

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE MODELO INTEGRADO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

IVAN ROGERIO COMINETTI

Porto Alegre, setembro de 2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE MODELO INTEGRADO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

IVAN ROGERIO COMINETTI

Orientador: Professor Dr. Francisco José Kliemann Neto

Banca Examinadora:

**Prof. Dr. Hélio Henkin
Prof. Dra. Marisa Ighes dos Santos Rohden
Prof. Dra. Tânia Henke Kraemer**

**Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.**

Área de Concentração: Ênfase Gerência de Produção

Porto Alegre, setembro de 2003

Essa Dissertação foi analisada e julgada adequada para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto

Orientador
PPGEP/Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Jose Luiz Duarte Ribeiro

Coordenador
PPGEP/Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Helio Henkin

Prof. Dra. Marisa Ighes dos Santos Rohden

Prof. Dra. Tânia Henke Kraemer

AGRADECIMENTOS

O esforço dispensado para a realização de um trabalho de dissertação de mestrado é sentido além do próprio autor, pelos professores, amigos e familiares. Desta forma não poderia deixar de tecer meus cumprimentos ao professor Dr.Francisco Kliemann Neto, professor que me surpreendeu na hora de organizar as idéias para fazer com que esse trabalho criasse corpo.

Aos amigos e proprietários da Leão Poços Artesianos Ltda que foram compreensivos e colaboradores nos momentos necessários para liberação para freqüentar às aulas e também na facilitação da pesquisa dos dados da empresas e principalmente à minha esposa Andréia, que soube dividir o pouco de tempo que nos restava, devido o grande tumulto de nossa vida cotidiana, em função da busca do aprimoramento para conclusão do mestrado e assim juntos realizamos esse sonho, que nos é muito gratificante.

RESUMO

O mercado exige cada vez mais o aperfeiçoamento das organizações, inclusive às de pequeno porte, haja visto que as empresas de pequeno porte estão aumentando sua área de atingimento e conseqüentemente necessitam de maiores e melhores controles gerenciais. No que tange ao controle econômico-financeiro, não basta o administrador apenas prestar atenção nos valores movimentados, mas sim ter cuidado especial em sua base de dados que gera as informações para as decisões, isso recai sobre o sistema de custos a ser implementado na empresa. O sistema de custos é formado pelos princípios e métodos que auxiliarão na formação dos custos que influenciarão diretamente no processo de formação de preços, que também além do mercado, sofre influência do fluxo de caixa que por sua vez decorre em função do ciclo operacional realizado. Por isso da necessidade do aperfeiçoamento do administrador da empresa de pequeno porte, para poder implementar uma Gestão Financeira eficaz que possua controle sobre todas essas nuances citadas. O presente trabalho buscou discenir de forma objetiva a parte teórica e também através de um modelo a parte prática dessa integração de informações criando um modelo de Gestão Financeira.

PALAVRAS-CHAVES – Gestão, base de dados, custos, método, princípio, capital de giro, fluxo de caixa, formação de preços.

ABSTRACT

Every more the market demand organization, control and planning by every companies, inclusive and principally by a little companies and for this points occurring is need the manager's specialization and on relation economic-financier control is the extreme importance in the implementation of coheren and efficacious Finance Gestion, that would be obtain over in the work the condition in the concrete datum bases that obtain exit in the maintenance in the information system equality efficacious the obtain supply the cust system implanted of company, this system formed for method and beginning that produce one mix that better if adpat in the little companies independent in the your activity wher this cust susem would have decision influence about prices formation to be implement and this form de cash flood united with turn capital would be influenced for this systems, custs as much as informations the form to maintain Finance Gestion conqueting the exits established and principally returning the company lucrative. All this practice to be explained in this dissertation.

KEY-WORDS – Gestion, datum bases, custs, method, beginning, turn capital, cash flood, prices formation

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Etapas de gestão financeira.....	21
FIGURA 2: Classificação dos gastos	39
FIGURA 3: Estrutura de capital	70
FIGURA 4: Os grupos patrimoniais operacionais, financeiro e permanente.	71
FIGURA 5: Ciclo operacional.....	76
FIGURA 6: Relação entre medidas de crédito e elementos de uma política de crédito.....	91
FIGURA 7: Fluxo da gestão financeira.....	126
FIGURA 8: Organograma da empresa	139

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Tabulação das respostas do questionário	108
QUADRO 2: Custos salários indiretos – equipe de apoio/administração	145
QUADRO 3: Gastos indiretos proporcionais e variáveis	146
QUADRO 4: Custos salários diretos	146
QUADRO 5: Custos diretos fixos	147
QUADRO 6: Custos diretos variáveis.....	147
QUADRO 7: Custos diretos variáveis por metro perfurado.....	148
QUADRO 8: Custo final por metro perfurado	149
QUADRO 9: Tabela de preços - terceirizados	150
QUADRO 10: Levantamento de custo do terceirizado	150
QUADRO 11: Fluxo de caixa	152

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Motivos que os levou a iniciar o negócio	13
TABELA 2: Principal dificuldade enfrentada nos últimos 12 meses para desenvolver o negócio	13

SUMÁRIO

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO	12
1.1 Problemática	12
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Importância do Trabalho.....	17
1.4 Método de Trabalho	18
1.5 Estruturação do Trabalho	18
1.6 Limites do Trabalho	19
CAPÍTULO II. GESTÃO FINANCEIRA	20
2.1 Base de Dados e Condições do Meio Ambiente.....	22
2.1.1 Coleta dos dados.....	22
2.1.2 Organização das informações.....	24
2.1.3 Administração dos dados.....	27
2.1.4 Controle e gerenciamento das informações.....	28
2.1.5 Condições ambientais.....	32
2.1.5.1 Restrições financeiras.....	32
2.1.5.2 Concorrência.....	33
2.1.5.3 Estado político.....	33
2.1.5.4 Tendências do mercado.....	34
2.2 Sistemas de Custos.....	34
2.2.1 Apresentação geral	34
2.2.2 Objetivos dos custos.....	35
2.2.3 Conceituação	37
2.2.3.1 Custos e gastos	37
2.2.4 Classificação dos custos	40
2.2.4.1 Custos diretos e indiretos.....	40
2.2.4.2 Custos fixos	42
2.2.4.3 Custos variáveis.....	44
2.2.5 Sistemas de custeio.....	44
2.2.6 Princípios de custeio.....	47
2.2.6.1 Custeio por absorção total	47
2.2.6.2 Custeio por absorção parcial	50
2.2.6.3 Custeio variável	50
2.2.7 Métodos de custeio	53
2.2.7.1 Centro de custos	53
2.2.7.2 Custo padrão	55
2.2.7.3 Custeio baseado em atividades - ABC	58
2.2.7.4 Ganho marginal	62

2.2.7.5 Unidades de esforço de produção – UEP	63
2.3 Fluxo de Caixa	64
2.3.1 Conceituação	65
2.3.2 Administração do fluxo de caixa	66
2.3.2.1 Ativos	68
2.3.2.2 Passivos	70
2.3.2.3 Capital de giro	72
2.3.2.4 Ciclo operacional	75
2.3.2.5 Ponto de equilíbrio	77
2.3.2.6 Projeção de caixa	80
2.3.2.7 Liquidez financeira	81
2.3.2.8 Custo do capital	84
2.3.2.9 Gerenciamento do fluxo de caixa	86
2.4 Formação de Preços.....	93
2.4.1 Mark-up	94
2.4.2 Margem de contribuição.....	95
2.4.3 Preços de venda	98

CAPÍTULO III. COMPREENSÃO DA ATUAL PROBLEMÁTICA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE .. 101

3.1 Pesquisa de Campo.....	101
3.1.1 Explicitação da amostra.....	101
3.1.2 Apresentação do instrumento de pesquisa.....	103
3.1.3 Tabulação das idéias básicas de cada empresa	105
3.2 Análise Consolidada das Respostas	114
3.3 Considerações Finais sobre a Gestão Financeira para Empresas de Pequeno Porte.....	120

CAPÍTULO IV. MODELO INTEGRADO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE 124

4.1 Modelo De Gestão Financeira	125
4.2 Operacionalização	126
4.2.1 Base de dados	126
4.2.2 Sistemas de custos	129
4.2.3 Formação de preços	132
4.2.4 Fluxo de caixa.....	134

CAPÍTULO V. CASO PRÁTICO – VALIDAÇÃO DO MODELO 139

5.1 Apresentação da Empresa	139
5.2 Descrição das Etapas de Implantação do Trabalho	140
5.2.1 A situação pré-implantação	140
5.2.2 Processo de implantação.....	143
5.2.2.1 Fluxo de atividades e informações	143
5.2.2.2 Implementação dos sistemas de custeio	144

5.2.2.3 Fluxo de caixa.....	152
5.2.2.4 Formação dos preços	154
5.3 Considerações Finais	157

CAPÍTULO VI. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 160

6.1 Conclusões	160
-----------------------------	------------

6.2 Recomendações	161
--------------------------------	------------

6.3 Conclusão Final	161
----------------------------------	------------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 163

ANEXOS	166
---------------------	------------

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

De acordo com o Artigo 1º. da Lei 9.841 de 05/10/1999, nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal o conceito formal de micro e pequena empresa foi estabelecido considerando-se:

I – Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II – Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual u inferior a R\$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais).

Para melhor entendimento sobre Micro e Pequenas empresas, segundo a classificação de porte do SEBRAE por número empregados, constitui-se micro empresa aquela que se no ramo industrial possuir até 19 (dezenove) empregados e no ramo de comercio/serviços até 09 (nove empregados). Já a pequena empresa será considerada desta forma se no ramo industrial possuir de 20 a 99 empregados e no ramo de comércio/serviços possuir de 10 a 49 empregados.

Importante salientar que segundo CEMPRE/2002 – Cadastro Central de Empresas IBGE, existem cerca de 4,1 milhões de empresas no Brasil, onde as MPE respondem por cerca de 98% deste total.

Ainda à título de esclarecimento, em relação ao mercado de trabalho, existem cerca de 30,5 milhões de trabalhadores no Brasil, nas empresas formais, onde as MPE respondem por cerca de 45% deste total, isto segundo a Distribuição do número de empregados no Brasil

(IBGE, 2000).

Vários são os motivos para se iniciar um negócio, veja a tabela 01.

TABELA 1: Motivos que os levou a iniciar o negócio

Motivo que os levou a iniciar o negócio	Nº Proprietários	%
Não encontrou emprego	2.531.932	25,0
Oportunidade de fazer sociedade	245.348	2,4
Horário flexível	214.049	2,1
Independência	2.086.317	20,1
Tradição familiar	857.235	8,5
Complementação da renda familiar	1.786.860	17,7
Experiência na área	871.902	8,6
Negócio promissor	837.337	8,3
Era um trabalho secundário	206.891	2,0
Outro motivo	516.715	5,1
Sem declaração	13.375	0,1
Total	10.117.959	100,0

Fonte: IBGE/1997, Diretoria de Pesquisas, Departamento de Emprego e Rendimento.

Inúmeras são as dificuldades enfrentadas para manter e desenvolver os negócios, veja mais dados na tabela 02.

TABELA 2: Principal dificuldade enfrentada nos últimos 12 meses para desenvolver o negócio

Dificuldades enfrentadas nos últimos 12 meses	Nº Empresas	%
Falta de clientes	3.181.939	33,6
Falta de crédito	92.625	1,0
Baixo Lucro	677.091	7,1
Problemas com fiscalização/regularização	68.141	0,7
Falta de mão de obra qualificada	26.644	0,3
Concorrência muito grande	1.784.534	18,8
Falta de instalações adequadas	171.839	1,8
Falta de capital próprio	1.174.708	12,4
Outras dificuldades	519.957	5,5
Não teve dificuldade	1.778.822	18,8
Sem declaração	1.674	0,0
Total	9.477.973	100,0

Fonte: IBGE/1997, Diretoria de Pesquisas, Departamento de Emprego e Rendimento.

No Brasil, segundo PESQUISA GEM 2002 – Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor, 50% dos empreendimentos em 2002, nascentes ou em outros estágios no seu ciclo de vida, tinham participação familiar, o que caracteriza que a participação familiar é significativa

Estudo feito a partir do Cadastro Central de Empresas 2000 – IBGE, a cada 10 novas empresas criadas, outras 6,45 são fechadas. Ainda nesse estudo, demonstra que quanto menor o porte das empresas, maiores suas taxas de natalidade e mortalidade.

Numa pesquisa realizada pelo SEBRAE em 1999, intitulada de Pesquisa Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas identificou que:

- * na maioria dos estados pesquisados, tanto empresas em atividade, quanto extintas, recorreram principalmente ao contador (46%) para conduzir ou gerenciar as empresas, vindo a seguir as pessoas que conheciam o ramo de atividade (32%);

- * dificuldades na condução dos negócios: a falta de capital de giro foi apontada em 73% dos estados que fizeram parte da pesquisa como a maior dificuldade na condução das atividades, juntamente com a carga tributária e a recessão econômica

- * segundo a maioria dos entrevistados: a empresa para ter sucesso deve possuir bom conhecimento do mercado onde atua (48%). Também ter um bom administrador (41%) e fazer uso de capital próprio (31%) foram fatores considerados importantes para o sucesso do empreendimento.

A taxa de mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte chega a 39% do total de empresas no 1º.ano de atividade, isto de acordo com os dados publicados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior – MDIC.

Verifica-se então que além do conhecimento do mercado em que atua, um dos fatores determinantes para o sucesso do empreendimento das MPE é a necessidade de gerenciamento, que depende unicamente da administração da empresa, a qual pode-se considerar como uma das problemáticas das MPE.

A administração de empresas é baseada em um conjunto de ações que geram resultados, onde se pode conceituar esse conjunto de ações como gestão.

Conforme explana Hyang (1997, p.226) administração é: “a) arte de conseguir realizar as coisas; b) processo de planejamento, liderança e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para atender aos objetivos estabelecidos.”

Ainda Koontz (1989, p.34) comenta que os administradores supervisionam vários planos em diversos estágios de execução; no mínimo estarão comprometidos a qualquer instante com a resolução de um problema de controle ou de motivação.

Gestão é a sistemática de trabalho adotada para dirigir a organização, e quando se diz dirigir vê-se gerenciar que nada mais é que planejar, organizar e controlar.

Planejamento é a mais fundamental de todas as funções administrativas, uma vez que envolve a seleção dentre maneiras alternativas de agir. O planejamento implica na seleção de objetivos empresariais e departamentais bem como na determinação dos meios de atingí-los.

.....
[...] controle consiste em medir e corrigir o desempenho das atividades a fim de assegurar que os objetivos empresariais e os planos idealizados para atingí-los estão sendo realizados. (KOONTZ, 1989, p. 67 e 453)

A administração trabalha em função de inúmeras atividades, e conforme Kazmier (1975, p.33), em razão de Henry Faiol, a visualiação da administração funcional focaliza as atividades gerenciais como aquelas que almejam atender objetivos organizacionais de uma empresa.

A gestão pode ser dividida em inúmeras ramificações as quais mais se destacam a Gestão Produtiva, a Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos e a Gestão de Vendas e Marketing. Logicamente para bem funcionarem, todas devem se complementar, não havendo uma independência de funcionamento dentro da organização individualmente por gestão, e nem mesmo por grau de importância, principalmente em grandes organizações.

As empresas de pequeno porte por terem suas características de administração gerencial executadas geralmente por poucas pessoas, tornam-se uma escola da vida gerencial, haja visto que a pessoa responsável pelo gerenciamento deve atuar um pouco em cada área estratégica da empresa e uma dessas áreas é a financeira, que considera-se crucial para o sucesso dessas pequenas empresas.

Isso pode ser ressaltado pelo que escreve Longenecker (1997, p.420):

Embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, a pequena empresa parece extremamente vulnerável a essa fraqueza. A ineficiência gerencial existe em dezenas (ou até centenas) de milhares de empresas pequenas. Muitas empresas pequenas são marginais ou não-lucrativas, lutando a cada dia do mês para sobreviver.

Quando cita-se o termo financeiro, não apenas deve lembrar o caixa, a tesouraria, mas deve lembrar todo o processo da administração financeira da empresa, a forma de

trabalho adotada para o andamento dos trabalhos, e o conceito que se dá a essa forma de trabalho é Gestão Financeira.

Visto também que as maiores dificuldades das MPE, conforme dados explicitados anteriormente, é a concorrência, o baixo lucro e a falta de capital, observa-se então a necessidade de gerenciamento da parte financeira das empresas de pequeno porte, e essa também é uma das problemáticas das empresas de pequeno porte, o que ocasiona na necessidade da implementação de uma Gestão Financeira.

A Gestão Financeira em empresas de pequeno porte trata do trabalho de levantamento, organização, planejamento e controle de todos os dados que influenciem na movimentação financeira da empresa, desde do conhecimento das atividades produtivas e construção de base de dados que gerem informações, organização dessas informações, planejamento das ações a serem tomadas até o controle do processo em si.

A maioria dos proprietários e gerentes de pequenas empresas tem um plano, em alguma extensão. Entretanto a quantidade de planejamento é tipicamente muito menos que o ideal. O pouco de planejamento que existe também tende a ser limitado (LONGENECKER, 1997, p.425).

Gerar lucro é preciso, ter retorno ao capital investido também é necessário, crescer com sucesso é o ideal, então a busca constante de melhorias é fundamental, e esse trabalho tem como objetivo auxiliar para que isso aconteça em especial no que trata de Gestão Financeira para empresas de pequeno porte.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Dar subsídios aos micro e pequenos empresários para melhor organizar e gerenciar a parte basilar da área financeira de suas empresas, intensificando assim sua Gestão Financeira.

1.2.2 Objetivos específicos

- demonstrar a necessidade e importância da criação de uma base de dados e implementação, análise e criação de um fluxo de atividades para melhor gerar informações;
- explicitar e demonstrar a importância da separação dos custos imputáveis no processo para implementar um sistema de custeio que se adeque em cada empresa;
- estabelecer parâmetros para a implementação de um processo de formação de preços;
- auxiliar na condução da necessidade da organização de fluxo de caixa.

1.3 Importância do Trabalho

O presente trabalho se justifica pelo fato da necessidade do empresariado de pequeno porte não ter subsídios suficientes para administrar financeiramente sua empresa. A falta de técnicas administrativo-financeiras evita com que muitas empresas cresçam e se desenvolvam.

