informações tem que haver dados. Porém, em muitos casos, estes dados encontram-se disponíveis, mas de forma desorganizada, tornando-se inúteis aos fins a que se destinam.

Neste sentido, o banco de dados nada mais é do que um agente organizador, reunindo todos os elementos (dados) em um único lugar. Um banco de dados deve ser acessível a todos os seus usuários, apresentando grande versatilidade e segurança. Isto é possível devido a avançada disponibilização de softwares no mercado.

Portanto, não se justifica os usuários encontrarem dificuldades ou restrições para terem acesso às informações nele contidas. Por outro lado, a informática viabiliza bloqueios através de senhas para restringir o acesso à informações sigilosas da empresa, as quais só serão abertas para quem de direito. Isto não priva os demais usuários de buscarem as informações necessárias para desempenhar com eficiência e eficácia o processo de gestão.

Assim, a proposta deste estudo é no sentido de que a contabilidade da empresa seja transformada em um banco de dados, proporcionando a emissão de relatórios contábeis gerenciais, atendendo as deficiências informacionais verificadas na empresa.

Para que isso ocorra, é necessário a participação de todos os gestores envolvidos no processo de gestão, para juntos selecionarem as informações comuns a todos os departamentos.

A contabilidade, por sua natureza, é um banco de dados, que, com ajustes operacionais no sistema e a implantação dos dados adicionais, oferecerá aos usuários

ferramentas gerenciais necessárias para a operacionalização das atividades da empresa.

5.3 A integração dos relatórios paralelos no sistema de informações contábeis

Através de observações junto a empresa, foi constatado que os gestores gastam tempo elaborando relatórios para analisar suas ações. Os relatórios são feitos através de planilhas eletrônicas em formato de tabelas.

Os dados inseridos nas tabelas/relatórios são extraídos dos mesmos documentos que servem de base para a contabilidade, tais como, notas fiscais de compra e venda de mercadorias, despesas, recibos e outros documentos com dados contábeis.

A proposta que se apresenta neste trabalho é de que esses relatórios sejam disponibilizados através da contabilidade, pois a mesma possui todos os dados armazenados no sistema. Faltando apenas, através de rotinas específicas, consolidar as informações que o gestor necessita.

Com esse procedimento, acabariam os relatórios paralelos, proporcionando informações seguras, uma vez que na elaboração de tabelas existe o risco de erros de informação, o que pode ser prejudicial na tomada de decisão.

5.4 Configuração de relatórios contábeis gerenciais para o processo de gestão

Nos itens que segue sugere-se alguns relatórios que poderão ser implantados no sistema de contabilidade sem a necessidade de mudanças estruturais no sistema.

a) Necessidades dos usuários do departamento de vendas

Os gestores do departamento de vendas das unidades necessitam saber o valor das vendas acumuladas diariamente, tendo um somatório das vendas do mês e outro com o somatório do exercício. Estes valores deverão ser comparados com os previstos para o acompanhamento da evolução das operações. O quadro 6 apresenta uma sugestão de relatório de acompanhamento das vendas

Quadro 6 – Relatório de acompanhamento das vendas

PERÍODO	LINHA DE PRODUTOS	VALOR REALIZADO NO MÊS	VALOR ACUMULADO REALIZADO	VALOR PREVISTO NO MÊS	VALOR PREVISTO ACUMULADO	Relação Previsto/Realizado %
01 a 31/04/00	Grupo 01	100,00	300,00	98,00	280,00	107%
01 a 31/01/00	Grupo 02	200,00	400,00	210,00	450,00	88,89%
01 a 31/01/00	Grupo 03	300,00	450,00	280,00	460,00	97,83%
	TOTAIS	600,00	1.150,00	588,00	1.190,00	96,64%

Desdobramento das vendas		
VENDAS	VALOR	PERCENTUAL
A vista	340,00	29,56%
Vencimento até 30 dias	500,00	43,48%
Vencimento com mais de 30 dias	310,00	26,96%
Total	1.150,00	100%

A partir das necessidades apontadas pelos gestores desse departamento, foi elaborado uma sugestão de relatório com informações mais completas do que eles vinham fazendo. Além disso, essa informação poderá ser consultada na tela do terminal à disposição do próprio gestor, através de comandos simples.