Através desse trabalho haverá possibilidades de se ter acesso a algumas das técnicas existentes na área, demonstrando a praticidade da implementação de um modelo integrado de Gestão Financeira nas empresas mesmo de pequeno porte.

O acesso à trabalhos do gênero é limitado, em função de que dá-se bastante atenção aos sistemas de custeio, administração financeira, mas geralmente voltados e com exemplos de grandes organizações. Já no presente trabalho procurou-se através de uma linguagem simples e acessível repassar algumas das técnicas existentes na área financeira, envolvendo os campos dos custos e da administração financeira, que são interligados na prática, mas que na

teoria estão separados por inúmeros autores, que escrevem distintamente de cada área, dificultando o acesso ágil dos novos e pequenos empresários.

1.4 Método de Trabalho

Para execução do presente trabalho fez-se pesquisa bibliográfica inicialmente para verificar o que existe de material teórico em relação ao assunto abordado e assim aumentar a compreensividade sobre esse assunto, para aplicar com maior segurança as teorias estudadas.

Buscou-se intensificar ao máximo o estudo nos itens mais críticos, como por exemplo os sistemas e métodos de custo, o fluxo de caixa, capital de giro, isso em virtude da necessidade de ter esse estudo mais ativo para implementar a aplicação no estudo de caso propriamente dito.

Como segundo passo de trabalho, fez-se uma verificação em relação ao plano ideal para a aplicação de um modelo integrado de Gestão Financeira para empresas de pequeno porte e por fim demonstrou-se a aplicação do plano idealizado na prática em um estudo de caso.

1.5 Estruturação do Trabalho

O presente trabalho é composto de seis capítulos, os quais são apresentados de forma sucinta a seguir:

- ◆ **Capítulo 1** – Introdução, problemática, objetivos, importância, métodos, estruturação e limites do trabalho.
- ◆ **Capítulo 2** – Base de dados para o sistema de custos, sistemas e métodos de custos, fluxo de caixa e formação de preços.
- ◆ **Capítulo 3** – Pesquisa de Campo, explicitação da amostragem, apresentação do instrumento de pesquisa, tabulação das idéias básicas de cada empresa.

- ◆ **Capítulo 4** – Modelo de Gestão Financeira e operacionalização da mesma.
- ◆ **Capítulo 5** – Caso prático, apresentação da empresa, processo de implantação com o fluxo de atividades e informações, sistema de custeio, fluxo de caixa e formação de preços, além das considerações finais.
- ◆ **Capítulo 6** – Conclusões e recomendações.

1.6 Limites do Trabalho

A estruturação de um modelo integrado de Gestão Financeira para empresas de pequeno porte é o foco principal desse trabalho, em especial no estudo de caso prático limitante nesta caso numa empresa de perfuração de poços artesianos.

Em função do estudo prático implementado não se entra em detalhes práticos em relação aos cálculos de custos em sí, ou mesmo, o fluxo de caixa na sua íntegra, e sim se trabalha como implementou-se tais cálculos.

Não se pretende dessa forma esgotar o assunto em relação a prática na implementação de sistemas e métodos de custos, formas de aplicação de fluxos de caixa e formação de preços de venda, e sim demonstrar uma forma de trabalho em relação à administração da empresa de pequeno porte no que tange a Gestão Financeira.

CAPÍTULO II

GESTÃO FINANCEIRA

Ao se trabalhar Administração Financeira, logo se observa a necessidade do controle dos valores monetários utilizados, valores que oneram financeiramente a empresa e que devem ser suportados através da arrecadação em função da venda de produtos e ou serviços.

A Gestão Financeira é o trabalho de administrar através da organização, controle e planejamento, as fontes de dados internas e externas à empresa e isto posto se deve atentar ao que deve ser efetivamente realizado operacionalmente para que o sistema de Gestão Financeira responda ao que foi proposto, que é o maior retorno sobre o capital investido.

Para se implantar um sistema de trabalho que se traduza em gestão, faz-se necessário organizar o seu funcionamento de maneira que se consiga estabelecer etapas, onde essas se transformem em parâmetros para a organização e controle da administração.

Por se tratar da Gestão Financeira de empresas de pequeno porte essas etapas não são tão complexas, mas devem ser seguidas para a melhor compreensão e facilidade de atuação.

As etapas se complementam de forma a tornar a gestão de trabalho mais objetiva e de menor complexidade na implantação, conforme demonstra a figura abaixo:

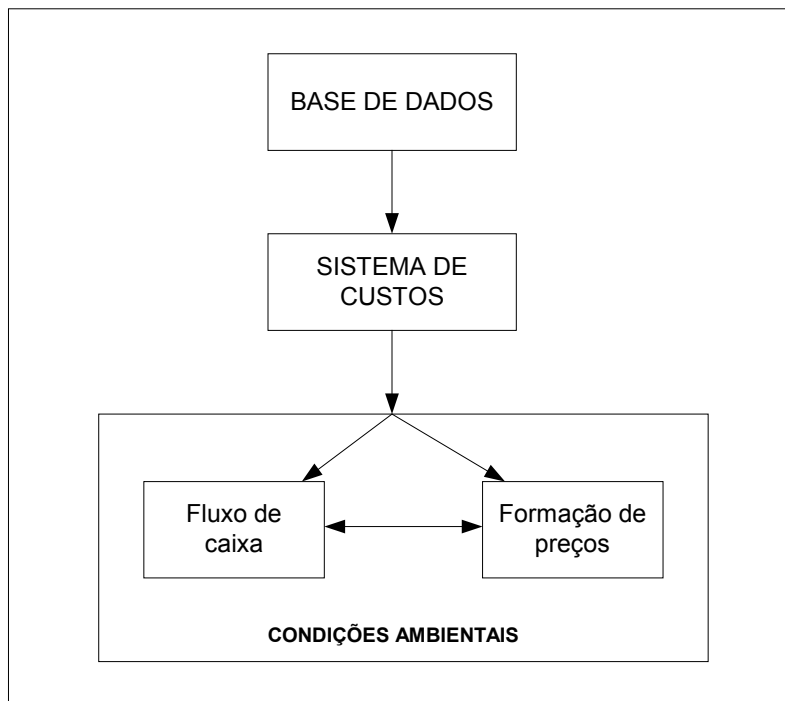


FIGURA 1: Etapas de gestão financeira

Estabelecido esse organograma, se tem condições de visualizar o processo como um todo dentro da gestão financeira em empresas de pequeno porte, identificando onde há possibilidade de ocorrerem nuances que determinem a tomada de decisões mais coerentes com a situação da empresa.

Conforme exposto no organograma (fig.01), observa-se que a Gestão Financeira é composta pelo trabalho de formação de uma Base de Dados, isto é, captação de dados que possibilitem a geração de informações para a operacionalização do Sistema de Custos, sistema esse de parametrização de valores que influencia diretamente no trabalho de Formação de Preços e no controle do Fluxo de Caixa, isto é nas vendas e administração de recursos financeiros da empresa.

Tanto a Formação de Preços quanto o Fluxo de Caixa da empresa são influenciados pelas Condições Ambientais, isto é são dependentes de algumas nuances do mercado que funcionam como fontes determinantes de ações voltadas a efetiva implementação da Gestão Financeira proposta.

2.1 Base de Dados e Condições do Meio Ambiente

A base para o gerenciamento da empresa é a forma com que são coletados os dados e são geradas as informações, e para análise dessas informações faz-se necessário também identificar as condições ambientais (políticas, financeiras, sociais) para estudar as nuances que as informações geradas poderão ocasionar no momento da tomada de alguma decisão.

2.1.1 Coleta dos dados

A coleta e a tabulação dos dados são funções cruciais para chegar-se às informações básicas e essenciais para que a gerência possa tomar ações em relação às necessidades para atingir seus objetivos. Através desses dados é que se pode comparar as condições existentes na organização, sendo facultativo entre vários autores a importância desses dados. “Uma empresa se transforma naquilo que ela consegue medir. Se algo não pode ser medido, não será possível o controle, e o controle é essencial” (PEREZ JR, 1999, p.289).

Segundo Kelvin (1883), (*apud* NAKAGAWA, 1994, p. 85) [...] quando você pode medir o que está falando e expressá-lo através de números, você sabe alguma coisa sobre ele; mas quando você não pode medi-lo e não pode expressá-lo em números, seu conhecimento sobre ele é inadequado e insatisfatório.

Conforme Nakagawa e Perez Jr, aos dados numéricos deve-se atentar bastante, mas os dados intangíveis também tem sua importância quando da montagem das informações, haja visto que essas informações devem conceber as nuances em que as atividades analisadas se encontram, tornando essas informações mais coerentes de avaliação para tomadas de decisões, pois esse levantamento de dados para gerar informações, tem dois pontos de importância fundamental, quais são: controle e geração de informação.

Os dados intangíveis influenciam diretamente nas informações geradas, pois fazem o papel de complementação, isto é alocam apenas os dados que auxiliam na geração da informação, implementando assim informações mais completas, as quais possuem participação do ambiente em que foram geradas e trabalhadas em função do resultado que

querem obter, ou seja, o objetivo da informação gerada deve conter além dos dados numéricos as nuances do ambiente de trabalho, para melhor contemplar o resultado intensionado.

A gestão financeira é intrinsecamente dependente de dados monetários que façam com que o administrador possa tomar ações objetivando um maior aproveitamento do capital investido, mas como citado anteriormente, apenas os números não conseguem demonstrar a situação da empresa, depende muito da conjuntura em que a empresa está embutida, para a geração dessas informações para uma tomada de decisão coerente para o momento analisado.

A avaliação da informação deve estar adaptada ao que se tem como objetivo e também em relação ao que se está analisando, por isso da necessidade do trabalho além dos dados numéricos (dados tangíveis) os dados intangíveis, isto é aqueles que não se podem mensurar, mas que possuem influência direta nos processos de trabalho.

Os dados não podem ser coletados, levantados aleatoriamente, deve haver um planejamento e uma organização de forma a elaborar um conjunto de informações que demonstrem a realidade dos fatos, isto é, dados que não encubram defeitos ou mesmo ineficácia das atividades realizadas que fazem parte do conjunto estrutural da empresa.

Os sistemas de informação dentro de uma organização são elementos cruciais ao adequado gerenciamento, devendo funcionar plenamente horizontal e verticalmente. As operações somente poderão ser realizadas a contento se as informações chegarem aos níveis de produção de forma clara e objetiva. Os gestores somente tomarão decisões certas e na hora certa se estiverem subsidiadas por informações precisas, úteis e ágeis (SILVA, 1995, p.87).

A coleta de dados tem a importância de ser a base fundamental do restante do processo da Gestão Financeira, haja visto que o levantamento dos dados é o que serve como raiz de todo processo, ferramenta fundamental para o gerenciamento e controle da Gestão Financeira, principalmente no que tange ao sistema de custos, pois a acuracidade dos pontos identificados e levantados é que influenciará diretamente na tomada de decisão do administrador. “Um sistema de custos não poderá funcionar de início, satisfatoriamente numa empresa mal organizada. O trabalho de coleta de dados é vital” (LEONE, 1996, p. 446).

Para se ter uma Gestão Financeira concisa e eficaz, o parâmetro inicial é a coleta de dados que deve ser realizada com todo cuidado e organização objetivando desde o início o melhor retorno ao capital investido, analisando desde a captação dos números, se o que está sendo levantado é coerente com o que a empresa necessita, verificando inclusive se a atividade é realmente necessária para que o produto ou serviço final efetivamente atenda ao mercado consumidor, e desta feita é importante que a haja o planilhamento e registro dos dados para uma maior coerência nas análises.

2.1.2 Organização das informações

A análise e tabulação dos dados coletados é que geram as informações necessárias para a administração da empresa. Essas informações devem ser devidamente analisadas para evitarem a geração de ações errôneas, visto que a informação trata-se de uma interpretação de dados.

A administração da empresa depende da organização, controle e planejamento, e para que esse tripé funcione de forma a trazer resultados positivos, faz-se necessário informação, levantamento de dados que possam servir como base histórica para a tomada de decisões e ações que sejam benéficas à saúde da empresa. “A empresa é um grande sistema, composto de vários subsistemas que se completam no sentido de proporcionar o atingimento de seus objetivos pelo uso de mínimo esforço” (LEONE, 1996, p.36).

Conforme explana Hoji (2000, p.357), sistema de informações gerencial pode ser entendido como “um conjunto de subsistemas de informações que processam dados e informações para fornecer subsídios ao processo de gestão de uma empresa”.

Hoji (2000, p.358), cita que as decisões financeiras devem ser tomadas com base em informações gerenciais geradas por sistema de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturado.

Sabendo-se da importância da organização dos dados, faz-se necessário então compreender os processos existentes na organização para auxiliar na filtragem dos dados e obtenção das informações necessárias para o delineamento das estratégias da administração, o que é bastante facilitado em empresas de pequeno porte, isso devido ao seu próprio tamanho, fator bastante simplificador dos fluxos de dados e criação de informações. Desta forma conforme explana Leone (1996, p.38), que a tarefa de produzir informações gerenciais tem de ser desenvolvida entre outros requisitos, pela observação de alguns enfoques básicos, os quais denomina-se de “atitudes”, as quais são:

- 1) procurar sempre o equilíbrio entre a velocidade da informação e a sua completa exatidão;
- 2) procurar sempre a resposta que se pretende obter antes de tentar resolver o problema;
- 3) procurar sempre adaptar os controles aos fins e não estes àqueles;
- 4) atentar sempre para o fato de que as informações devem ser preparadas na forma que o seu usuário as deseje e as entenda;
- 5) procurar sempre apontar para a gerência os dados mais relevantes;
- 6) atentar sempre para o fato de que a atividade do especialista age sempre como termômetro e não como termostato;
- 7) preocupar-se sempre com a proliferação de dados, de documentos, de registros e de relatórios inúteis;
- 8) procurar familiarizar-se com o processo operacional e com os seus termos;
- 9) procurar familiarizar o pessoal de operações com os métodos e critérios adotados pelo especialista de sistemas de informações;
- 10) procurar evitar sempre a seguinte situação: “o incompetente informando o irrelevante para o indiferente”.

Para se organizar as informações, há necessidade de se conhecer todo o processo, fazendo com que a análise dos dados seja coerente com o que existe na empresa, e isso é bastante facilitado em função do porte das pequenas empresas.

As informações provenientes dos dados coletados tem ênfase para a Gestão Financeira objetivando o sistema de custos e por isso levam em conta dados voltados para a contabilidade gerencial.

Ver a organização como um grupo de processos, ao invés de uma hierarquia de departamentos é o requisito conceitual mais importante para o aperfeiçoamento da sua contabilidade gerencial, segundo explica Ostrenga (1993, p.350).

Desta feita, a análise dos processos do negócio incorporam o conceito em que um negócio é uma série de processos inter-relacionados e que esses processos são constituídos por atividades que convertem insumos em resultados, conforme é explicitado por Ostrenga (1993). “A chave para a compreensão da dinâmica de custos em uma organização é documentar: 1 - a relação entre as atividades e suas causas; e 2- a relação entre atividades e custos” (OSTRENGA, 1993, p.20).

Processo de negócio é uma rede de atividades relacionadas e interdependentes ligadas pela produção, que permutam. As atividades são definidas em termos dos elementos de informação necessários para desempenhá-las e produzir seu resultado. Tarefa é a combinação dos elementos de trabalho ou operações que compõem uma atividade, é a maneira como a atividade é realizada (BRIMSON, 1996, p 63).

Saber como o processo funciona é importante em virtude de facilitar a análise dos desembolsos de recursos e assim segundo Brimson (1996, p.78) o entendimento dos relacionamentos entre as atividades facilita o alinhamento dos processos do negócio pela identificação de atividades desnecessárias e redundantes que aumentam o custo sem qualquer benefício correspondente no mercado e desta forma o fato de as decisões a respeito de projetos serem o ponto de partida para a determinação dos custos em muitas empresas a maior parte da pressão pelo controle de custos tem se concentrado em exigir mais eficiência das operações, segundo explica Ostrenga (1993, p.286).

Entende-se então que as decisões tomadas para a gestão financeira ser eficaz, dependem das informações obtidas dos dados de custos captados em trabalhos de pesquisa das atividades e conseqüente adequação das necessidades reais dessas atividades a ponto de manter-se apenas as atividades presentes no processo que tragam retorno aos desembolsos realizados e por conseguinte atendam o mercado, o que no caso de pequenas empresas trata-se do auto-disciplinamento dos poucos gerentes ou supervisores em não cair na rotina e constantemente analisar a forma que os fatos e atos da empresa estão ocorrendo, buscando assim o não engessamento das atividades e sim sua flexibilização conforme a necessidade.

2.1.3 Administração dos dados

Após ter conhecimento dos processos realizados na empresa e ter captado e analisado os dados, é importante que haja uma organização, organização essa que facilite o controle e administração dos dados coletados e das informações que por ventura poderão ser geradas.

A importância da contabilidade no processo de tabulação de dados é crucial, principalmente a contabilidade de custos no que tange à gestão financeira, que é a função de acumulação e análise de dados de forma a filtrá-los e assim passar as informações necessárias para a administração correta dentro de uma gestão de trabalho, e esse é o grande paradigma das empresas de pequeno porte, pois esses dados são quase de conhecimento de todos envolvidos, mas são pouco organizados, analisados e discutidos para servirem como ferramentas de gestão, através da geração de informações.

Leone (1996, p.17), já cita e esclarece que a contabilidade de custos é uma atividade que se assemelha a um centro processador de informações que recebe (ou obtém) dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os e interpreta-os, produzindo informações de custos para os diversos níveis gerenciais, que no caso das empresas de pequeno porte esses níveis gerenciais são reduzidos há duas ou três pessoas no máximo, facilitando de certa forma, inclusive a coleta desses dados que também é feita por essas mesmas pessoas.

A contabilidade de custos tem como objetivos principais auxiliar na avaliação de inventários e determinação de resultados, implementar o planejamento e controle das atividades pertinentes ao gerenciamento da empresa e conseqüentemente auxiliar e influenciar nas tomadas de decisões.