Os dados (hipotéticos) deste relatório já estão no banco de dados da contabilidade, onde constam os registros de emissão de notas fiscais de venda aos clientes, sendo que o único dado novo a ser implantado seria a previsão de vendas.

Este modelo de relatório foi submetido aos entrevistados, que consideraram interessante o desdobramento das vendas, por mostrar a realização das mesmas com seus

respectivos percentuais para o vencimento. Este item facilita o acompanhamento da previsão de vendas com metas à vista e a prazo, no caso de promoções e campanhas de vendas, não havendo necessidade de outros controles paralelos para administrá-las.

Esse controle, atualmente, é feito em quatro planilhas auxiliares, que, além de demandarem tempo estão sujeitas a erros na transcrição dos valores, causando uma falta de confiabilidade nas informações.

Outra vantagem do relatório proposto é que ele pode ser gerado tanto por produto como por grupo de produtos, pois os dados estão disponíveis para qualquer uma das modalidades. Como a empresa divide sua linha de produtos em grupos, já está implantado no controle de estoque esta modalidade, não causando dificuldade a geração desse relatório.

Além desse relatório, é possível elaborar um relatório da margem de contribuição por produto ou grupo de produtos. A empresa opera com custo médio, que é controlado pelo estoque. Desse modo, é possível emitir uma listagem com a descrição do produto, o valor da venda, o custo da mercadoria e a sua margem de contribuição, podendo ser em valor ou em percentual. Estes dados evidenciam a margem de contribuição das vendas, o que proporciona maior segurança aos gerentes, inclusive evitando descontos abusivos nos preços de lista e garantindo o retorno esperado.

Quanto ao controle de estoque, este, segundo os entrevistados, atende as necessidades dos gestores, gerando relatórios de estoques mínimos, curva abc, custo médio, quantidade disponível, valores de custo multimoeda em reais e em dólar. A consulta pode ser feita no terminal, em tela ou impresso, acessado pelo nome do produto ou pelo código numérico.

b) Necessidades dos usuários do departamento administrativo

Ao analisar a classificação das despesas pelos departamentos administrativo e contábil, observou-se que estas são quase idênticas, com poucas contas de despesas apresentando classificações diferentes. Portanto, não haveria prejuízo nas informações geradas com a consolidação dos dois controles. A única mudança necessária seria o período de apuração, pois o departamento administrativo controla as mesmas semanalmente, enquanto a contabilidade o faz mensalmente.

No entanto, em se analisando o sistema de informações contábeis da empresa, constatou-se que é possível fragmentar o período em semanas, pois o sistema tem esta função, informando o intervalo de datas, ele monta o relatório com o período desejado.

A proposta é a geração de um relatório que demonstre as despesas quinzenalmente, mais a acumulada do mês e do período, comparado com o orçado, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 – Relatório de acompanhamento das despesas

DESPESA	1ª QUINZENA	2ª QUINZENA	PREVISTA NO MÊS	PERCENTUAL DE REALIZAÇÃO
Material de expediente	20,00	25,00	50,00	90%
Comunicação	120,00	145,00	250,00	106%
Combustível	100,00	100,00	210,00	95,24%

Assim, no momento em que a contabilidade efetua os lançamentos das despesas, os dados já ficarão disponíveis para a emissão deste relatório, sendo necessário apenas implantar os valores orçados.

Este relatório também pode ter a opção de acumular os valores realizados e orçados para períodos determinados, inclusive por filial ou consolidando toda a empresa. A implantação desse relatório resultaria em maior segurança para o gestor administrativo

realizar suas análises, diminuindo o tempo gasto na elaboração de planilhas auxiliares, além de minimizar o número de erros nas informações geradas.

c) Necessidades do departamento financeiro

O fluxo de caixa da empresa é elaborado para um período de um mês. Porém, este nem sempre é observado pelos demais departamentos da empresa, principalmente pelos de vendas e administrativo, que não consultam o financeiro para realizar suas operações. Em muitos casos, o departamento de vendas, que é o responsável pelas compras de mercadorias, verifica a falta de estoque, contata os fornecedores e efetua a compra, sem consultar o departamento financeiro, causando transtornos para o caixa da empresa. O mesmo acontece com o departamento administrativo, que, muitas vezes, atendendo as necessidades dos outros departamentos realiza despesas não previstas, provocando problemas no fluxo de caixa.