Ao falar-se em contabilidade de custos, logo se verifica a importância da análise de dados processados e para essa análise ocorrer existem alguns princípios que servem como delineadores desses dados processados, conforme explana Silva (1995, p.126) que são os princípios utilizados na análise de custos: Princípio da Materialidade/Relevância – relatórios

gerenciais apurados no início do mês em grandes números, são mais importantes para tomada de decisão do que relatórios apurados até o último centavo, 15, 20 ou mais dias após o encerramento do mês. Princípio da Consistência – para que não seja prejudicada uma análise comparativa dos custos, a análise deve considerar a consistência dos procedimentos de registro de informações. Princípio da Competência – as despesas devem ser apropriadas a um período com base na data do fato gerador, e não com base na data do pagamento. Princípio da Realização – as receitas serão reconhecidas no momento em que os produtos ou serviços são colocados à disposição dos clientes. Existem ainda situações em que as receitas podem ser reconhecidas antes da entrega do produto (exemplo: construção civil).

Contabilidade de custos é a estrutura de tabulação de dados que auxilia na análise e geração de informações que são alocadas numa estrutura que clareia e explana de forma gerencial essas informações, já buscando a tomada de atitudes para a administração que é contabilidade gerencial, pouco difundida em empresas de pequeno porte, mas que é ferramenta estritamente necessária para tomada de ações mais bem estruturadas e que tornarão essas ações mais acertadas e que trarão conseqüentemente maiores benefícios à empresa.

2.1.4 Controle e gerenciamento das informações

Conforme explica o professor Kliemann Neto (*apud* BORNIA, 2002), para evitar-se distorções, as informações relativas ao controle de uma empresa devem ser acuradas o suficiente para subsidiar o processo de tomada de decisões no atual ambiente competitivo, ou seja, os sistemas de controle das empresas devem contemplar essa necessidade de uma forma consistente com a evolução do gerenciamento dos processos da organização. “Gerenciamento por atividade consiste na organização eficaz e consistente das atividades da empresa para

utilizar seus recursos da melhor forma possível, visando alcançar seus objetivos” (BRIMSON, 1996, p.95).

O controle interno deve ser desenvolvido e aperfeiçoado à medida que a empresa se automatiza, mas seguindo abordagens eficazes em termos de custo. Um adequado sistema de controle interno é de fundamental importância para qualquer sistema contábil. Na medida que uma empresa se automatiza, migrando para um sistema operacional desburocratizado, as verificações e balanços intermediários necessários para uma gestão eficiente e eficaz de cada área de responsabilidade devem evoluir e refletir as mudanças que ocorram no processo de manufatura. “A eficiência somente é medida a partir do instante em que possuímos parâmetros de comparação. À medida que as operações vão sendo realizadas, apuram-se os custos para comparação aos padrões previamente estabelecidos” (SANTOS, 2000, p.114).

Atkinson (2000, p.36), explicita que Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas, exemplo são os cálculos de custo de se produzir um bem, prestar um serviço, desempenhar uma atividade e um processo comercial e atender a um cliente.

Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial (CREPALDI, 1998, p.18).

A contabilidade gerencial é a forma mais estruturada de se verificar as informações necessárias para o controle, planejamento e organização dos dados utilizados pelo administrador para dar andamento às ações que visam estabelecer o melhor rumo aos negócios da empresa, e o papel da informação contábil dentro de uma empresa é o de facilitar o desenvolvimento e a implementação das estratégias gerenciais.

O gerenciamento dos processos que visam o crescimento e desenvolvimento das funções da empresa que estruturam as atividades dependem das informações obtidas através

do conjunto de dados tabulados pela contabilidade, que visam o melhor aproveitamento dos recursos despendidos.

O papel da informação contábil dentro de uma empresa é o de facilitar o desenvolvimento e a implementação das estratégias gerenciais. Sua atenção explícita ao contexto da gestão estratégica distingue a gestão estratégica de custos da contabilidade gerencial (SHANK, 1997, p. 115).

Importante é salientar que deve analisar-se se o tipo de informação gerado é suficiente às necessidades da empresa e outrossim quais seriam as informações importantes que deveriam ser fornecidas. As mesmas informações geradas que auxiliam o controle podem propiciar importante ajuda no processo de planejamento da empresa.

As empresas utilizam as informações para comunicar as atividades em uma parte da organização, aos responsáveis pelas decisões em outra parte. Entretanto, as informações fazem mais que simplesmente comunicar. O tipo de informação comunicada provoca ações que determinam o desempenho da empresa, isto segundo Crepaldi (1998, p. 20).

Conforme cita Atkinson (2000, p.51), durante o último quarto do século XX, o ambiente competitivo tanto para as empresas de serviços como para as empresas industriais tornou-se mais desafiante e exigente. Conseqüentemente as empresas atuais demandam por informações contábeis diferentes e melhores.

Assim sendo a gestão financeira precisa ser administrada de maneira a existir uma forma de captação de dados que possam ser transformadas em informações devidamente tabuladas que se transformem em um mapa de informações numéricas para ser analisado e por conseguinte que ações mediante o estudo realizado sejam tomadas. Para essas ações pode-se chamar de gerenciamento, ou seja o tipo de gerenciamento dos valores monetários da empresa é que dá ênfase à gestão financeira.

Gerenciar financeiramente é implementar o planejamento, controle e execução dos recursos monetários da empresa, vislumbrando sempre o crescimento contínuo com lucro e a forma de gerenciar, gestionar a empresa é de suma importância para o sucesso da mesma e o

conhecimento de processos faz-se interessante para que o andamento da organização seja pleno de êxito.

Maximizar os recursos investidos na organização é um objetivo que passa por uma gestão financeira moderna e desenvolvida, que busque o aprimoramento contínuo das funções e atividades dos responsáveis e por assim dizer de todos colaboradores da empresa, e isso só ocorrerá com um conjunto de informações adequadas à necessidade e derivadas de dados confiáveis.

A perseguição ao menor desembolso possível, sem afetar a funcionalidade e a qualidade dos produtos/serviços, deve ser um objetivo permanente nas empresas que buscam a excelência empresarial.

A empresa que não se atualizar será suplantada, com certeza por concorrentes mais competentes, pois normalmente, todas as atividades de uma empresa podem ser aprimoradas de alguma forma, e é isto que a empresa moderna procura fazer, sem descanso (BORNIA, 2002, p.27).

Os custos são a base estrutural de desembolsos para a verificação da forma com que as atividades da empresa estão sendo realizadas, são a plataforma de trabalho, pois é a partir dos valores necessários básicos para a realização dos trabalhos é que floresce o que pode-se dizer sucesso da organização.

As informações devidamente obtidas e por conseguinte os dados sendo alocados de forma consciente e consistente, assim então será possível basear-se nessas informações de forma a ajudar no que tange à comparativos de verificação de eficiência e excelência, pois será visualizado o que realmente é disposto, desembolsado de valores para obtenção do produto ou serviço final para o cliente, gerando os custos e conseqüentemente verificar-se-á se condiz com a realidade do mercado.

Segundo Frezatti (1997, p.72), a programação é a metodologia mais eficiente na projeção de valores. É aquela que, desde que bem estruturada em termos de sistemas de informações, atinge os melhores resultados em termos de acurácia.

Sendo assim, conhecendo-se o processo de atividades existentes na empresa e sabendo qual o desembolso de recursos que ocorre na realização dessas atividades, saber-se-á a melhor forma de atuar, para melhor atender o mercado, e para o atingimento desse mercado há necessidade de um planejamento e uma programação bem estudada de forma a encontrar o caminho adequado para o maior retorno do capital investido. “Conhecer o custo de fabricar um produto, colocar um pedido, gerenciar um departamento, ou satisfazer uma necessidade externa de informação facilita o processo de tomada de decisão” (BRIMSON, 1996, p.171).

Toda empresa existe em função de um objetivo (missão). Para sua consecução há o consumo de recursos, cuja administração é de fundamental importância para a obtenção dos melhores resultados. Para administrá-los algumas premissas básicas devem estar previamente estabelecidas, que são os objetivos a que se propõe a empresa e as atividades a serem desenvolvidas para a consecução desses objetivos.

As maiores fontes de informações das organizações são o próprio mercado, que definirá a preferência dos consumidores, e a análise dos custos, que demonstrará a eficiência da empresa na gestão dos recursos internos, e nesta gestão é de extrema utilidade a Contabilidade Gerencial, que é a plataforma de trabalho do gestor financeiro.

2.1.5 Condições ambientais

2.1.5.1 Restrições financeiras

Importante salientar para que a empresa de pequeno porte tenha condições de sobreviver, faz-se necessário capital de giro suficiente para se manter atuante, e esse capital será conhecido após um determinado tempo de atuação, mas é crucial para que os trabalhos fluam, a existência desse capital, pois é a partir dele que haverá a possibilidade de início e manutenção das atividades da empresa.

O mercado de atuação da empresa é que determinará o montante financeiro que comporá o capital de giro, por isso da importância do estudo de onde se estará atuando, quem são os fornecedores, se são apenas vendedores ou parceiros a ponto de auxiliar quando em dificuldades financeiras.

É fundamental o conhecimento da capacidade financeira para a manutenção da vida da empresa, e a não existência de liquidez é uma forte restrição para o trabalho.

2.1.5.2 Concorrência

Saber o que seus concorrentes estão fazendo e a forma como estão trabalhando é essencial para definir a atuação de sua empresa.

Conhecer a concorrência é importante em virtude de assim se ter parâmetros de atuação perante o mercado consumidor, como também em relação aos trabalhos internos que vem desenvolvendo, visto que a concorrência é ponto referencial para o desenvolvimento de atuação do mercado, como também saber analisar o potencial da concorrência e a quantidade de concorrentes existentes, para saber qual a viabilidade de mercado e se vale o risco do capital investido em relação ao que o mercado oferecerá em virtude da concorrência existente.

2.1.5.3 Estado político

Estar atento ao cotidiano, principalmente ao desenrolar político também é importante para o andamento e análise na tomada de ações em especial no campo financeiro, pois as tendências do mercado sofrem influência do âmbito político e saber dosar o montante de capital investido em determinados momentos resultará no sucesso ou insucesso da Gestão Financeira adotada.

O ambiente político que envolve o mercado em que se trabalha deve ser levado em consideração em função das tendências operantes nos poderes executivo e legislativo,

principalmente, pois é desses poderes que o mercado se influenciará tornando-se alvo de desenvolvimento ou de retenção.

É fundamental a atenção às tendências demonstradas no âmbito político, pois ações poderão ser tomadas em consequência do que se anuncia.

2.1.5.4 Tendências do mercado

A própria movimentação do mercado é fonte de atenção para o administrador em relação as ações a serem tomadas.

Os rumos a serem tomados e a forma de trabalho a ser adotada influenciam diretamente na forma de gerenciar a Gestão Financeira adotada e conforme os resultados obtidos e a situação da empresa em relação ao mercado, as decisões tenderão a levar em consideração esses pontos para aumentar a liquidez e o retorno do capital investido.

Diante da observação das condições internas e externas à empresa, da montagem de uma conjuntura de trabalho que favoreça a geração de informações, a próxima etapa é o condicionamento desses dados e informações para a estruturação de um processo de gerenciamento que estabeleça parâmetros de trabalho e que sirvam como ferramentas da administração dessas empresas de pequeno porte, e esse processo de gerenciamento é que pode-se chamar de Sistemas de Custos.

2.2 Sistemas de Custos

2.2.1 Apresentação geral

O sucesso é construído em cima de bases sólidas de organização, planejamento e controle, e os custos tem influência direta desse tripé conceitual da administração, haja visto que identificar os valores despendidos na produção ou realização de algo é de suma importância para o resultado final do esforço da organização em função de sua área

financeira; por conseguinte, deve haver um estudo minucioso dos esforços utilizados e porque não dizer dos valores utilizados para a realização das atividades e por fim dos produtos e ou serviços e esse estudo é a análise de custos.

2.2.2 Objetivos dos custos

Custos são as informações que surgem através da coleta de dados, que geram as informações para a tomada de decisões que vão influenciar no futuro da empresa.

Uma observação mais detalhada leva à conclusão de que parte das decisões diárias envolvem em maior ou menor escala a variável custo, onde essas decisões possuem algumas finalidades que pode-se classificar como contábeis e administrativas, conforme explica Beulke (1982, p.9-10).

1 – Finalidades contábeis: As finalidades contábeis estão especialmente vinculadas à correta avaliação dos estoques e dos resultados.

2 – Finalidades administrativas: podendo ser subdivididas em:

- * finalidades mercadológicas – relacionam-se com os custos, resultados e preços dos produtos; composição dos programas de vendas, em termos quantitativos e qualitativos; estabelecimento de níveis de atividades; avaliação e análise dos custos dos canais mercadológicos; etc.
- * finalidades de produção: mantém relação com a estrutura de custos dos diversos fatores de produção (patrimoniais, materiais, de pessoal e custos gerais) e o seu comportamento evolutivo; avaliação e análise do custo das diversas atividades de produção na empresa, com vista a sua constante racionalização.
- * finalidades financeiras : vinculam-se à avaliação dos recursos financeiros próprios e de terceiros que compõem a estrutura da empresa; avaliação e análise das melhores alternativas para aporte de recursos, etc.
- * finalidades de planejamento: estão vinculadas à projeção de custos de alternativas administrativas e seus conseqüentes resultados; estruturação do sistema orçamentário da empresa; estabelecimento de padrões de custos a serem atingidos; alternativas entre fabricação própria e aquisição de terceiros; opções de investimentos; etc.

Analisar periodicamente os dispêndios das atividades trata-se de uma forma de controlar o futuro da empresa.

A análise de custos é vista tradicionalmente como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais alternativas [...] os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável (SHANK, 1997, p.4).

Analisar os custos é estudar concretamente a forma com que as atividades são

realizadas, a necessidade efetiva dessas atividades, valorizando as mesmas conforme sua necessidade e valor agregado, isto é, o retorno que trazem em função do produto final e do esforço despendido, identificando os desperdícios a serem eliminados e reduzindo assim esforços que se entende como valores perdidos e ou desperdiçados, pois quando fala-se em gestão financeira, logo entende-se como valor monetário e sendo assim reduzindo o valor a ser desembolsado pela organização.

Segundo explicita Brimsom (1997, p.57), a eliminação do desperdício será a marca oficial da empresa bem sucedida. O estoque de produtos em processo não deve ser tolerado. As atividades originárias de correção de erros devem ser investigadas. A burocracia desnecessária deve ser expurgada. O desafio é executar todas as atividades corretamente na primeira vez. “Eliminar atividades que não melhoram os atributos dos produtos que os clientes valorizam é uma forma efetiva de cortar custos” (ATKINSON, 2000. p.96).

E ainda cita Atkinson (2000, p.99), que o esforço para reduzir ou eliminar as atividades que não adicionam valor é importante porque permite às empresas reduzirem, permanentemente os custos de fabricação de seus bens ou serviços sem afetar o valor que o cliente atribui ao produto.

Nakagawa (1993, p.43), explana ainda que uma atividade que não adiciona valor ao produto é aquela que pode ser eliminada sem que os atributos do produto (desempenho, função, qualidade, valor reconhecido) sejam afetados.

Para analisar custos, além do estudo das atividades, conhecimento do processo produtivo da empresa, há a necessidade do conhecimento dos dados tabulados, analisados. É função da contabilidade gerencial ou contabilidade de custos fornecer essas informações numéricas.

No passado, em muitas empresas, a contabilidade de custos era encarada como um mal necessário, que visava atender às exigências contábil-fiscais, deixando de ser explorada

como ferramenta gerencial, devido as deficiências, principalmente relacionadas com agilidade e confiabilidade das informações, que conseqüentemente perdiam a utilidade como ferramentas de gerenciamento e tomada de decisão.

2.2.3 Conceituação

Custear é a forma de levantar os valores despendidos aos produtos e serviços no decorrer de sua produção ou realização.

Custear é apurar os custos, mas não significa apenas determiná-los ou calculá-los. Apuração de custos representa todo o trabalho da contabilidade de custos, desde o planejamento da coleta (e a coleta propriamente dita) dos dados até a prestação da informação gerencial de custos. Os itens a serem custeados representam os objetos ou objetivos do custeio (LEONE, 1996, p.45).

Leone (1996, p.48) ao conceituar custear suscintamente, consegue englobar em linhas gerais que apurar custos não é apenas achá-los ou mesmo determiná-los, antes de mais nada, para se saber encontrar o custo correto de um produto ou serviço deve-se organizar um plano de verificação das atividades, para conseguir mensurar os dados dessas atividades, pois conforme explana o mesmo autor, o correto acompanhamento de um processo de transformações dentro do ciclo operacional, somente é possível quando se adota um bem elaborado sistema de custos. Não basta, no entanto, que esse sistema seja bem elaborado no seu aspecto técnico, é indispensável que esse sistema seja apropriado não só à atividade econômica da empresa como também, às suas condições operacionais.

2.2.3.1 Custos e gastos

A nível de conceituação, importante é saber diferenciar o que vem a ser custo e gasto (despesas), haja visto que existe uma diferença conceitual entre ambos, mas de qualquer forma os dois tratam-se de desembolsos de capital.

Gasto é o valor dos bens e ou serviços adquiridos pela empresa e já custo é o valor dos bens e ou serviços consumidos eficientemente e efetivamente para a produção de outros

bens e ou serviços, isto é, é o dispêndio real que deveria ter ocorrido, sem ociosidade e ineficiência. “Custo é a parcela do esforço de produção absorvida por um produto ou por uma atividade produtiva” (KLIEMANN NETO, ano , p.).

Conforme explicita Bornia (2002, p. 40), a despesa é o valor dos insumos consumidos como funcionamento da empresa e não identificados com a fabricação. São as atividades fora do âmbito da fabricação. A despesa é geralmente dividida em administrativa, comercial e financeira. Portanto, as despesas são diferenciadas dos custos de fabricação pelo fato de estarem relacionadas com a administração geral da empresa.

Sendo assim, nota-se que o processo de custeio não é tão simples, pois além de ser bem elaborado, deve levar em conta a atividade exercida pela empresa.

O custeamento apresenta possibilidades diversas de ser implementado, dependendo da forma de visualização da situação, os custos da empresa podem sofrer distorções, o princípio utilizado influi diretamente no valor a ser encontrado.