Estes transtornos podem ser resolvidos com a implantação de um fluxo de caixa automático, gerado pelo sistema de contabilidade. Os dados necessários seriam, basicamente, os valores dos títulos a receber, a pagar, os financiamentos, os saldos bancários e o dinheiro em espécie disponível. Tal não é complicado, uma vez que os caixas da matriz e das filiais são fechados diariamente no final do expediente. Os títulos a receber são implantados no sistema por ocasião da emissão da nota fiscal, sendo também transmitidos para a matriz e contabilizados no final do expediente. O mesmo ocorre com os títulos a pagar, que são implantados na contabilidade através do lançamento das notas de compras no estoque.

No momento da contabilização dos títulos a receber e a pagar, também são digitados os prazos de recebimento e pagamento, possibilitando, assim, a emissão de relatórios contendo os haveres e as obrigações do primeiro ao último vencimento.

O ajuste necessário, no sistema, seria, então, de inserir estes dados em um único relatório, para que os gestores consigam visualizar a situação diária das disponibilidades da empresa. Sendo este relatório gerado via sistema, o tempo de elaboração e a margem de erro são mínimos.

Desse modo, os valores a serem digitados são apenas os empréstimos, que não passam pelo caixa, bem como pequenas compras e despesas à vista do dia. Para isto, os departamentos precisariam fazer programações de pagamentos, e estes valores serem digitados no sistema, a fim de que o gerente financeiro programe as disponibilidades destas. O relatório de fluxo de caixa que está se propondo é demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 – Fluxo de caixa

CONTAS	DIA ATUAL	02/02/00	03/02/00	Mês seguinte
ENTRADAS					
- Saldo em Caixa					
- Saldo em Bancos					
- Títulos a receber					
- Empréstimos					
- Venda a vista					
- Outras entradas					
SAÍDAS					
- Títulos a pagar					
- Obrigações a pagar					
- Empréstimos a pg.					
- Despesas a pagar					
- Outras saídas					
SALDO					

No que concerne ao *saldo de caixa*, o sistema buscaria o saldo do dia anterior de todos os caixas da matriz e filiais, totalizando-o na linha do dia atual, devendo estarem incluídos neste valor os cheques ainda não depositados. O sistema ofereceria também a opção da emissão de um relatório que discriminasse os saldos de cada filial, separando os valores em numerário e em cheques.

Em se tratando do *saldo em bancos*, este valor deveria ser informado ao sistema através de digitação diária, com o valor do fechamento do dia anterior, visto que o saldo contábil do dia anterior não está atualizado devido aos lançamentos de cobranças e outros avisos que demoram até três dias para serem contabilizados. Como o departamento financeiro controla diariamente os saldos, é só digitar estes valores no sistema, na coluna "dia atual" do relatório.

No que diz respeito *aos títulos a receber*, estes valores estão disponíveis na contabilidade, no sistema de conta corrente títulos a receber, os quais são implantados no momento da emissão das notas fiscais de vendas a prazo. No sistema constam as duplicatas em aberto do primeiro vencimento até o último, inclusive os títulos vencidos.

Esses títulos também devem ser considerados na coluna dia atual, exceto os que estão em cobrança judicial e os de difícil resgate, os quais devem ser excluídos do sistema, isto é possível através de um código de operação que marque *sim*, para incluir, e *não*, para excluir.

Não obstante, o sistema já permite emitir um relatório com todos os títulos em aberto, indicando valor e vencimento, por cliente ou em geral, inclusive dando a opção multimoeda, real ou dólar.

Os valores dos *empréstimos* devem ser digitados no dia, visto que, dificilmente ocorre a contabilização do mesmo quando de sua liberação, devido o atraso no envio dos documentos pelo banco. Por serem fatos contábeis que acontecem poucas vezes não inviabiliza a proposta do relatório.

Com relação as *vendas à vista*, atualmente, esses valores são implantados no sistema através da digitação do caixa que é efetuado diariamente. Porém, os dados já estão

disponíveis por ocasião da emissão das notas fiscais. Assim, para que estes valores sejam incluídos neste relatório é só uma questão de ajuste de rotina.