A gestão financeira preocupa-se bastante com custos, pois são através deles que se tem a base para obtenção de lucro.

Gerencialmente como se saberia se a empresa realmente está no caminho correto, se não se sabe quanto se gasta?! Gastar aleatoriamente, sem objetivos claros levará a empresa ao caos, então deve se saber quanto se gasta e esses gastos dever ter objetivos claros, como também devidamente rastreados para se evitar desperdícios e maus negócios.

Os custos dos produtos são normalmente utilizados pela administração para decisões de preços, estimativas, comprar ou fazer e traçar objetivos de custo. Um custo de produto incorreto aumenta as possibilidades de se tomarem decisões erradas (OSTRENGA, 1993, p.36).

Os recursos financeiros são distribuídos em inúmeras atividades dentro da organização e essas atividades possuem funções específicas que são utilizadas todos produtos ou serviços e ou são utilizadas por alguns produtos e ou serviços e ou são exclusivas de um produto, esse dispêndio de valores são os custos.

A forma com que os custos são visualizados dependentemente de sua alocação perante as atividades é que pode-se chamar de atribuição de custos.

Conforme cita Soicher (1995, p.34), na contabilidade o sentido original da palavra custo refere-se ao gasto relativo a bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços; e despesas, ao gasto relativo a bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas, e ainda complementa Perez Jr. (1999, p.20), custos são gastos necessários para a produção de bens e serviços, enquanto despesas são gastos necessários para a geração de receitas.

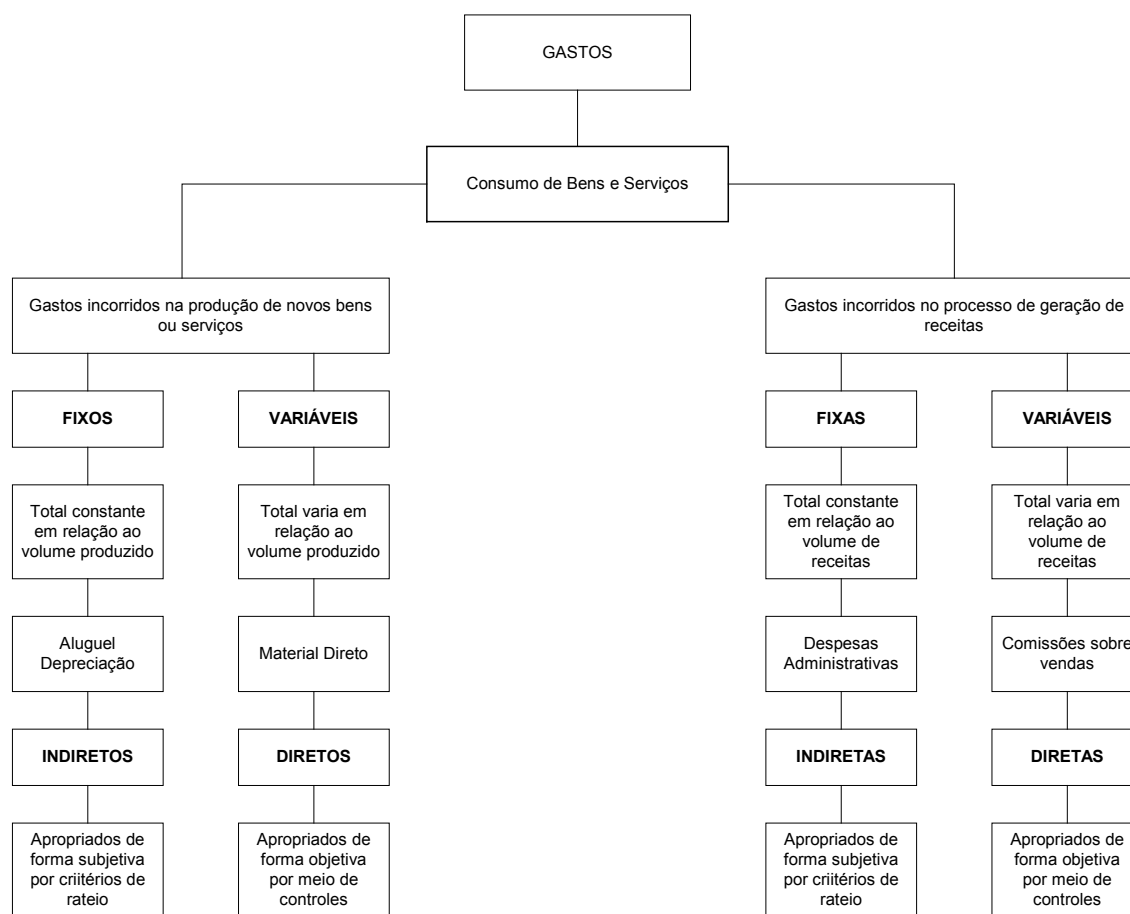


FIGURA 2: Classificação dos gastos

Fonte: Perez Jr., 1999, p.28.

2.2.4 Classificação dos custos

O dispêndio de valor na execução das atividades pode ser exclusivamente a um produto ou serviço e pode servir para atender a mais de um produto ou serviço, ou seja valor alocado a uma atividade poderá estar atendendo a vários produtos quando for executada.

2.2.4.1 Custos diretos e indiretos

Quando o valor utilizado é exclusivo ou é facilmente atribuível a um produto ou serviço, chama-se esse valor de custo direto, visto que o mesmo servirá apenas para a produção daquele produto específico, está envolvido diretamente com aquele produto. “Custos diretos de produção – custos que podem ser identificados facilmente aos produtos fabricados ou serviços realizados” (ATKINSON, 2000, p.127).

Conforme explica Leone (1996, p.54), todo item de custo que é identificado naturalmente ao objeto do custeio é denominado direto. Por outro lado, todo item de custo que precisa de um parâmetro para ser identificado e debitado ao produto ou objeto do custeio ou mesmo quando há a dificuldade de atribuição aos produtos e ou serviços, é considerado um custo indireto.

Custos diretos: são todos os custos que estão diretamente vinculados aos produtos. Assim, esses custos surgem com o produto e não existem sem ele. Custos indiretos: são todos os custos que não estão vinculados a determinados produtos, mas ao conjunto da empresa (BEULKE, 1982, p. 19).

Quando o valor alocado ao produto ou serviço realizado, atendem a mais de um, chama-se esse valor de custo indireto, visto que essa atividade proporciona influência à mais de um produto.

Custos diretos são todos os custos que identificam com as obras e também para mais fácil compreensão exemplo de custos diretos são as matérias-primas utilizadas para a produção de um determinado produto ou mesmo a mão-de-obra ou materiais utilizados para a execução de um determinado serviço. Custos indiretos são todos os outros custos que

dependem do emprego de recursos de taxas de rateio, de parâmetros para débito, destinação do valor a ser alocado.

O custos diretos são aqueles que podem ser imediatamente apropriados a um só produto ou a um só serviço. Os custos indiretos são aqueles que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem divididos e apropriados em diferentes produtos ou diferentes serviços (FLORENTINO, 1988, p. 20).

Como os custos indiretos, na sua maioria, são formados pelos custos fixos e esses por sua vez, não mantêm nenhuma relação com os custos dos produtos fabricados, qualquer que seja o critério adotado para seu rateio, trará sempre uma margem de dúvida quanto aos resultados apresentados. “Os custos indiretos (overhead) não são mais reconhecidos como “peso morto” na empresa, ao contrário, suas atividades devem ser gerenciadas pelos sistemas de gestão de custos” (CHIANG, 1997, p.19).

Os custos diretos e indiretos, também podem ser conhecidos como primários ou secundários, da mesma forma possuem entendimentos semelhantes aos custos diretos e indiretos.

Segundo Leone (1996, p.64), custo primário é a soma do material direto e da mão-de-obra direta. Podemos supor que tanto o material direto, quanto a mão-de-obra direta foram os dois primeiros itens de custo de produção a serem identificados e contabilizados.

Já Ostrenga (1993, p.70), explicita que as atividades são primárias ou secundárias. Uma atividade primária contribui diretamente para a missão de um departamento ou de uma unidade organizacional. Projetar e modificar produtos são duas das atividades primárias de um departamento de engenharia. Atividade secundária é aquela que dá suporte às atividades primárias de uma empresa, são atividades gerais, como administração, supervisão, treinamento, serviços administrativos, desenvolvidas para suportar total ou parcialmente as atividades primárias de uma unidade organizacional.

2.2.4.2 Custos fixos

Além dos custos diretamente envolvidos na produção ou indiretamente envolvidos, há também os valores os quais são alocados aos produtos e ou serviços de forma a ser classificados como fixos e variáveis, isto é, podem ser sempre os mesmos ou variam conforme a produção.

Há uma ligação mais intrínseca entre os custos fixos e os custos indiretos, visto que há uma dependência à produção mais intensa, mas não significa que seja uma lei a ser seguida.

Biermann e Dyckman (apud LEONE, 1996, p.69) afirmam que:

os termos fixo e variável são geralmente usados para descrever como um custo reage às mudanças na atividade. Um custo variável é um custo que é proporcional ao nível da atividade (o custo total aumenta à medida que a atividade aumenta) e o custo fixo é constante no total, na faixa de volume relevante da atividade esperada que está sendo considerada. [...]

Para Leone, 1996, p. 410) “os custos fixos não são considerados custos de produção; eles são considerados como custos necessários para colocar a atividade pronta para produzir”.

Já Beulke (1982), conceitua que custos fixos, são todos os custos que, dentro de certos limites de produção de vendas, se mantêm inalterados.

Desembolso para manutenção das atividades, ou seja, a estrutura para realização de inúmeras atividades é necessária para a organização e essa estrutura possui um valor a ser despendido, a esse valor pode-se chamar de custo fixo.

É importante lembrar, conforme cita Santos (2000, p.51), que os custos fixos são gastos necessários e incorridos pelas empresas para manter suas estruturas de processo em estado de prontidão para receber e processar os pedidos de venda e ainda pode-se citar que os custos fixos podem ser separados em fixos elimináveis ou evitáveis e não elimináveis

Os custos fixos elimináveis são aqueles que podem ser eliminados em curto prazo, caso a empresa encerre temporariamente suas atividades. Exemplo disso são os salários,

alugueis, energia elétrica dos postos reduzidos.

Já os custos fixos não elimináveis, incluem-se as depreciações de instalações, impostos sobre a propriedade, parte da segurança, ou seja, mesmo reduzindo alguns setores os custos remanescentes continuarão a existir.

Faz-se necessário não se esquecer do custo o qual tem envolvimento direto com o imobilizado que é a depreciação, conforme citado acima, trata-se de um custo fixo não eliminável. Esse custo deve ser levado em conta em virtude que com o tempo de uso há normalmente um desgaste, visto que independente da atividade, haverá sempre a desvalorização daquele imobilizado e também deve ser levado em conta como desembolso de recurso, mesmo após a aquisição do bem, pois com o passar do tempo não há como retornar o bem novo e assim esse retorno de desembolso gradativo é chamado de depreciação. “[...] a depreciação é a perda de valor de um bem em função do desgaste pelo uso, pela ação do tempo e pela obsolescência” (PEREZ JR, 1999, p.21).

A depreciação é um valor estimado que busca alocar a despesa de uso do equipamento durante sua vida útil. Esta meta não é sempre atingível, devido a fatores como obsolescência, modificações de produto e alterações de capacidade (BRIMSON, 1996, p.133).

Segundo também explica Santos (2000, p.106), o bem é depreciado em função do uso e ação de elementos da natureza, que poderá torná-lo inadequado e também obsoleto em razão do aparecimento de tecnologias mais avançadas.

A taxa anual de depreciação será fixada em função do prazo durante o qual se possa esperar utilização econômica do bem pelo contribuinte, na produção de seus rendimentos.

É também interessante salientar que a estrutura mantida pela organização possui um valor constante até um certo limite, esse valor sofrerá variações a cada ciclo de produção, ocorrendo essa alteração de valor gradativamente conforme a necessidade e o volume das atividades alterarem.

Alguns custos fixos se apresentam sob a forma de degraus, isto é, eles permanecem constantes até um certo ponto do volume de atividade, e nesse momento, eles sobem

para uma plataforma onde permanecem constantes, até chegar a um outro ponto crítico do volume da atividade (LEONE, 1996, p.71).

2.2.4.3 Custos variáveis

Igualmente ao que ocorre com os custos diretos e indiretos, também existem aos custos fixos outros custos paralelos que são os custos variáveis. Esses custos são os desembolsos ligados diretamente à realização da produção, são os valores alocados exclusivamente aos produtos e se alteram direta e proporcionalmente à realização da produção, quanto maior a produção, maior seus custos variáveis e vice-versa se ocorrer redução na produção. “Custos variáveis: são todos os custos que mantêm uma relação direta com a variação do nível de vendas e produção” (BEULKE, 1982, p. 19).

Os custos e despesas variáveis variam diretamente com o volume da produção ou das vendas e segundo Perez Jr. (1999, p.189) tem como principais características: “variar no total em proporção direta ao volume de atividades; permanecer constantes do ponto de vista unitário, ainda que varie o volume de produção; poder ser apropriados com maior precisão aos produtos”.

Conforme explica Leone (1996, p.411), o custeamento variável tem estreita relação com os conceitos de custos desembolsáveis, custos financeiros, isto é, que passam pelo caixa, isso faz que seus resultados sejam mais efetivos para a compreensão dos executivos no processo de tomada de decisões.

A separação dos custos em fixos e variáveis é o fundamento do que se denomina custos para a tomada de decisões, fornecendo muitos subsídios importantes para decisões da empresa, conforme explana Bornia (2002, p.40).

2.2.5 Sistemas de custeio

É importante destacar que segundo Martins (2000, p.324) permite-se concluir que

nenhum sistema de custos, por mais completo e sofisticado que seja, é suficiente para determinar que uma empresa tenha controle deles. Mas pode-se concluir que um sistema de custos pode ser de grande importância para que se consiga obter controle, desde que devidamente completado por uma fase de correção de desvios. Pode-se até dizer que é condição não suficiente, mas necessária, e ainda fica claro que uma atividade é uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas.

O levantamento do fluxograma das atividades é essencial para iniciar o trabalho de custeio, visto que é através do fluxo que se observa o andamento da atividade e conseqüentemente o agregamento de valores que despendem custos ao produto ou serviço, pois as atividades constituem o fundamento do sistema de gerenciamento de custos.

Uma atividade descreve o modo como uma empresa emprega seu tempo e recursos para alcançar os objetivos empresariais. Atividades são processos que consomem recursos substanciais para gerar uma produção. A função principal de uma atividade é converter recursos (material, mão-de-obra e tecnologia) em produção (produtos/serviços).

A forma com que se aloca os valores que se agregam às atividades no decorrer de sua execução é que dão valores finais ao produto produzido ou serviço realizado.

A contabilidade de custos é a área da empresa que se preocupa com tais cálculos e se assemelha a um centro processador de informações, que recebe (ou obtém) dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os e interpreta-os, produzindo informações de custos, mas em pequenas e médias empresas, a preocupação com custos é geralmente responsabilidade do gestor financeiro, que administra os custos através das compras e desembolsos realizados pela empresa.

A gestão financeira tem estreito relacionamento com os gastos da empresa e sendo assim é muito importante saber analisar e avaliar as condições que as atividades utilizam os valores, isto é, como as atividades são valoradas e o retorno que as mesmas trazem para o resultado final. O custo-benefício de cada atividade é muito importante e seguindo Shank (1997, p.243), avaliar o custo das atividades em curso é o ponto de partida para se focar o gerenciamento daquelas atividades mais eficazes em termos de custo ou mesmo eliminar aquelas atividades que não agregam valor ao produto final.

O objetivo principal da organização é obter lucro e por conseguinte dar maior retorno ao capital investido pelo proprietário. Um dos pontos cruciais na administração financeira é saber aproveitar ao máximo o potencial da empresa, principalmente no que tange à execução das atividades e conseqüentemente nos valores despendidos nessas atividades para a realização da produção com o menor desembolso possível.

Custos refletem os recursos que a empresa usa para fornecer serviços ou produtos. Realizando as mesmas coisas com menos recursos e, portanto menores custos, significa que a empresa está tornando-se mais eficiente [...], mantendo-se os custos em um mínimo, resultará numa empresa com uma poderosa vantagem competitiva (ATKINSON, 2000, p.85).

O gerenciamento da empresa depende de informações para que o controle esteja presente e por conseqüência haja uma organização visando o planejamento de ações que tornem a empresa mais eficaz e eficiente.

Sistemas de contabilidade coletam e analisam dados de custo para servir de apoio às tomadas de decisão gerencial. O custo é definido como o valor monetário de bens e serviços gastos para se obter benefícios reais ou futuros. [...]

Os gerentes precisam entender o comportamento dos custos para depois, poderem estimar o impacto de suas decisões (ATKINSON, 2000, p. 125 e 224).

Levantar as informações pertinentes aos desembolsos feitos à execução de atividades e assim realizando a produção ou prestação de algum tipo de serviço só será possível se houver uma correta coleta de dados. Essa coleta nada mais é que um criterioso levantamento de informações que criarão dados que tabulados servirão como ferramenta para uma gestão financeira eficaz e consistente.

Segundo explica Bornia (2002, p.53), um sistema de custos pode ser encarado por meio de dois ângulos, o ponto de vista do princípio, que norteia o tratamento das informações e o ponto de vista do método, que viabiliza a operacionalização daquele princípio. O princípio determina qual informação o sistema deve gerar e está intimamente relacionado com o objetivo do sistema. O método diz respeito a como a informação será obtida e relaciona-se com os procedimentos do sistema.

A análise do sistema implantado é o princípio de custeio e como os dados são processados para a obtenção das informações chama-se de método de custeio.

Independentemente de quem administra os custos, três princípios principais de custeio se destacam: Custeio por Absorção Total ou Custeio Integral, Custeio Variável ou Custeio Direto e o Custeio por Absorção Parcial.

Já em relação aos métodos, destacam-se os seguintes: custo-padrão, centro-de-custos, método ABC (*activity based costing*) e o método UEP (unidade de esforço da produção).

2.2.6 Princípios de custeio

Os princípios de custeio, segundo Bornia (2002, p.55), são filosofias básicas a serem seguidas pelos sistemas de custos, de acordo e/ou período de tempo no qual se realiza a análise.