No que se refere a *outras entradas* de caixa, como são fatos contábeis que acontecem poucas vezes, estes valores podem ser digitados diariamente, não sendo elemento impeditivo para a geração do relatório, mesmo por que os valores normalmente não são relevantes, não afetando a posição.

Quanto as obrigações referentes aos *títulos a pagar*, o tratamento é o mesmo dos títulos a receber. A contabilidade já disponibiliza no sistema de conta corrente títulos a pagar todos os valores em aberto. A implantação destas obrigações no sistema é feito por ocasião da entrada das mercadorias. Ao digitar a nota de compra é informado a condição, se é à vista ou a prazo. Para que estes valores constem no relatório proposto, é necessário apenas inseri-los já que os dados estão disponíveis. O sistema já proporciona a emissão de relatórios contendo todas as obrigações com fornecedores em aberto, podendo ser por filial ou o geral da empresa. As obrigações vencidas em dias anteriores deverão ser somadas com as do dia.

O item *obrigações a pagar* é bastante amplo, envolvendo impostos a pagar, salários, contribuições, taxas, entre outras, porém são dados que já estão disponíveis na contabilidade. Falta apenas informar a data do vencimento da obrigação, tornando o dado completo para ser transportado para este relatório. Também é possível emitir um relatório discriminado de todas as obrigações a vencer, contendo o credor, o valor e o vencimento de cada uma delas.

Os valores relativos a *empréstimos a pagar* já estão disponíveis na contabilidade, faltando apenas um campo no lançamento para que sejam implantadas as datas dos vencimentos. Atendida esta rotina, os dados já estariam disponíveis na formatação necessária para integrarem o relatório proposto.

Nas *despesas a pagar*, para que seus valores sejam transportados para o relatório proposto, é necessário que as despesas do dia sejam digitadas no sistema, permanecendo na coluna "dia atual" até o seu efetivo pagamento. É possível implantar valores de datas futuras, bastando para isto informar através de lançamentos contábeis que o sistema acumulará as informações e transportará as mesmas para o relatório proposto.

Por fim, com relação a *outras saídas*, este item é incluído no relatório prevendo aqueles pagamentos que acontecem poucas vezes por mês e que não possuem uma classificação contábil específica. Estes valores também devem ser digitados no sistema, no dia, sendo estes de pequeno valor, não comprometendo a posição financeira do momento.

Ressalte-se que este conjunto de informações não pode ser restrito ao departamento financeiro, devendo estar disponível para todos os gestores que efetuam transações que movimentam as finanças da empresa, os quais poderão visualizar as disponibilidades para tomar suas decisões sem causarem transtorno para o caixa.

d) Necessidades do departamento contábil

Ao analisar o departamento contábil da empresa, observa-se que ele atende à legislação em sua plenitude, oferecendo todos os relatórios legais exigidos. No entanto, para que a contabilidade financeira seja transformada em contabilidade gerencial é só uma questão de adequação de prazos e alguns ajustes de informações no momento dos lançamentos dos dados.

Quanto ao prazo, a contabilidade hoje apresenta um atraso de dez dias na consolidação dos saldos, ou seja, embora muitos dados sejam lançados no dia, como o movimento de caixa, vendas a prazo e à vista, entre outros, o movimento bancário não acompanha este ritmo, pois envolve muitas agências bancárias e de diferentes cidades de

diversos estados, o que causa a demora no recebimento de documentos para serem contabilizados.

Os demais lançamentos que não são efetuados no mesmo dia podem passar a serem feitos, requerendo apenas um ajuste no fluxo destes, para que cheguem à contabilidade no mesmo dia e sejam lançados no sistema.

Além disso, faz-se necessário a interligação de um sistema com o outro, a fim de que as informações estejam disponíveis para todo o conjunto. O sistema contábil da empresa, atualmente, é constituído de três grandes grupos: contabilidade, conta corrente e controle de estoque.

No grupo de contabilidade estão todos os arquivos de dados referentes a lançamentos, os relatórios contábeis, os diários, os razão e controles patrimoniais, contendo ainda os programas de cálculos de tributos e geradores de informações para a Receita Federal.

No grupo de conta corrente estão os arquivos dos títulos a pagar e a receber, mais os cadastros dos clientes e fornecedores.

No grupo dos estoques estão os dados referentes à quantidade de estoques e livros fiscais de entrada, saída e apuração do ICMS - (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), mais os programas de informações para os estados e municípios.

Muitas informações já estão interligadas entre os grupos, por exemplo, ao ser emitida uma nota fiscal de venda a prazo, o sistema dá baixa no controle de estoque, carrega a ficha de títulos a receber no sistema de conta corrente, e gera o lançamento no Livro de Saídas do ICMS.

Com a implantação de dados adicionais, no momento da emissão da nota fiscal, estes poderiam ser direcionados para suprir as necessidades de informações de outros setores, bem como serem disponibilizados para os relatórios propostos neste trabalho.

Portanto, a fim de que o sistema de informações contábeis consiga dar suporte à arquitetura do sistema de informações gerenciais, o departamento contábil precisa diminuir o tempo de processamento dos dados. Além disso, requer um pequeno incremento de dados no momento de realizar os lançamentos, completando, assim, os dados necessários para gerar os relatórios gerenciais.

5.5 Adequação do programa de informática

Uma das primeiras ações após o desenvolvimento da arquitetura desse sistema de informações contábeis é a adequação do programa de informática da empresa.

O atual programa de informática da empresa objeto de estudo é flexível e permite proceder essas alterações, pois se trata de um banco de dados em linguagem *unix*, que torna possível ligar qualquer informação com outra. Desse modo, consegue captar e sistematizar dados que, buscados de qualquer parte do programa, podem ser integrados, gerando relatórios de acordo com as necessidades de informações dos diversos tipos de usuários.

No entanto, para que ocorram estas modificações é indispensável, em primeiro lugar, identificar o que os usuários precisam. Conhecidas as exigências, podem ser criados os caminhos para gerar os relatórios. Por exemplo, atualmente para o departamento de vendas saber o valor das vendas de um determinado dia, é necessário que cada filial some o total de vendas através das notas fiscais emitidas, enviar isto para a matriz e esta consolidar todos os

dados das filiais em uma única planilha.

Ressalte-se que estes dados já foram armazenados no banco de dados por ocasião da emissão das notas de vendas, podendo ser utilizados a qualquer momento. A partir destes dados armazenados podem ser criados relatórios contendo diversas informações, como total das vendas do dia; valor à vista e a prazo; valores a vencer até trinta dias, de trinta a sessenta e vencimentos há mais de sessenta dias; entre outros. Estes dados chegam à matriz através de transferência eletrônica de dados, conseqüentemente, os relatórios podem ser gerados instantaneamente.

6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

O advento da globalização da economia, que é uma realidade incontestável, agregado ao avanço da tecnologia em velocidade incalculável, justificam que as decisões devem ter a mesma flexibilidade para que as empresas possam acompanhar o ritmo de mudanças.

Isso leva os administradores a uma procura por ferramentas ágeis e eficientes para desenvolver seu processo de gestão de maneira eficaz e segura, buscando rentabilidade para os empreendimentos pelos quais são responsáveis.

Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo geral desenvolver um sistema de informações contábeis, para uma empresa comercial, que permita, a partir dele, fazer a arquitetura de um sistema de informações gerenciais que possa dar suporte ao processo de gestão empresarial.

A metodologia utilizada no presente trabalho foi do tipo estudo de caso, caracterizando-se como uma pesquisa empírica quantitativa-descritiva, tomando por base uma empresa comercial do setor privado, denominada Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda., situada na cidade de Palmeira das Missões – RS.

Neste sentido, o problema central da presente pesquisa refere-se a identificação e integração das informações necessárias para dar suporte ao processo de gestão empresarial.

Neste sentido, fez-se a descrição e a análise do caso em estudo, apresentando um

breve histórico da empresa e sua atual estrutura organizacional da matriz e filiais, os departamentos e as atividades neles realizadas, bem como as informações disponibilizadas pela contabilidade aos gestores. Por fim, apresentou-se uma proposta de um sistema de informações contábeis para dar suporte à arquitetura de um sistema de informações gerenciais, a fim de atender as necessidades de informações dos gestores.