2.2.6.1 Custeio por absorção total

O custeio por absorção total preocupa-se com a alocação de todos os custos, inclusive os considerados indiretos fixos.

A contabilidade de custos, quando procura custear o produto atribuindo-lhe também parte do custo fixo, é conhecida como contabilidade de custos pelo método de custeamento por absorção (*full cost*). Este método consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos elaborados de forma direta e indireta. (rateios) (SANTOS, 2000, p.41).

Custeio por absorção é o princípio derivado da aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos e é, no Brasil, adotado pela legislação comercial e pela legislação fiscal. Esse princípio foi derivado do sistema desenvolvido na Alemanha no início do século 20 conhecido por RKW (*Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit*), onde por este método todos os gastos do período (custos e despesas) eram apropriados à produção por meio de técnicas de rateio.

Já segundo Leone (1996, p.238), o custeio por absorção é aquele que faz debitar ao custo dos produtos todos os custos da área de fabricação, sejam esses custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais.

Vê-se que o Custeio por Absorção Total considera todos os custos incorrentes em todo processo, independentemente se os valores que estão sendo alocados à atividade são realmente conexos à ela. Por exemplo, o salário do responsável da assistência técnica também possui parte de seu valor alocado à produção do serviço; a energia elétrica do setor de compras é rateado para todos produtos independentemente se o material para aquele produto foi adquirido naquele mês, mesmo que não tenha nada há ver, desta forma tem-se distorções gritantes no levantamento do custo do produto ou serviço.

CUSTO DO PRODUTO = CUSTOS VARIÁVEIS + CUSTOS FIXOS RATEADOS

Custeio por absorção total é o princípio de custeio realizado sob a ótica da contabilidade de custos tradicional, onde nele todos custos de produção (fixos ou variáveis) são incluídos no custos do produto para fins de custeio e por sua vez, todas as despesas administrativas, financeiras e de vendas, fixas ou variáveis são incluídos do custo do produto.

Conforme cita Leone (1996, p.410), o custeamento por absorção total esconde a verdadeira relação entre preços, custos e volume devido ao comportamento dos custos fixos quando calculados numa base de custos unitários e por conseguinte observa-se que tal princípio de custeio é falho, pois prejudica o valor real do custo do produto ou serviço.

O método de custeamento por absorção é falho em muitas circunstâncias, como instrumento gerencial da tomada de decisão, porque tem como premissa básica os 'rateios' dos chamados custos fixos, que apesar de aparentarem lógicos, poderão levar a alocações arbitrárias e até enganosas (SANTOS, 2000, p.41).

O custeio por absorção total engloba todas as atividades indiretas, custos indiretos, tipo custos administrativos em geral, serviços de assistência e conseqüentemente tendem a elevar os valores dos custos, ou seja, alguns produtos ou serviços serão super custeados e em contrapartida outros serão sub custeados.

No custeio por absorção total, conforme Beulke (1982, p.60/61), não é possível vincular um determinado montante dos custos administrativos a cada produto, pela simples razão de que não é facilmente mensurável o montante específico de serviços administrativos, individualmente, nos produtos. Em face dessa relação causal, se costumam adotar certas bases convencionais de distribuição dos custos administrativos sobre os produtos. Uma dessas bases tem sido a de relacionar o montante dos custos administrativos de um período ao total dos custos operacionais dos centros de produção. Desse cálculo resulta o índice percentual específico de incidência administrativa, que é aplicado proporcionalmente a cada produto.

Importante é salientar que o Custeio por Absorção Total utiliza-se da apropriação nos produtos fabricados ou serviços prestados pela empresa de todos os custos incorridos no processo de fabricação, quer sejam de comportamento fixo ou variável, onde também nesse sistema os custos dos setores auxiliares ou de suporte, normalmente representativos de custos fixos, serão objeto de rateio para determinação do custo global dos produtos fabricados.

Deve-se ter em conta também que a fixação de preços com base nas informações prestadas pelo princípio de custeio por Absorção Total poderá apresentar alguns problemas básicos, tais como: fixação de preços sem um conhecimento real da margem de contribuição mais efetiva de cada produto vendido ou serviço prestado; fixação de preços de forma menos eficiente em termos de identificação do mix mais adequado de produção e vendas, para fins de otimização do resultado global; controle de custos fixos a nível de produto específico,

através da utilização de critérios de rateios, sem maior expressão para fins de controle gerencial.

A fórmula básica do princípio por Absorção Total é o Custo unitário variável + (custo fixo unitário X a capacidade instalada)/qtidade de unidades produzidas no exercício.

$$\text{Abs.total} = \frac{\text{CunV} + (\text{CunF} \times \text{Capac.Inst.})}{\text{Total Produ.}} \quad (1)$$

2.2.6.2 Custeio por absorção parcial

Outro princípio de custeio conhecido é o por Absorção Parcial, muito semelhante ao por Absorção Total, mas apresenta uma diferença crucial, é que no custeio por absorção parcial os cálculos são feitos pela capacidade de produção e não pelo real produzido, sendo que no custeio por Absorção Total há o detrimento dos valores dos custos em virtude da ineficiência, ociosidade e outros problemas mais pertinentes ao trabalho cotidiano, mas que podem ser aprimorados para benefício da empresa, mas que infelizmente reduzem a produção, o que não ocorre com o princípio por Absorção Parcial, pois desconsidera os problemas que podem ter ocorrido no decorrer do exercício, tendo como denominador a capacidade de produção e não o real que ocorreu, tendo como consequência imediata um valor como objetivo, pois é o valor considerado ideal já que se baseia na capacidade máxima de produção.

A fórmula básica do princípio de Absorção Parcial é:

$$\text{Abs.parcial} = \frac{\text{CunF} + (\text{CunV} \times \text{Capac. Inst.})}{\text{Capac. Inst.}} \quad (2)$$

2.2.6.3 Custeio variável

O terceiro princípio de custeio é o variável ou direto. É o método que apura os custos de fabricação dos bens mediante apropriação somente de custos variáveis. Por esse método, os custos fixos não se incorporam ao custo dos bens ou serviços produzidos. São classificados

diretamente como despesas operacionais.

O princípio de custeio direto ou variável prevê uma apropriação de caráter gerencial, considerados apenas os custos variáveis ; os custos fixos ficam separados e considerados como despesa do período, indo diretamente para o resultado; dessa forma, possibilitam a apuração da margem de contribuição quando confrontados os custos variáveis aos valores de receita líquida do período objeto da análise. “A absorção variável [...] segue o princípio de não ratear e não distribuir ao custo dos produtos ou dos serviços as parcelas de custos fixos” (FLORENTINO, 1988, p.37).

O custeio variável está relacionado com a utilização de custos para o apoio a decisões de curto prazo. A legislação fiscal brasileira não admite a determinação dos custos por esse método, segundo informa Perez Jr. (1999, p.141).

Sendo assim o custeio direto ou variável é aquele que considera apenas os valores alocados diretamente pelo produto ou serviço, deixando os considerados custos indiretos fora. Desta feita, o valor custeado é apenas o valor despendido exclusivamente para execução daquele produto ou serviço, ficando assim o valor final comprometido, haja visto que os valores indiretos estão fora do valor levantado e desta feita, segundo explica Faustino (1995, p.30) a deficiência talvez mais grave, do ponto de vista das modernas necessidades da gerência é que o custo contábil é incapaz de mensurar atividades indiretas e alocar com precisão os esforços despendidos pelas áreas indiretas para os produtos, ou seja, por esse método o custo dos produtos e ou serviços será sub dimensionado.

Basicamente esse último princípio tem como definição ignorar os valores despendidos em atividades de apoio à produção, que não estão relacionados diretamente à operação produtiva, acumulando o valores despendidos nessas funções fixas indiretas para após a obtenção do valor bruto subtraí-las de forma coletiva para se saber o resultado final da empresa, sem distinção individualizada por produto.

Interessante explicar para melhor explicar e diferenciar os custeios por absorção total e variável é repassar o esquema conforme segue abaixo:

O limite superior do preço de venda dos produtos é estabelecido normalmente por uma série de fatores, entre os quais cabe destacar o mercado, que funciona como um regulador, a intensidade e tipo de concorrência e os próprios objetivos que a empresa se propõe com relação aos produtos, em termos de retorno sobre investimentos feitos. Já o limite inferior de venda deve ser estabelecido, do ponto de vista econômico, pelo custo do produto. Ocorre que, em função do princípio usado, podem existir diferentes custos dos produtos.

Fazendo uma análise sob o enfoque do Custeio por Absorção Total e Custeio Variável, podem surgir duas situações. A primeira onde o limite inferior do preço de venda é determinado pelo custo total do produto, isto no Custeio por Absorção total. Com efeito, abaixo desse limite, o produto estaria sendo vendido com prejuízo.

No custeio direto ou variável, o limite inferior de preço de venda é determinado pelo custo direto do produto, onde abaixo desse limite o produto não consegue sequer cobrir os seus próprios custos diretos (por ele gerados) e, por conseguinte, não traz qualquer benefício para a empresa.

No custeio por absorção total, o produto é obrigado a absorver uma determinada parcela de custo indireta, que lhe é atribuída compulsoriamente, em função do critério de cálculo. Na medida em que se adota esse procedimento, automaticamente se estreita a faixa de atuação de preços, reduzindo o grau de competitividade dos produtos.

No princípio de custeio variável, o produto tem, como obrigação mínima, cobrir, com o seu preço de venda, somente aqueles custos por ele mesmo gerados. Todo o restante consiste na ajuda desse produto para cobrir os custos indiretos gerais de toda a empresa e auxiliar na obtenção de resultado.

Após se conhecer os princípios existentes, explicar-se-á os métodos existentes para o

melhor gerenciamento da empresa, lembrando-se que a união dos princípios e métodos é que delinea o sistema de custeio que a empresa utiliza para administrar seu capital e por isso é de suma importância o entendimento de como elaborar o processo de gestão de custos da empresa, pois é a partir desses conhecimentos que a gestão de trabalho terá um plano identificado e definido, para gerar uma formação de preços, em consequência dos custos identificados e as condições de mercado existentes.

2.2.7 Métodos de custeio

2.2.7.1 Centro de custos

O primeiro método surgido foi o do Centro de Custos, o qual foi implementado inicialmente na Europa em meados de 1900 e atualmente é o mais utilizado no Brasil e no mundo.

Neste método conforme explica Bornia (2002, p.103), os centros de custos são determinados considerando-se o organograma da empresa; onde cada setor poderá ser um centro de custos; por localização, por responsabilidades, ou por homogeneidade.

Importante é salientar o que Crepaldi (1998, p.91) cita, que o centro de custo é uma unidade mínima de acumulação de custos, embora não seja necessariamente uma unidade administrativa.

Os procedimentos de alocação de custos podem ser sintetizados nas seguintes etapas:
a) separação dos custos em itens; b) divisão da empresa em centros de custos; c) identificação dos custos com os centros; d) redistribuição dos custos dos centros indiretos até os diretos; e) distribuição dos custos dos centros diretos aos produtos.

Por este método a distribuição dos custos deve respeitar o consumo dos insumos pelos centros de custos, assim o centro que usou um certo recurso deve arcar com os custos correspondentes, idem para o caso de utilização de maior intensidade, proporcionalmente

deverá compartilhar os recursos utilizados. “Define-se centro de custos como sendo a menor unidade acumuladora de custos indiretos” (PEREZ JR, 1999, p.45).

Já Crepaldi (1998, p.64) diz que: “Em princípio, centros de custo são departamentos da área de produção diferenciados segundo a função de cada um no processo produtivo.”

Na verdade, o método de centro de custos serve para distribuir os custos incidentes no processo produtivo, independente se tratam de custos indiretos ou diretos, o que vale é que de forma coordenada consegue alocar esses valores de maneira que no final tenha-se um custo total para a execução de determinado serviço ou produção de determinado produto.

Basicamente então no método centro de custos a alocação de custos se dá com a distribuição de todos os itens de custos através de bases de rateio, e por conseguinte consegue-se os custos totais do período para cada centro e após esses custos são alocados dos centros de trabalho para os serviços específicos.

Deve-se ter atenção especial na apropriação dos custos indiretos dos departamentos, pois aos produtos ou serviços deve respeitar a proporcionalidade da utilização de cada departamento.

A forma de alocar os custos por centro de custos, ajuda em partes a evitar muitos rateios, pois os critérios nunca passarão de razoáveis, mesmo que no senso comum apareçam como perfeitamente lógicos. Somente através de uma investigação rigorosa de fundo quantitativo, com análise de correlação e outros é que pode-se apurar critérios não errôneos de rateio, isto conforme esclarece Iudicibus (1998, p.130)

Pelo método de Centros de Custos pode-se identificar três tipos de centros, os comuns e auxiliares; que são os considerados indiretos ou de apoio, exemplo diretoria, tesouraria, contabilidade, compras, almoxarifado; e os centros operacionais ou produtivos, aqueles que contribuem diretamente com a produção de um item ou serviço.

Conforme explana Iudicibus (1998, p.129), departamentos ou centros de custos

principais são os responsáveis pelo trabalho de conversão da matéria-prima em produto, através da incorporação de mão-de-obra e pela utilização da capacidade instalada, mensurada pelos custos indiretos, esses centros de custo principais também são os conhecidos centros de custos operacionais ou produtivos.

Em resumo, este método de centros-de-custos, distribui os custos incidentes na produção de forma cadencial no decorrer dos trabalhos através da alocação em pontos chave da organização, esses pontos são chamados centros, acabando por acumulá-los todos ao final, dando números totais ao produto ou serviço.

2.2.7.2 Custo padrão

O segundo método a surgir um pouco após, foi o método do Custo Padrão, cujo objetivo principal é acompanhar e controlar a produção do que propriamente para medir seus custos.

Os métodos de custos baseados na apuração de custos reais, isto é, custos já incorridos, são importantes para traçar através do tempo, o perfil da estrutura de custos da empresa e para fornecer dados de grande valia para auxiliar na previsão de tendências, tendências essas que transformar-se-ão em padrões, auxiliando na formação do custo-padrão. “No custo padrão (standard) os custos são apropriados à produção, não pelo seu valor efetivo (ou real), mas por uma estimativa do que deveriam ser” (CREPALDI, 1998, p. 169).

A idéia básica de custos para controle é fornecer um padrão de comportamento dos custos, ou seja, fixar quais deveriam ser os montantes para , ao final da apuração dos custos do período, proceder-se a comparação com os custos realmente ocorridos, conforme explica Borna (2002, p.89).

Na verdade, padrão é um coeficiente que a administração, os homens de linha, os supervisores, etc, acham razoáveis e adequado bem como possível de ser alcançado, mesmo que para isto se necessite de um ótimo desempenho e, até mesmo, que isso se constitua um desafio (IUDICIBUS, 1998, p. 211).

A lógica desse método pode ser utilizada em conjunto com os outros métodos, já que o mesmo não calcula o custo do produto, mas sim, apenas guia o processo de identificação e de análise dos desvios que possam ocorrer.

Deve-se ter claro, que o método de custo-padrão além de ser baseado em previsões e metas, é consubstanciado em padrões técnicos mais detalhados que as previsões orçamentárias e acima de tudo, é concomitantemente a sua finalidade de planejamento, um método de custeamento de produtos e tem filosofia de controle de operações, onde sua finalidade básica é proporcionar um instrumento de controle à administração. Nesse sentido, pode-se dizer que controle significa tomar conhecimento de uma determinada realidade, compara-la com aquilo que deveria ser, em termos ideais, identificar oportunamente os desvios e tomar providência no sentido da correção de tais desvios. “[...] um sistema de custos baseado em custos-padrão preocupa-se basicamente em delinear o quanto ‘deveria’ custar certa produção. Envolve uma noção de meta a alcançar, de eficácia e de eficiência” (IUDICIBUS, 1998, p.203).

Num sentido mais restrito, o custo padrão é um hábil instrumento de controle de operações, indicando esse se estas foram realizadas acima ou abaixo dos padrões de eficiência fixados, além de facilitar extraordinariamente o controle e o próprio custeamento de produtos, transforma-se assim num importante instrumento de avaliação de desempenho através da cuidadosa análise das variações entre custos-padrão e custos reais.

O método de custo-padrão pode ser classificado em três tipos conforme segue:

Custo-Padrão Ideal – é um custo determinado da forma mais científica possível pela engenharia de produção da empresa, dentro de condições ideais de qualidade dos materiais, de eficiência de mão-de-obra, com o mínimo de desperdício de todos os insumos envolvidos.

Custo-Padrão Estimado – é aquele determinado simplesmente através de uma

projeção para o futuro de uma média dos custos observados no passado, sem qualquer preocupação de se avaliar se ocorreram ineficiências na produção.

Custo-Padrão Corrente – situa-se entre o Ideal e o Estimado, ao contrário do Estimado, a empresa deverá proceder estudos para uma avaliação da eficiência da produção.

Operacionalmente o custo-padrão auxilia no controle dos desembolsos ocorridos no período, fazendo análise paralela da situação daquele determinado produto ou serviço. O custo real é o custo efetivo incorrido pela empresa num determinado período, caso o custo real for superior ao custo-padrão, a variação aí ocorrida será considerada desfavorável, uma vez que o custo efetivo foi maior que o estabelecido como meta pela empresa, e favorável se ocorrer o inverso. “O valor padrão de custo é determinado a partir de padrões técnicos de produção que são definidos mediante a quantificação do consumo de materiais, mão-de-obra e outros gastos necessários à fabricação de uma unidade de produto” (CREPALDI, 1998, p.172).

Para o efetivo levantamento do custo-padrão, existe uma sistemática, conforme explana Crepaldi (1998, p.174), a qual segue abaixo:

- * determinação dos tempos-padrão de fabricação, por produto, por centro de custo;
- * determinação de quantidade-padrão e do valor dos materiais por produto;
- * orçamento de custos para o exercício em totais separados para mão-de-obra e encargos e custos indiretos de fabricação;
- * distribuição dos custos de mão-de-obra e encargos e de outros gastos de fabricação separadamente, aos centros de custo tanto auxiliares como produtivos, mediante critérios racionais;
- * apropriação dos custos dos centros auxiliares aos custos dos centros produtivos;
- * estimativa das horas-homem de força de trabalho no exercício por centro de custos produtivo;
- * determinação do custo-padrão por produto, mediante multiplicação dos tempos-padrão de cada produto, em cada centro de custo, pelas respectivas taxas, separadamente por componente e soma dos custos assim calculados, de todos os centros por componente.