Assim, a partir da pesquisa realizada observou-se que os gestores encontram várias dificuldades na obtenção das informações. Uma das principais é na elaboração de relatórios para visualizar os resultados de suas ações, exigindo demanda de tempo e retrabalho de dados.

A contabilidade, por ser escriturada em linguagem técnica, muitas vezes dificulta o entendimento das informações pelos profissionais de outras áreas, necessitando do auxílio de outros relatórios para dar suporte ao processo de gestão empresarial.

Para que estes sejam gerados de maneira a atender as exigências dos gestores, o departamento de contabilidade deve aprimorar o seu banco de dados, a fim que dele sejam extraídos os informes requeridos e que sejam de fácil entendimento. Não obstante, é preciso agilizar o tempo de processamento para que os dados estejam à disposição dos usuários de forma tempestiva.

Adicionalmente, é requerido a integração de conhecimentos entre os gestores sobre as diversas áreas da empresa, para que sejam geradas as informações que atendam exigências comuns, com vistas à alcançar os objetivos e metas estabelecidos para cada unidade e para a empresa como um todo.

Em diversos momentos da pesquisa ficou evidente a individualidade de cada setor. No entanto, vale ressaltar que tal ocorre involuntariamente, pois todos buscam fazer o

melhor dentro de suas áreas, tendo como objetivo o desenvolvimento da empresa. Certamente a eficácia da empresa seria fortalecida com uma maior integração das diversas unidades .

Observou-se também que, com o crescimento da empresa, alguns não acompanharam integralmente esta evolução. Um dos aspectos a ser destacado está relacionado ao sistema de informações contábeis, que, pelo fato da grande maioria dos gestores não ter conhecimento de contabilidade, acabam criando metodologias próprias para administrar e demonstrar os resultados, o que representa retrabalho e dispêndio de recursos desnecessários na empresa.

A partir do que foi exposto no presente trabalho, limitando-se ao caso analisado, pode-se concluir que, com a implantação dos sistema de informações gerenciais, alicerçada no sistema de informações contábeis ajustado, é possível obter melhorias no desempenho em todos os departamentos da empresa. Isto é viável devido a integração do sistema de informação e do trabalho conjunto de todos os gestores, que buscarão novas maneiras de conseguir informações, até mesmo despertando a criatividade, com o aproveitamento dos dados armazenados no sistema e ampliando-os no que for preciso.

6.2 Recomendações

As constatações apresentadas neste trabalho, embora restritas à empresa estudada, abrem caminhos para novos estudos sobre sistemas de informações. As questões de maior relevância verificadas dizem respeito à organização e disponibilidade de dados e sua transformação em informações. Isto se deve as diferentes formações dos gestores, os quais muitas vezes desconhecem a área e as técnicas contábeis.

Recomenda-se para novos estudos a exploração do processo remuneração dos

funcionários das pequenas e médias empresas, no que diz respeito à remuneração fixa e variável, que parece ser um tema de grande relevância para a organização classificadas nestas categorias.

Também fica em aberto para ser explorado, a cultura organizacional dentro das empresas familiar, no que diz respeito à descentralização de poder, delegação de responsabilidade entre outras, onde existe resistência à mudanças, o que leva este tipo de empresa a perder espaço na economia globalizada.

Outro aspecto de relevância seria um estudo sobre o a participação das empresas no mercado onde atuam, com uma pesquisa direcionada em verificar qual a participação da empresa, e qual a possibilidade de ampliar tal participação.

Este estudo abre espaço para outras pesquisas, envolvendo a implantação de sistema de informações contábeis para empresa comercial, objetivando gerar informações para o desenvolvimento do processo de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTHONY, Robert N.; WELSCH, Glenn A. **Fundamentals of management accounting**. 3 ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1981.
- ARANTES, Nelio. **Sistema de gestão empresarial**; conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARROS, Adil Jesus Paes de. & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços**: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada. São Paulo: Atlas, 1996.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO, Sérgio R. **Sistema de informações**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1994
- BUENO, Francisco da Silveira. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FAE, 1984.
- BRASIL: Lei nº 6.404/76 de 15 de dezembro de 1979.
- BRASIL: Lei nº 750 Conselho Federal de Contabilidade de 29 de dezembro de 1993.
- CAMPOS, Mauricio Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34 n.6, p.33-45, nov/dez. 1998.
- CERVO, Armando Luiz. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários, 3, ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1993.
- COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial** : teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

- CUSTÓDIO, Isaias. **Avaliação de sistema de informações**. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade .São Paulo: Universidade de São Paulo, 1981.
- DYSON, Peter. **Dicionário de redes**. São Paulo: Amvurg Ltda, 1995.
- FARIAS, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FAVERO, Hamilton Luiz; LONARDONI, Mário; SOUZA, Clóvis de; TAKAKURA, Massakazu. **Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FIGUEIREDO, Sandra. e CAGGIANO, Paulo Cezer. **Controladoria: teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making**. 7 ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GONÇALVES, Eugênio Celso & BAPTISTA, Antônio Eustáqueo. **Contabilidade Geral: rigorosamente de acordo com o programa oficial para concurso público de auditor fiscal do tesouro nacional (AFTN)**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativo**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HANDY, Charles. **The age of unreason**. Harvard: Business School Press, 1990.
- HONGREN, Charles T. **Introdução a contabilidade geral**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1977
- JUNIOR, José, PESTANA, Armando, FRANCO, Sérgio. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A. **Advanced management accounting**. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: ED. USP, 1980.
- LAUDON, Kenneth C. e Laudon, Jane P. **administracion de los sistemas de informacion, organizacion y tecnologia**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 3º edicion, 1996
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: um enfoque administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.
- LESCA, Humberto e ALMEIDA, Fernando C.de. Administração estratégica de informação. **Revista de Administração**, São Paulo v.29, n.3, p.66-75, setembro/94.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, Eliseu, IUDICIBUS, Sérgio e GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MASON, Jr., I., MITROFF, I. **Schareholders of the organizational mind**. San Francisco: Jessey-Bass, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas operacionais**. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____ **Planejamento estratégico: conceitos metodológicos pratico**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1986.

- _____ **Sistema de informações contábeis: fundamentos e análise.** São Paulo: Atlas, 1998.
- RESOLUÇÃO: 59 do Conselho de Valores Monetários.
- RESOLUÇÃO: 785 do Conselho Federal de Contabilidade.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral:** para cursos de contabilidade e concursos em geral. São Paulo: Saraiva, 1997.
- RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto & SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresa:** planejamento e controle, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SILVA, Adelphino. **Teoria da Administração e Controle.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOBANSKI, Sdert S. **Prática de orçamento empresarial:** um exercício programado. São Paulo: Atlas, 1994.
- STONER, James A. F. **Administração.** Rio de Janeiro Prentice do Brasil, 1995.
- TELES, Odenildo de Sá. **Análise de demonstrações financeiras:** uma abordagem objetiva. Cuiabá: Lasergraf, 1996.
- TERROU, Fernand. **A Informação.** Difusão Européia. São Paulo: 1964.
- TRIPOLDI, Tony et al. **Análise da pesquisa social:** diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e em ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.
- WELSCH, Glen Albert. **Orçamento empresarial.** 4ª ed. São Paulo? Atlas, 1993.
- WILKINSON, Joseph W.; CERULLO, Michael J. **Accounting information systems:** essential concepts and applications, 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1997.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. A Hierarquização de decisões e sua operacionalização.

Revista de Administração. São Paulo: 18(número 1) p.17-22. 1996.

ANEXOS

Anexo I
Roteiro de Entrevista

ANEXO 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

QUESTIONÁRIO

- 1) NOME DA EMPRESA: _____
- 2) ENDEREÇO: _____
- 3) CIDADE: _____
- 4) NOME DO ENTREVISTADO: _____
- 5) FUNÇÃO DO ENTREVISTADO: _____
- 6) ÁREA/SETOR: _____
- 7) FORMAÇÃO: _____

Assinale a(s) Alternativa(s):

1) A contabilidade de sua empresa é desenvolvida:

- a) Por profissional exclusivo contratado pela empresa
- b) Por profissional de empresas de contabilidade
- c) Outra Modalidade. Cite? _____

2) O profissional que é responsável por sua contabilidade é:

- b.) Técnico em contabilidade (curso médio)
- c.) Contador
- d.) Outro. Qual? _____

3) A contabilidade de sua empresa é:

- a) Totalmente informatizada
- b) Parcialmente informatizada
- c) Não é informatizada
- d) Outro Cite? _____

4) A contabilidade é atualizada:

- a) Diária
- b) Semanal
- c) Mensal
- d) Trimestral
- e) Anual

5) Quais os relatórios fornecidos pela contabilidade.