Faz-se necessário salientar que o objetivo principal do método de custo-padrão é o controle, mas para um controle efetivo dos custos é necessário conhecer as variações, identificar suas origens e tomar as providências cabíveis para se eliminar os possíveis desvios que interfiram nos dados devidamente coletados, evitando-se assim as tradicionais perguntas:

Nossos custos estão sob controle? Caso contrário, onde o custo saiu do esperado e onde devemos concentrar nossa atenção? Quem é o responsável? O que podemos fazer para melhorar a situação? “O custo-padrão pode ser utilizado para diversas metas ou objetivos. O principal objetivo dos padrões é medir as diferenças entre que os custos são e que custos deveriam ser, para propósitos de controle de custos” (PADOVEZE, 1997, p. 275).

Em suma, a principal função do método custo-padrão é determinar o valor que deve ser o custo mais correto para parametrizar a tomada de ações, definir responsabilidades e obter comprometimento dos responsáveis por cada atividade padronizada e por fim avaliar o desempenho e eficácia operacional da organização.

Então, entende-se que custo-padrão é um custo cientificamente predeterminado, constituído numa base de avaliação do desempenho efetivo. Na verdade é o que o produto deveria custar caso todos os processos fossem cumpridos “a risca” do que havia sido planejado.

2.2.7.3 Custeio baseado em atividades - ABC

O terceiro método de custeio, é o considerado mais moderno, é o ABC ou Custeio Baseado em Atividades (*Activity Based Costing*), esse método utiliza realmente o fluxograma da realização do produto e ou serviço, alocando os dispêndios de valores através das atividades exercidas para a produção do serviço ou produto.

O custeio baseado em atividades, conforme explana Bornia (2002, p.123), aloca os custos de complexidade aos produtos de acordo com a contribuição dos mesmos para o aumento da complexidade do sistema produtivo. “Trata-se de uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa” (NAKAGAWA, 1994, p.40).

Segundo Martins (2000, p.93), o Custeio baseado em atividades, conhecido como

ABC (*Activity Based Costing*), é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos, e ainda conforme Ching (1997, p.39), o ABC descreve a forma como uma empresa emprega tempo e recursos para atingir determinados objetivos, uma atividade caracteriza-se pelo consumo de recursos para produzir um output produto ou serviço. O ponto inicial para gerenciar atividades é entender os recursos, o equilíbrio entre o fornecimento de recursos à disposição da empresa e a demanda desses mesmos recursos exigidos pelas atividades.

A contabilidade baseada em atividades proporciona igual visibilidade para os custos de produção e suporte. Todos livros tradicionais de contabilidade de custos iniciam definindo o custo do produto como a soma de mão-de-obra direta, material direto e despesas indiretas de fabricação. A contabilidade por atividades não requer tais distinções arbitrárias entre custos diretos e indiretos. O processo de fabricação é descrito em termos de atividades relacionadas ao produto ou serviço, incluindo aquelas que fisicamente não fazem parte do produto.

As atividades da produção podem ser vistas como a execução das rotinas do processo de acordo com o programa de produção. Um critério básico da contabilidade por atividades é a capacidade de relacionar uma atividade a um produto, processo, projeto ou outro objetivo a reportar do qual a administração necessita da informação de custo.

Ching (1997, p.41) explica que o ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos. O ABC avalia o valor que cada atividade agrega para a performance do negócio ou departamento.

Através do método ABC, custear produtos significa mensurar e calcular o valor de cada atividade utilizada na produção ou realização do produto e ou serviço, buscando o valor mais próximo da realidade, pois além dos custos variáveis, os custos diretamente utilizados pelos produtos, o tempo despendido pelo profissional em relação exclusiva ao produto

realizado será levantado, deixando conseqüentemente de haver uma super ou sub valoração de custo na produção do produto ou serviço.

A preocupação maior no ABC (*Activity Based Costing*) não é o valor do insumo alocado ao produto e sim principalmente a valoração da atividade necessária para a execução do produto ou serviço. “[...] gerencie atividades, não recursos e custos. Esta é a principal diferença entre a gestão tradicional de custos, em que o enfoque são os custos resultantes e a gestão baseada em custeio em que o enfoque se desloca para as atividades” (CHING, 1997, p.57).

Conforme explana Nakagawa (1994, p.28-29), eventualmente até mesmo o ABC também pode fazer uso do rateio; mas o que ele faz essencialmente é o rastreamento do consumo de recursos, porque: a) o ABC, não é mais um sistema de acumulação de custos para fins contábeis, ou seja, não apura o custo de produtos e serviços para a elaboração de balanços e demonstração de resultados; b) o ABC é um novo método de análise de custos, que busca rastrear os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos diretamente identificáveis com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços.

Deixa-se claro que o rateio por ser abstrato no seu valor real a ser indicado para cada atividade prejudica o levantamento do valor de custo exato e como explica Leone (1996, p.186), dependendo do objeto de apuração do custo, o item de custo que era direto em relação a um departamento, por exemplo, tornar-se-á indireto porque é um custo comum a todos os produtos ou serviços. O rateio polui o custo porque os custos comuns são muito difíceis de identificação com este ou aquele objeto.

Cogan (1999, p.43), faz distinção entre os sistemas onde, o sistema tradicional utiliza um modelo de acumulação de dois estágios. Primeiro os custos são acumulados por função ou departamento e depois rateados pelos produtos através de um simples fator volumétrico de

medição. O ABC tem como foco os recursos e as atividades como geradores de custos, enquanto que o custeio tradicional focaliza os produtos como geradores de custos.

O fluxograma no sistema ABC tem sua importância ainda mais acentuada, principalmente por tratar-se de um método de levantamento de valores que rastreia as atividades e as valoriza de forma a buscar o cálculo mais avançado possível dos recursos despendidos quando da produção ou execução de um serviço.

Segundo conceitua Brimson (1996, p.62), contabilidade por atividades é um processo de acumulação e rastreamento de custos e de dados de desempenho para as atividades da empresa, proporcionando o feedback dos resultados reais. A função principal de uma atividade é converter recursos (material, mão-de-obra e tecnologia) em produção (produtos/serviços).

No método de custeio baseado em atividades ou ABC, assume-se como pressuposto que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica. A análise de atividades identifica as atividades significativas de uma empresa para estabelecer uma base para descrever com precisão as operações do negócio e determinar seu custo e desempenho. Os produtos como consequência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los e/ou comercializá-los e como forma de se atender as necessidades, expectativas e anseios dos clientes, justifica Nakagawa (1994, p.39).

No método ABC, o produto e ou serviço é visto como um conjunto de atividades que somadas resultam num produto, isto é, o desperdício pela ineficiência de alguma atividade ou a realização de alguma atividade desnecessária devem ser abolidas, haja visto que se não for feita uma análise criteriosa dessas atividades, o valor alocado ao produto e considerado como custo será superior ao real e assim prejudicará a empresa.

A análise dos custos permite melhorar a identificação e visualização dos aspectos falhos e deficientes em cadeia de atividades, facilitando a localização e motivos para a

ocorrência de custos que não agregam valor, isto segundo Perez Jr. (1999, p.233).

Basicamente o método ABC determina que os custos indiretos passam a ser tratados como diretos, através da análise das atividades responsáveis pelo consumo de recursos, visto que através desse método custeia-se as atividades e não os produtos, pois o produto é visto como consequência, sendo assim esse método consegue reconhecer as exigências diferenciadas que alguns produtos e ou serviços tem em relação à produção, evitando a distorção de dispêndios de mão-de-obra e financeiros em relação aos demais produtos e ou serviços.

2.2.7.4 Ganho marginal

Outro método que se conhece é o método por ganho marginal, que também se trata de um método de acompanhamento, visto que não serve para calcular custos e sim como ferramenta para avaliação gerencial.

Santos (2000, p.46/47), explica que pelo método de ganho marginal de apropriação de custos, cada produto absorve somente os custos que incidem diretamente sobre si mesmos (custos variáveis para produzir e vender), mas a diferença entre o preço líquido de vendas e o custo unitário variável chamada ganho marginal (GM), deve contribuir tanto para absorver os custos fixos como para a obtenção do lucro total da empresa, isto é, a análise de lucro da empresa é efetuada não com base nos lucros unitários dos produtos, mas com base no ganho marginal com que cada um pode contribuir para absorver os custos fixos e formar o lucro total da empresa.

As vantagens de conhecer os índices e ganho marginal das divisões e linhas de produção de produtos podem ser resumidas da seguinte maneira:

- a) os índices de ganho marginal ajudam a administração a decidir quais produtos devem merecer maior esforço de venda ou ser colocados em planos secundários

ou simplesmente tolerados pelos benefícios de vendas que possam trazer a outros produtos;

- b) os ganhos marginais são essenciais para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento produtivo deve ser abandonado ou não. A curto prazo, se o produto recupera mais que seus custos marginais, está dando uma contribuição aos lucros gerais. Essa informação é fornecida prontamente dentro da abordagem marginal.
- c) os ganhos marginais podem ser usados para avaliar alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. As decisões deste tipo são realmente determinadas por uma comparação dos custos adicionais visando ao aumento na receita de venda. Normalmente, quanto maior for o índice do ganho marginal, melhor é a oportunidade de promover vendas; quanto mais baixo o índice maior será o aumento do volume de vendas necessário para recuperar os compromissos de promover vendas adicionais.
- d) quando se chega a conclusão quanto aos lucros desejados, pode-se avaliar prontamente seu realismo pelo cálculo do número de unidades a vender para conseguir os lucros desejados. O cálculo é facilmente feito dividindo-se os custos fixos mais o lucro desejado pelo ganho marginal unitário.

2.2.7.5 Unidades de esforço de produção – UEP

O último método de custos a ser abordado é o método das unidades de esforço de produção (UEPs), cujo criador foi o francês George Perrin e que teve como discípulo o Engenheiro Franz Allora no Brasil nos anos 70.

Pelo método das UEPs, ocorre a simplificação das atividades de medição de

produção, onde produtos diferentes serão contabilizados por um único parâmetro, permitindo que se tenha um valor global e sintético das atividades da empresa.

Através desse método o produto absorve no seu processo de produção inúmeros esforços de produção, sendo que esses esforços são homogêneos, isto é, possuem a mesma natureza, apenas diferindo um do outro apenas a intensidade de utilização.

O grande diferencial do método das UEPs em relação aos demais é que ele define uma unidade de medida comum para o conjunto de atividades desenvolvidas pela estrutura produtiva da empresa, servindo essa unidade de medida em diversas aplicações para o planejamento e controle dos processos de produção, visto que toda produção é quantificável em relação ao seu comportamento produtivo.

O método das UEPs tem como dificuldade a mensuração dos custos indiretos, pois basicamente é executado em função da cadeia produtiva, necessitando dessa forma de complemento de outro método para completar a mensuração dos custos da empresa.

Os procedimentos a serem seguidos para a implementação de uma Gestão Financeira dependem uns dos outros, pois se complementam. Isto posto, deve-se ter consciência que para chegar na etapa de implantação de um Fluxo de Caixa, deve-se ater à formação de um sistema de coleta de dados e um sistema de custos que possam manter um programa de trabalho eficaz, haja visto que o processo de formação de um Fluxo de Caixa servirá como auxílio dessas duas etapas iniciais, funcionando paralelamente e concomitantemente a elas, para juntos influenciar na formação dos preços que a empresa trabalhará.

2.3 Fluxo de Caixa

A gestão financeira das empresas está diretamente ligada à administração dos recursos os quais faz-se necessário mobilizar para que o investimento feito obtenha êxito.

Trata-se de um processo de trabalho que junto à coleta de dados, geração de

informações, formação de custos, auxilia o planejamento e organização dos desembolsos efetuados e a velocidade desse processo depende da desenvoltura da gestão de trabalho estabelecida, haja visto que influenciará também no processo de formação de preços da empresa.

Conforme explica Assaf Neto (1997, p.15), o enfoque da área financeira centra-se basicamente, na procura da eficiência na gestão de recursos, o que é feito através da maximização de seus retornos e minimização de seus custos.

A contabilidade de custos, a contabilidade gerencial, a escolha do princípio e método de custos mais adequado, a formação de preços, a análise do ponto de equilíbrio da empresa, todos são ferramentas que somadas auxiliam na boa administração do capital envolvido nos trabalhos da organização, mas para complemento do conjunto dessas ferramentas básicas, há ainda mais uma que pode-se dizer mais próxima ao administrador financeiro principalmente, que é dependente direta das demais citadas, o fluxo de caixa.

2.3.1 Conceituação

O fluxo de caixa é o sistema que controla a movimentação dos recursos financeiros da empresa e sendo assim, trata-se da administração financeira propriamente dita, pois é o processo que auxilia na gerência dos desembolsos e reembolsos (recebimentos) efetivamente ocorridos.

Segundo então esse pensamento, Chiavenatto (1990, p.48-49) cita que a administração financeira deve proporcionar uma conciliação entre o risco e o retorno de uma empresa. O retorno (ou rentabilidade) é medido pelas receitas menos os custos incorridos. O risco é medido pela probabilidade da empresa tornar-se insolvente, isto é, tornar-se incapaz de pagar suas contas e dívidas nos vencimentos.

O gerenciamento do capital movimentado da organização depende da adequação das

condições de trabalho que o administrador possui e sendo assim o fluxo de caixa é o instrumento que dá condições a esse administrador controlar e é um instrumento gerencial que permite apoiar o processo decisório da organização de maneira que ele esteja orientado para os resultados pretendidos, conforme explana Frezatti (1997, p.28).

Miranda (1999, p.103) explica que um negócio econômico (ou um investimento) é uma combinação de entradas e saídas de dinheiro do caixa distribuídas no tempo, formando o Fluxo de Caixa (*Cash Flow*) do negócio, e também que a administração financeira adota o regime de caixa para planejar e controlar as necessidades e sobras de caixa e apurar o resultado financeiro (superávit ou déficit de caixa), segundo Hoji (2000, p.27). Basicamente pelo regime de caixa, as receitas são reconhecidas no momento do efetivo recebimento e as despesas, no momento do efetivo pagamento. “O fluxo de caixa de um negócio é um modelo matemático que visa representar a relação dos diversos parâmetros e calcular seu impacto na economia da empresa” (MIRANDA, 1999, p.124).

[...] o fluxo de caixa é um processo pelo qual uma empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas. Neste enfoque ainda, o fluxo de caixa focaliza a empresa como um todo, tratando das mais diversas entradas e saídas (movimentações financeiras) de caixa refletidas por seus negócios (ASSAF NETO, 1997, p.38).

Para Chiavenatto (1990, p. 57) “O fluxo de caixa constitui o termômetro do dia-a-dia da empresa, ou seja, como a empresa está se comportando quanto aos recebimentos e aos pagamentos de suas operações.”

Já para Assaf Neto (1997, p.80) “O fluxo de caixa é uma metodologia que permite à empresa determinar o fluxo de recursos futuros da empresa e a partir desta informação administrar o caixa e assim, minimizar a necessidade de recursos.”

2.3.2 Administração do fluxo de caixa

A gestão financeira eficaz é aquela em que os recursos movimentados são

devidamente controlados e onde o capital investido possui aumento, crescimento em relação ao montante inicial desembolsado.

Segundo informa Brasil (1993, p.13), o ativo econômico de uma empresa é o conjunto de recursos de que ela dispõe e que são financiados pelas fontes localizadas no passivo do Balanço Patrimonial.

A administração de caixa numa empresa abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras que é a parcela do ativo circulante representada pelos depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata, conforme explicita Santos (2001, p.56). “Todos os bens e direitos que se convertem em dinheiro a curto prazo são classificados como Ativo Circulante.” (HOJI, 2000, p.252).

Quando fala-se em Balanço Patrimonial logo faz-se ligação com contabilidade, logo vê-se que a contabilidade é importante geradora de dados tabulados para a administração. É no balanço que observa-se os dados devidamente alocados de forma a facilitar a análise e tomada de ações. É no Balanço Patrimonial que vê-se as expressões ativo circulante, passivo circulante e patrimônio líquido, que nada mais são que expressões que identificam a movimentação dos recursos da empresa de forma estruturada durante um exercício.

Balanço é um instantâneo do valor contábil da empresa numa certa data, como se a empresa tivesse ficado momentaneamente imóvel... A definição contábil subjacente ao balanço e que o descreve é $\text{Ativos} = \text{Passivos} + \text{Patrimônio dos acionistas}$... Na realidade o patrimônio dos acionistas é definido pela diferença entre os ativos e passivos da empresa. Em princípio, o patrimônio é o que os acionistas deveriam ter na empresa, depois que esta saldasse todas as suas dívidas (ROSS, 1995, p.42).

Por Balanço entende-se então a demonstração dos valores existentes na empresa naquele momento, demonstrando a posição financeira da organização no exercício que passou.

Diante das informações mostradas no Balanço Patrimonial é possível organizar um planejamento, onde ações a serem tomadas poderão influenciar os valores trabalhados e conseqüentemente melhorar os resultados.

As ações que cita-se acima, são atitudes que tenham como consequência o aumento do ativo da empresa, ou melhor que capitalizem a empresa, visto que aumentar o ativo não significa capitalizar, já que para todo ativo haverá o passivo e sendo assim o objetivo final sim é aumentar o capital e o patrimônio líquido.

Para o processo de avaliação das necessidades de capital de giro é indispensável que se quantifique a partir da estrutura patrimonial da empresa os grupos classificados como circulante operacional, circulante financeiro e permanente (não cíclico).

Assaf Neto (1997, p.54/55) explica bem sobre tais conceitos, conforme segue:

2.3.2.1 Ativos

O Ativo circulante financeiro, de natureza errática, é formado sem apresentar necessariamente um vínculo direto com o ciclo operacional da empresa. Não denota, por conseguinte, qualquer comportamento preestabelecido, variando mais estreitamente em função da conjuntura e do risco de maior ou menor liquidez que a empresa deseja assumir.

O Ativo circulante operacional é composto de valores que mantêm estreita relação com a atividade operacional da empresa. Estes elementos são diretamente influenciados pelo volume de negócios (produção e vendas) e características das fases do ciclo operacional (condições de recebimentos das vendas e dos pagamentos a fornecedores, prazo de estocagem, etc.).

Pelas características básicas enunciadas, os ativos circulantes operacionais devem manter coerência com o ciclo operacional da empresa, de forma que o volume dos investimentos nestes itens seja representativo de suas necessidades de investimento em capital de giro.

O investimento fixo (ativo permanente) inclui os direitos a receber da empresa a longo prazo e o ativo permanente propriamente dito. São valores inscritos tipicamente como

de longo prazo (não circulantes).

Segundo explica Santos (2001, p.20), no ativo, estão incluídos os bens – dinheiro em caixa, depósitos bancários, imóveis, instalações e equipamentos – e os direitos da empresa, representados pelos valores que ela tem a receber de terceiros.

Dentro da conceituação ativos, pode-se dividi-los em ativo fixo e ativo circulante; o fixo como o próprio nome diz, são os bens mais constantes, mas dentro dos ativos fixos também pode-se subclassificá-los em tangíveis e intangíveis, onde tangíveis são os bens imobilizados e intangíveis são os bens intrínsecos à empresa, tal qual sua marca registrada, sua fama. Ativo circulante é aquele bem inconstante, que varia com o passar do tempo, exemplo os estoques, o caixa financeiro.

Ativos fixos são aqueles que duram bastante tempo, como um prédio. Alguns ativos fixos são tangíveis, como máquinas e equipamentos. Outros ativos fixos são intangíveis, tais como patentes, marcas registradas e a qualidade da administração. A outra categoria de ativos, os ativos circulantes, compreende aqueles ativos que tem duração curta, como os estoques (ROSS, 1995, p.26).

São denominados ativos, segundo Santos (2001, p.146), os bens usados na operação de uma empresa, como terrenos, imóveis, máquinas, equipamentos e marcas. Para avaliação econômica de um projeto de investimento é necessário considerar a vida útil de seus ativos. O valor estimado de venda de uma ativo no final de sua vida útil é denominado valor residual.

O capital de uma empresa está todo investido no Ativo, com o objetivo de gerar retornos adequados. Esse capital é fornecido por terceiros e pelos acionistas ou sócios. A parte dos acionistas ou sócios é representada pelo Capital Próprio (Patrimônio Líquido). “No fundo, os ativos circulantes constituem o capital da empresa que gira até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações [...]” (CHIAVENATTO, 1990, p.52).

ATIVO	PASSIVO CIRCULANTE	Capital de Terceiros	Capital de Curto Prazo
	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO		Capital Permanente e de longo prazo
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Capital Próprio	

FIGURA 3: Estrutura de capital

Fonte: Hoji, 2000, p. 182.

2.3.2.2 Passivos

Com relação aos desembolsos da empresa, as obrigações financeiras da organização, existe o passivo, que nada mais é que as saídas de valores que a empresa possui em relação ao seu caixa financeiro.

O passivo circulante financeiro inclui as dívidas da empresa junto a instituições financeiras e outras obrigações que também não apresentam nenhuma vinculação direta com sua atividade operacional. Alterações que venham a ocorrer no volume de atividade ou nas fases operacionais não repercutem diretamente sobre o passivo financeiro, refletindo estas variações basicamente sobre os elementos cíclicos (ativos e passivos).

O passivo circulante operacional representa as obrigações de curto prazo identificadas diretamente com o ciclo operacional da empresa. As características de formação dessas contas são similares as do ativo circulante operacional definido anteriormente, representando as dívidas de funcionamento (operacionais) da empresa.

O passivo permanente compõe-se das fontes de financiamento a longo prazo próprias (patrimônio líquido) e de terceiros (exigibilidades), cuja importância no equilíbrio financeiro de uma empresa é financiar necessidades permanentes de recursos.

Ross (1995, p.26), explica que uma dívida de curto prazo é um passivo circulante. As dívidas de curto prazo são constituídas de empréstimos e outras obrigações que se devem saldar dentro do prazo de um ano.

O passivo compreende as obrigações da empresa para com terceiros, representados por fornecedores, salários, impostos e financiamentos. O patrimônio líquido representa os recursos financeiros dos sócios ou acionistas aplicados na empresa sob a forma de capital inicial e reinvestimento de lucros (SANTOS, 2001, p.21).

Os ativos e passivos são resultado da administração financeira da empresa, isto é, a gestão financeira da mesma, onde que toda empresa possui seus desembolsos e reembolsos de capital (dinheiro), onde o Patrimônio Líquido representa o valor atual mínimo pelo qual a empresa, em sendo negociada, não alteraria o nível de riqueza de seus proprietários. Mas para iniciar e manter-se em funcionamento é preciso que a organização possua capital suficiente para saldar suas obrigações, esse capital é que popularmente conhece-se como Capital de Giro, e para que exista esse capital faz-se necessário a administração do fluxo de caixa.

Segundo Santos (2001, p.56), a administração de caixa começa com o planejamento de caixa, atividade que consiste em estimar a evolução dos saldos de caixa da empresa. Essas informações são fundamentais para a tomada de decisões.

		ATIVO	PASSIVO	
CIRCULANTE	Financeiro	Caixa e Bancos Aplicações Financeiras	Empréstimos Bancários Financiamentos Duplicatas Descontadas Dividendos e IR	CIRCULANTE
	Operacional	Duplicatas a receber Estoque Adiantamentos e Despesas De Competência do Exercício Seguinte	Fornecedores Salários e Encargos Impostos e Taxas Adiantamentos de Clientes	
PERMANENTE		Realizável a Longo Prazo Investimento Fixo	Exigível a Longo Prazo Patrimônio Líquido	PERMANENTE

FIGURA 4: Os grupos patrimoniais operacionais, financeiro e permanente.

Fonte: Assaf Neto, 1997, p.54.

2.3.2.3 Capital de giro

A administração do capital de giro tem por objetivo administrar cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa e segundo Chiavenatto (1990, p.45), para garantir um nível aceitável de capital circulante líquido.

Administrar o capital de giro, significa gerenciar a entrada e saída de dinheiro de forma a saldar sempre as obrigações e aumentar o patrimônio da empresa, onde o capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Segundo Assaf Neto (1997, p.15), num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

Capital de Giro representa o conjunto de despesas necessárias para colocar e manter o negócio em funcionamento, sendo principalmente caracterizado por sua integral recuperação ao fim da vida econômica do negócio. Onde: - estoques – matéria-prima, produtos intermediários, produtos em processamento, materiais em manutenção e mercadorias destinadas a venda; - crédito a clientes - reserva para financiar compras de clientes; - caixa mínima – para financiar as despesas correntes (MIRANDA, 1999, p.133).

Define-se capital de giro líquido como sendo a diferença entre ativos circulantes e passivos circulantes. De um ponto de vista financeiro, a problemática do fluxo de caixa de curto prazo decorre da falta de sincronização entre entradas e saídas de dinheiro (ROSS, 1995, p.27).

Segundo Chiavenatto (1990, p. 50) “A definição mais comum de capital de giro líquido (CGL) é a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes da empresa.”

Segundo Sá e Sá (apud HOJI, 2000, p.182) “explana que segundo os estudiosos e doutrinadores da Contabilidade, o capital é um fundo de valores ou conjunto de bens, créditos e débitos colocados à disposição da empresa, com a finalidade de gerar resultados econômicos”.

Conforme explica Assaf Neto (1997, p.15), o capital de giro permanente refere-se ao

volume mínimo de ativo circulante necessário para manter a empresa em condições normais de funcionamento. O capital de giro variável, por seu lado, é definido pelas necessidades adicionais e temporais de recursos verificadas em determinados períodos e motivadas, principalmente, por compras antecipadas de estoques, maior morosidade no recebimento de clientes.

O administrador financeiro deve estar sempre atento às suas ações, pois a capacidade da empresa de desenvolver uma política “pé-no-chão” é dependente das atitudes do administrador em relação ao gerenciamento das compras e vendas, isto é, estoques à nível suficiente para atender a demanda de produção, baixa inadimplência e boa lucratividade nas negociações com os clientes.

O entendimento de capital de giro, insere-se no contexto das decisões financeiras de curto prazo, de acordo com Assaf Neto (1997, p.24) , envolvendo a administração de ativos e passivos circulantes, toda empresa precisa buscar um nível satisfatório de capital de giro de maneira a garantir a sustentação de sua atividade operacional.

Santos (2001, p.15), explica que grande parte do tempo do gestor financeiro é destinada à solução de problemas de capital de giro, como financiamento de estoques, gerenciamento de inadimplência de clientes e administração de insuficiências de caixas. Esses problemas podem ser minimizados ou mesmo evitados por meio de uma administração de capital de giro que valorize a prevenção de sua ocorrência e também, Assaf Neto (1997, p.13) é claro quando declara que uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.

A gestão financeira adequada da empresa terá como consequência imediata recursos financeiros equilibrados para que a empresa mantenha-se no mercado de forma competente onde haja possibilidades de boas negociações tanto nas aquisições, quanto nas vendas, em

virtude de possuir um caixa operacional auto-suficiente. “O volume mínimo de recursos financeiros de que uma empresa precisa para o giro de suas operações é denominada caixa operacional” (SANTOS, 2001, p.19).

É importante salientar que uma boa administração do capital de giro envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Este incremento de atividade no capital de giro proporciona, segundo explana Assaf Neto (1997, p.19) de forma favorável à empresa, menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüente incentivo ao aumento da rentabilidade, e quando o capital de giro aumenta em virtude do crescimento dos estoques, ou das duplicatas a receber sem o correspondente crescimento das vendas, traduz uma situação de administração inadequada conforme explica Santos (2001, p.23).

Conforme explana Florentino (1988, p.51), faz parte da argúcia do empresário tentar movimentar a sua empresa empregando o menor volume possível de capital próprio e para atingir esse objetivo o empresário tentará: reduzir o tempo ou o ciclo da produção de produtos ou serviços, acelerando-a de tal modo, que o seu volume de capital necessário empregado possa circular inúmeras vezes durante o ano, produzindo mais vezes os mesmos produtos ou serviços; reduzir o tempo de estocagem, mesmo com o sacrifício de uma parte do lucro (mediante a redução do preço de venda) de modo que os estoques de bens produzidos possam rapidamente se converter em recursos para se aplicarem em novas series de produção, ou seja, movimentar mais o capital investido tornando o retorno mais rápido e facilitando assim o melhor aproveitamento do capital despendido.

A atenção do responsável pela gestão financeira da empresa deve estar voltado ao movimento existente no fluxo de caixa, observando sempre se há uma sincronização entre as entradas e desembolsos, supervisionando principalmente o recebimento, visto que um grande montante de contas à receber pendente é preocupante, haja visto que isto significa capital de

giro superior ao normal embutido no fluxo de caixa da organização, onde necessariamente prejudicará o bom andamento da gestão financeira da empresa, pois deixará de haver disponibilidade equilibrada de capital para negociações de aquisição, prejudicando o poder de lucratividade da empresa. “As entradas de caixas (recebimentos) e as saídas de caixa (desembolsos) não são perfeitamente sincronizadas, e um certo nível de caixa é necessário como uma espécie de amortecedor” (ROSS, 1995, p.554).

2.3.2.4 Ciclo operacional

De acordo com Hoji (2000, p.114), uma das finalidades da gestão do caixa é manter um saldo de caixa adequado às suas atividades, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos, pois caso esses fluxos fossem 100% realizáveis nas datas previstas, não haveria a necessidade de manter o saldo de caixa.

O volume de vendas deve ser adequado à capacidade de mobilização financeira da organização, ou melhor às condições de pagamento das vendas deve estar de acordo com o fluxo de caixa da empresa, haja visto que quando há necessidade de capital para manter o fluxo de caixa em condições equilibradas, faz-se necessário vendas à vista ou com menor prazo de pagamento para “dar fôlego” ao caixa. Sendo assim a atenção do responsável deve estar voltada aos ciclos econômico e financeiro da empresa, para evitar negociações inadequadas e prejudiciais à saúde financeira da empresa. “É desejável que a empresa tenha alto giro de caixa, de modo que reduza sua necessidade de capital de giro” (SANTOS, 2000, p.18).

Segundo Hoji (2000, p. 25) “O ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento de vendas.”

Conforme explica Brasil (1993, p.17), o ciclo econômico começa com as compras das matérias-primas e termina com as vendas dos produtos ou serviços acabados ou entregues,

havendo entre esses dois eventos vários outros, em função do tipo de negócio e o ciclo financeiro começa com o pagamento dos fornecedores e termina com o recebimento das duplicatas, incluindo no intervalo vários outros desembolsos referentes a salários, impostos, encargos, etc. “O ciclo financeiro é o intervalo de tempo entre os eventos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacional, representado pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas” (SANTOS, 2001, p.17).

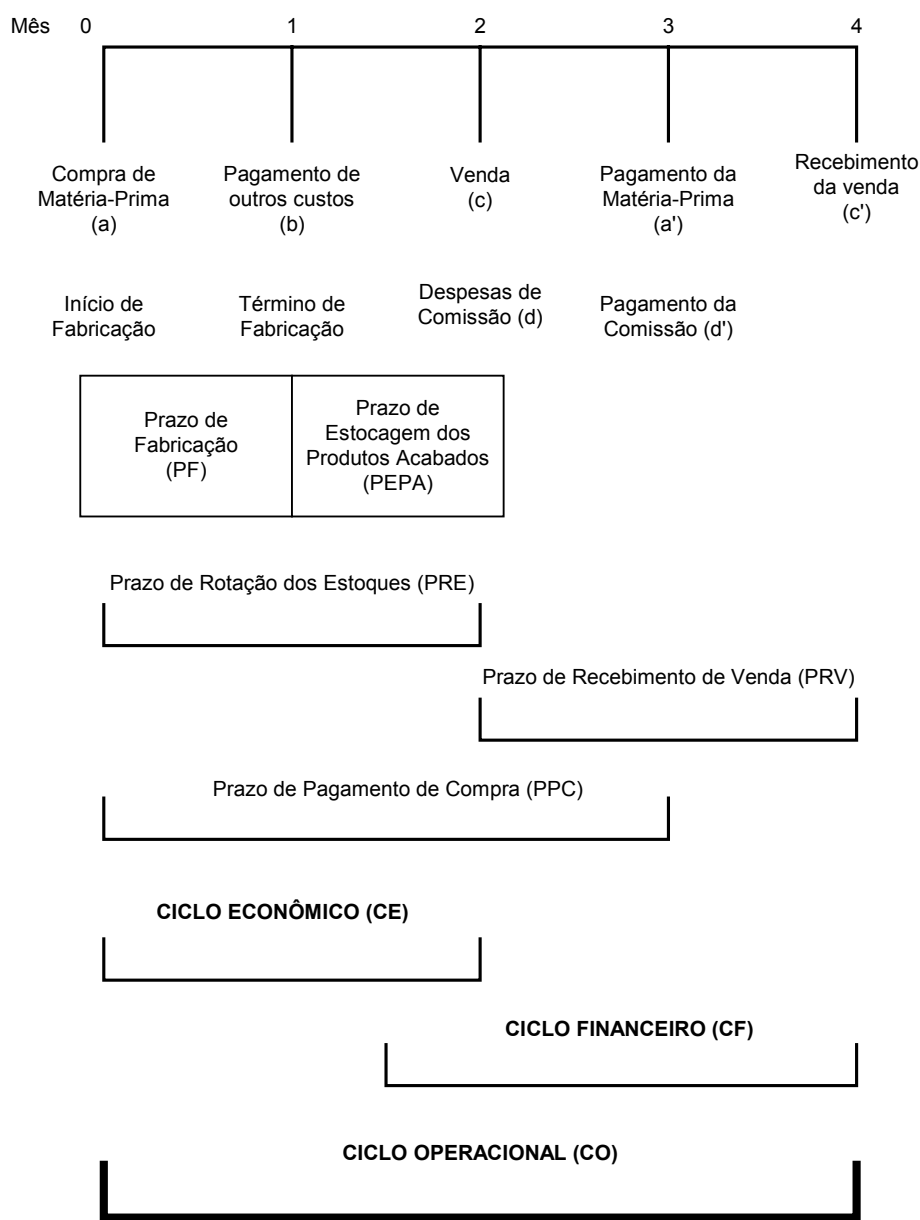


FIGURA 5: Ciclo operacional

Fonte: Hoji, 2000, p.26.

O ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa (pagamento de materiais a fornecedores) e o recebimento da venda do produto. O ciclo financeiro representa o intervalo de tempo que a empresa irá necessitar efetivamente de financiamento para suas atividades. “De modo geral, podemos dizer que, quanto maior o ciclo financeiro da empresa, maior o seu risco nas crises e maior a necessidade de investimento nos ativos operacionais” (BRASIL, 1993, p.20).

Já o ciclo econômico considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo a compra dos materiais até a respectiva venda. Não levando em consideração, pelo próprio enunciado do ciclo, os reflexos de caixa verificados em cada fase operacional ou seja, os prazos de recebimentos das vendas e os pagamentos dos gastos incorridos.

A comunicação é a melhor ferramenta a ser implementada para que haja equilíbrio no fluxo de caixa da empresa, pois todos envolvidos na organização devem estar cientes de como está funcionando os ciclos econômico e financeiro, pois as compras devem estar voltadas às vendas, isto é, comprar o estritamente necessário é a base inicial para um equilíbrio financeiro, e vendas deve estar ciente da situação de inadimplência e necessidade de captação de recursos a curto prazo.

De acordo com Hoji (2000, p.120), a empresa pode melhorar os resultados econômico e financeiro administrando adequadamente o ciclo financeiro. O esforço de redução do ciclo financeiro deve ser feito por todas as áreas da empresa, por meio de políticas eficientes de crédito, descontos financeiros, compras, etc.

2.3.2.5 Ponto de equilíbrio

A expressão ponto de equilíbrio está gradativamente sendo substituída por outra expressão: Análise Custo-Volume-Lucro, mas deve se ressaltar que tal análise serve quase

que exclusivamente para análises de curto prazo.