- a) Balanço Patrimonial
- b) Demonstração do Resultado do Exercício
- c) Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados
- d) Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
- e) Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos
- f) Notas Explicativas
- g) Outros. Cite? _____

6) Sua contabilidade fornece outros tipos de relatórios.

Cite? _____

7) **Os demonstrativos gerados pela contabilidade são destinados para:**

- a) Cadastro junto a instituições financeiras e fornecedores
- b) Fiscalização de tributos
- c) Ver a posição patrimonial e financeira da empresa
- d) Para apuração dos Impostos
- e) Para outras finalidades. Cite? _____

8) **Como é controlado o estoque de mercadorias da empresa:**

- a) Por controle informatizado
- b) Por fichas manuais de entradas e saídas
- c) Por outro sistema. Cite? _____

9) **Qual o critério adotado para o cálculo do custo das vendas.**

- a) Custo médio
- b) Custo da última aquisição
- c) Custo por média ponderada móvel
- d) Método PEPS (primeiro que entra é o primeiro que sai)
- e) Método UEPS (último que entra é o primeiro que sai).
- f) Custo específico
- g) Custo de Reposição
- h) Outro. Cite? _____

10) **Qual o método usado por sua empresa para controlar os títulos a receber de vendas a prazo aos clientes?**

- a) O conta corrente fornecido pela contabilidade
- b) Controle em diário auxiliar
- c) Controles manuais cliente a cliente

d) () Outro. Cite? _____

11) Quanto ao controle de títulos a pagar aos fornecedores referentes compras a prazo, como é administrado?

- a) () Por relatórios emitidos pela contabilidade
- b) () Por controles manuais
- c) () Por outros meios. Cite? _____

12) Para o fluxo de caixa, o controle de pagamentos e recebimentos é atualizado:

- a) () diariamente
- b) () semanalmente
- c) () mensalmente
- d) () semestralmente
- e) () Outro. Cite? _____

13) Como é feito o acompanhamento das vendas?

- a) () é fornecido relatório pela contabilidade diariamente.
- b) () é controlado pelos vendedores
- c) () é controlado por relatórios elaborados pelo departamento de vendas.
- d) () Outro. Cite? _____

14) Como é feito o acompanhamento das despesas e custos:

- a) () Os valores são fornecidos pela contabilidade
- b) () São controlados pelos departamentos em relatórios auxiliares.
- c) () Outro. Cite? _____

15) Para gerir os negócios da empresa, quais os relatórios contábeis que são usados.

- a) Balanço Patrimonial
 - b) Demonstração do Resultado do exercício
 - c) Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos
 - d) Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados
 - e) Demonstração de Mutação do Patrimônio Líquido
 - f) Relatório de análise econômico-financeiro
 - g) Relatório de vendas
 - h) Relatório de controle de despesas
 - i) Fluxo de caixa
 - j) Outros, Cite? _____
-
-
-

16) Na sua opinião quais são as principais finalidades da contabilidade da empresa?

- a) Um banco de dados que oferece informações gerenciais
 - b) Tem a finalidade de apurar o resultado (lucro ou prejuízo)
 - c) Tem por finalidade atender a legislação fiscal
 - d) Outras. Cite? _____
-
-
-

17) Quais as dificuldades mais comuns para obter informações dos relatórios contábeis? _____

18) Que tipo de informação é usada para efetuar o planejamento das operações futuras em sua empresa? _____

19) De que maneira é feito o acompanhamento das operações orçadas com as realizadas mês a mês, na empresa: _____

20) Que tipo de informações gostaria de ter e qual a periodicidade para gerir seus negócios? _____

21) Tem conhecimento de algum tipo de sistema de informações gerenciais? Se afirmativo, cite? _____

22) Tem conhecimento de algum tipo de sistema de informações gerenciais? Se afirmativo, cite? _____