A empresa possui determinado montante de dispêndio financeiro em que os valores desembolsados – custos e despesas – serão iguais aos valores recebidos, a esse ponto conhece-se como ponto de equilíbrio, isto é, nesse momento não está ocorrendo nem lucro, nem prejuízo.

Esse ponto na gestão financeira é importante em virtude de que algumas ações poderão ser tomadas de forma diferente, em função da empresa já ter atingido tal ponto como por exemplo o fato de participar em uma concorrência de preços com valores diferenciados ao normal, a questão de compras de materiais para estoque com pagamento à vista ou à prazo, e outros mais, que podem ser influenciados pela situação desse momento, em que a empresa já atingiu seu ponto onde dali para adiante a tendência é obter lucro. “Análise do Ponto de Equilíbrio (Break Even Point) é uma análise operacional que indica para que nível de operação num determinado tempo a receita se iguala às despesas (custos fixos + custos variáveis)” (MIRANDA, 1999, p.183).

Conforme explica Santos (2001, p.232) para toda empresa existe determinado volume de vendas onde ocorre a igualdade entre sua receita total e seu custo total. Esse volume de vendas representa o ponto de equilíbrio econômico da empresa e ainda na maioria das empresas, os preços de venda são formados antecipadamente. Faz parte integrante do preço a parcela do lucro que apenas será obtido se a empresa superar o ponto de equilíbrio.

Segundo Beulke (1982, p.148), o ponto de equilíbrio constitui-se em importante função orientadora nas empresas, com vistas ao conhecimento de valores globais de receita e volume físico correspondente. O ponto de equilíbrio também se pode constituir em fator de apoio à política de preços de venda de produtos, e ainda conforme explana Santos (2000, p.166), o ponto de equilíbrio será obtido quando o total de ganhos marginais, que é a somatória de todos produtos comercializados, equivalerem ao custos estrutural fixo do mesmo

período de tempo de objeto da análise.

Pode-se considerar em termos de conceituação três tipos de pontos de equilíbrio, onde a diferença entre eles são os custos fixos a serem considerados:

- a) Ponto de Equilíbrio Contábil, o qual identifica a quantidade mínima a ser vendida para cobrir os custos contábeis da empresa, representa o ponto de equilíbrio operacional e é adequado para análises de médio prazo, é calculado pelo total de custos fixos dividido pela margem de contribuição líquida;
- b) Ponto de Equilíbrio Econômico, é aquele que identifica a quantidade mínima que a empresa terá que vender para assegurar a rentabilidade real, onde o cálculo é demonstrado pelo somatório dos custos fixos totais e o custo de oportunidade previsto divididos pela margem de contribuição líquida. É aconselhável para análises de longo prazo;
- c) Ponto de Equilíbrio Financeiro, serve para verificar o quanto a empresa terá que vender para não ficar sem dinheiro. É utilizado para análises de curtíssimo prazo e é visualizado através da subtração dos custos fixos totais menos os custos de depreciação divididos pela margem de contribuição líquida.

- EXEMPLO:

- ◆ Dados:

- Preço de Venda – R\$ 20,00 / unid.
- Custos Variáveis – R\$ 12,00 / unid.
- Custos Fixos Totais – R\$ 10.000,00 / anual
- Depreciação – R\$ 8.000,00 / anual
- Patrimônio líquido da empresa – R\$ 50.000,00
- Taxa mínima de retorno sobre o capital investido – 10% a a.

- ◆ Ponto de Equilíbrio Contábil = R\$ 10.000,00 / R\$ 8,00
- ◆ Ponto de Equilíbrio Econômico = (R\$ 10.000,00 + R\$ 5.000,00) / R\$ 8,00
- ◆ Ponto de Equilíbrio Financeiro = (R\$ 10.000,00 – R\$ 8.000,00) / R\$ 8,00

Miranda (1999, p. 184) comenta: “Se se incluir no custo fixo o custo de recuperação de capital, o ponto de equilíbrio significará o nível de operação que permite ao projeto recuperar o capital investido”.

Em suma, o ponto de equilíbrio trata-se de uma ferramenta de gestão, que pode ser utilizada para análise de valores, para auxiliar na tomada de decisões.

2.3.2.6 Projeção de caixa

O trabalho em conjunto do grupo de trabalho da empresa não deve ocorrer apenas nos momentos de dificuldade de desequilíbrio do fluxo de caixa, mas sim no decorrer das atividades, objetivos comuns devem ser traçados, projetando sempre índices a serem atingidos, limites a serem observados, buscando assim o equilíbrio entre os desembolsos e entradas de valor na empresa.

[...] é fundamental considerar que o fluxo de caixa projetado não deve ser montado isoladamente por uma área, mas deve ser um compromisso conjunto da empresa toda, com base em informações fornecidas pelas várias áreas participantes. Isto permite à empresa torna-lo visível, transparente e não uma caixa preta nas mãos de uma área privilegiada (FREZATTI, 1997, p.35).

Por isso é importante que haja controle e projeção da movimentação de caixa por um determinado período, que de acordo com Santos (2001, p.59), quando o fluxo de caixa tem um prazo de cobertura de uma semana até três meses, é considerado de curto prazo. Se o prazo de cobertura fica entre 91 dias e um ano, o fluxo de caixa é de médio prazo. Um fluxo de caixa de longo prazo, tem um prazo de cobertura superior a um ano.

De acordo com Hoji (2000, p.161), o orçamento de caixa tem a finalidade de apresentar com antecedência a provável situação financeira futura, caso as transações ocorram

dentro das premissas e condições planejadas. O conhecimento antecipado das necessidades e sobras de caixa no curto, médio e longo prazos possibilita aos administradores financeiros tomar decisões que otimizem os resultados globais. “As projeções de caixa da empresa têm várias finalidades. A principal delas é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo” (SANTOS, 2001, p.57).

Deve-se chamar atenção que as projeções de caixa servem principalmente para:

- Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos;
- Saber antecipadamente para poder negociar bem;
- Maximizar as aplicações das sobras de caixa;
- Impacto financeiro de variações de custos, se tem caixa não precisa alterar os preços para manter as vendas.

Em pequenas e médias empresas faz-se uso dos fluxos de curto e médio prazo, em virtude dos valores movimentados, sendo que a longo prazo traça-se objetivos que passam a serem atingidos através da administração eficaz do fluxo de caixa, principalmente de curto prazo.

2.3.2.7 Liquidez financeira

O fluxo de caixa funcionando em equilíbrio torna possível a existência de um valor a maior de capital de giro, o qual é consequência dos lucros obtidos pela administração correta da empresa, e esse montante excedente do capital de giro considerado normal é a liquidez do capital investido.

A liquidez serve como segurança aos riscos que a empresa se submete ao participar do mercado oscilante, inconstante, buscando maiores retornos aos desembolsos feitos, por isso da importância de uma gestão financeira convicta com a necessidade de equilíbrio de seu

fluxo de caixa. “Risco econômico é o risco inerente ao negócio da empresa. É a incerteza ou variabilidade relativa dos resultados da empresa que depende do ramo de atividade e características da demanda do mercado” (CHIAVENATTO, 1990, p.47).

Segundo Hoji (2000, p. 223), “O risco existe em todas atividades. Tudo o que é feito hoje, visando a um resultado no futuro, está sujeito a algum grau de risco. Somente o que já aconteceu está livre de risco, pois é um fato consumado.”

Conforme Assaf Neto (1997, p.78), considera-se que existem três motivos para que uma empresa mantenha um valor mínimo de caixa. O primeiro motivo é denominado transação. Uma empresa precisa ter recursos aplicados no caixa para poder honrar os compromissos assumidos. O segundo motivo refere-se à precaução. O terceiro motivo refere-se à especulação. Neste caso, a existência de recursos em caixa decorre da perspectiva de uma oportunidade futura para fazer negócios.

O bom saldo de caixa torna possível melhores negociações em relação às aquisições, pois tendo condições imediatas de pagamentos, consegue-se boas condições de descontos junto aos fornecedores; em virtude do pagamento ser efetuado à vista não será embutido os juros de mercado e ainda poderá reduzir ainda mais o preço da compra e por conseguinte obtém-se condições de ofertar produtos e ou serviços com preços e condições mais atrativas ao mercado.

Conforme explana Frezatti (1997, p.46):

Alguém já disse que um bom tesoureiro deveria dedicar 30% de seu tempo negociando, 15% controlando as operações e 55% buscando e pensando alternativas para aumento da rentabilidade e diminuição do risco da organização. O aumento de seu conhecimento sobre o mercado e mecanismos é parte importante do sucesso em seu impacto sobre os resultados.

A busca constante de alternativas que façam com que haja melhores resultados nos valores trabalhados pela empresa é função crucial do administrador. A gestão financeira da empresa não deve estar embasada apenas no controle financeiro, mas sim na busca de

possibilidades de melhoras no fluxo de caixa e por conseguinte na rentabilidade do capital investido na organização.

Deve-se ter em conta que saldos mais reduzidos de caixa, de acordo com Assaf Neto (1997, p.36), podem provocar entre outras consequências, perdas de descontos financeiros vantajosos pela incapacidade de efetuar compras a vista junto aos fornecedores. Por outro lado, posições de mais elevada liquidez imediata, ao mesmo tempo que promovem segurança financeira para a empresa, apuram maior custo de oportunidade. “Custo de oportunidade é o valor do benefício que se deixa de ganhar quando no processo decisório, se toma um caminho em detrimento de outro.” (LEONE, 1996, p.72).

Destaca Ross (2001, p.143) que se sua empresa talvez possua um ativo que está pensando em vender, arrendar ou empregar em alguma outra unidade operacional. Se o ativo for utilizado num novo projeto, as receitas potenciais de usos alternativos serão perdidos. Essas receitas perdidas, podem claramente ser encaradas como custos, são chamados custos de oportunidade, porque ao aceitar o projeto, a empresa renuncia a outras oportunidades de emprego desses ativos.

Conforme explica Ostrenga (1993, p.37), caixa e liquidez são tão necessários quanto os lucros reportados. Caixa leva à liquidez, e a liquidez é crítica em um ambiente de negócios de alto risco e grande incerteza. Caixa e liquidez ajudam a suportar surpresas, facilitam a adaptação às mudanças bruscas e permitem a uma empresa capitalizar em cima das raras oportunidades que aparecem em um ambiente turbulento. Uma empresa pode falir enquanto reporta lucros, mas nunca irá à falência desde que suas posições de caixa e liquidez sejam fortes. “Em princípio, quanto maior o volume de capital circulante líquido, melhor será a posição de liquidez de curto prazo da empresa, ou seja, maior se apresenta sua folga financeira” (ASSAF NETO, 1997, p.29).

A análise de liquidez envolve basicamente o conhecimento da capacidade financeira

de uma empresa em liquidar seus diversos compromissos passivos nos prazos pactuados, fornecendo indicação de sua capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações.

Existem alguns cálculos que são índices indicadores de como está a gestão financeira da empresa, que são:

- $\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo circulante}$ – e indica a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo e quanto maior o índice, melhor a situação, sendo que o satisfatório será o valor maior que um.
- $\text{Liquidez Seca} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$ – e indica a capacidade da empresa para liquidar suas dívidas de curto prazo.
- $\text{Participação dos estoque} = \text{Estoques} / \text{Ativo Circulante}$ – e indica o peso dos estoques em relação ao capital de giro.
- $\text{Participação das contas a receber} = \text{Contas a receber} / \text{Ativo Circulante}$ – quando este índice é muito alto pode significar que a empresa está adotando uma política agressiva de crédito comercial, ou que ela enfrenta alto índice de inadimplência.

Os índices de análise de gestão financeira são importantes para verificar se as ações tomadas pela administração estão sendo coerentes e eficazes na busca de lucratividade e rentabilidade do capital investido na organização. Se está existindo liquidez, ou melhor, se o índice de liquidez corrente é superior a um, estará significando que há retorno e que a gestão financeira implementada está correta.

2.3.2.8 Custo do capital

Diante da existência de liquidez na administração financeira, é comum a

possibilidade que haja investimentos, busca de crescimento, aumento no patrimônio líquido da empresa, e sendo assim deve-se ter cuidado especial em função do capital a ser desembolsado em relação aos investimentos previstos, pois esse dinheiro possui um custo, o custo de capital.

Custo de capital é a taxa de juros que as empresas usam para calcular o valor do dinheiro no tempo; o custo do capital equivale ao retorno que a empresa tem que obter em seu investimento para satisfazer as exigências de retorno de seus investidores (ATKINSON, 2000, p.534).

Segundo Santos (2001, p. 123) “O custo de capital de uma empresa pode ser definido como o custo dos recursos financeiros de terceiros e próprios por ela utilizados.”

Para realmente investir em aumento, desembolsar em novas oportunidades deve-se ter claro o índice de retorno que reportará esse capital desembolsado, e uma opção para investir não é apenas aumentar os valores dispendidos para o próprio negócio, há a possibilidade de investir no mercado de capitais.

De acordo com Ross (2001, p.166), a intuição subjacente à análise de fluxo de caixa descontados é a de que um projeto deve gerar uma taxa de retorno superior à que poderia ser obtida nos mercados de capitais.

Avaliar o custo do que está se propondo a fazer é significante no desempenho da gestão financeira, em virtude de que todo trabalho bem administrado poder sofrer riscos de insucesso, pois é importante saber mensurar o momento e montante correto de capital a ser investido ou desembolsado. “[...] uma empresa deve investir em capital de giro enquanto o retorno marginal dos ativos correntes se mantiver acima do custo dos recursos alocados para seu financiamento” (ASSAF NETO, 1997, p.13).

Para Miranda, (1999, p. 26) “[...] ao avaliarmos qualquer negócio sempre teremos duas alternativas de uso de nossos recursos: o próprio negócio e uma aplicação no mercado financeiro.”

Também em relação ao investimento há que se verificar qual o custo de oportunidade

desse capital, pois muitas vezes não valerá o risco e o retorno em todas opções será baixo, deixando então a possibilidade de manter um capital de giro elevado, saldo de caixa elevado, ou efetuar retirada de lucros para utilização particular qualquer por parte do(s) proprietário(s). “A utilização dos lucros para reinvestimento é uma fonte de capital próprio e seu custo é equivalente ao custo-oportunidade atribuído pelos proprietários” (SANTOS, 2001, p.124).

Conforme explica Bornia (2002, p.45) os custos de oportunidade são custos que não representam o consumo de insumos pela empresa, mas o quanto alguém deixou de ganhar pelo fato de ter optado por um investimento ao invés do outro.

2.3.2.9 Gerenciamento do fluxo de caixa

A administração do caixa depende da forma de gerenciar do administrador o qual pode optar por ciclos financeiros mais curtos ou mais longos, tudo dependente das negociações efetuadas pelo setor de vendas, já que são as vendas é que direcionam o fluxo, pois se houver negociações programadas com pagamentos parcelados com prazo acima de 30 dias por exemplo, naturalmente que se o pagamento das compras não forem com no mínimo esse prazo, a empresa estará utilizando de seu capital de giro para bancar essas negociações, mas tudo isso é previsível, o que é prejudicial é quando ocorre a inadimplência, pois não é esperado.

Desta feita é interessante que quando ocorrerem as vendas no mínimo haja programação de recebimentos num prazo médio inferior aos pagamentos das compras, pois assim estará otimizando o fluxo de caixa, por conseguinte quando a empresa encurta seu ciclo operacional, suas necessidades de capital de giro são reduzidas. Na atividade de serviços a redução do ciclo econômico equivale a trabalhar com um cronograma mais curto para a execução dos serviços.

De acordo com Assaf Neto (1997, p.37), o objetivo fundamental para o

gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou, da mesma forma, otimizar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes, pois conforme Frezatti (1997, p.56), liquidez versus rentabilidade é o grande e perpétuo desafio das empresas. Otimizar o ativo em termos de retorno sempre constitui-se em objetivo dos executivos.

A otimização do fluxo de caixa depende, conforme citado anteriormente da administração das negociações com os fornecedores e por conseguinte das negociações com os clientes. Aumentar o prazo de pagamento, sem juros embutidos, e reduzir o prazo de recebimento, sem dar descontos, significará o aparecimento de liquidez de curto prazo, e dispor de liquidez de curto prazo faz parte da estratégia global da empresa para sobreviver e ser competitiva.

Se a empresa adquire um produto a prazo, além da transação de compra de mercadoria ocorreu um financiamento por parte do fornecedor. Deste modo, existe também, uma transação que difere da compra da mercadoria, por referir-se a um financiamento do ciclo operacional e que tem, como contrapartida, uma despesa financeira.

A busca contínua de um fluxo de caixa equilibrado que por conseqüência permita condições de existência de capital de giro suficiente para manter a empresa com possibilidades de crescimento e sucesso, que significa rentável, traz o fato de sempre que possível; em função do capital de giro; da aquisição à vista de mercadorias, visto que sempre que houver a necessidade da compra à prazo, estar-se-á pagando juros que são embutidos nos preços pelos fornecedores. “[...] a taxa de aplicação no mercado será sempre um referencial para nossas decisões financeiras, gerando uma taxa referencial de análise, que é denominada Taxa de Oportunidade” (MIRANDA, 1999, p.26).

Interessante é quando da possibilidade da compra à vista verificar a disponibilidade de caixa, visto que se houver um desconto significativo, analisar o custo dos juros de

empréstimo em relação ao desconto proporcionado pelo fornecedor. Importante também é salientar que o material adquirido não poderá ficar em estoque, deverá ter destino imediato, pois a mercadoria estocada também possui o custo de capital. “Investimento em estoques é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa” (ASSAF NETO, 1997, p.108).

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

Em caso positivo dos juros do valor de empréstimo serem inferiores ao desconto concedido pelo fornecedor, valerá o risco da contratação do empréstimo, mas tudo isso dependerá também das condições de venda para o cliente.

Santos (2001, p.40), explana que o prazo concedido aos clientes para fazer seus pagamentos é um dos pilares da política de crédito de uma empresa, pois afeta vários de seus parâmetros econômicos.

Alongamento nos prazos de cobrança, por exemplo, elevam naturalmente a necessidade de investimento operacional em giro. Empresas com ciclo financeiro mais curto exigem, em contrapartida, menores investimentos em ativos circulantes operacionais, demandando pela maior rotação de seus elementos, menor necessidade de investimento em capital de giro.

Ao se verificarem reduções nos prazos de pagamentos a fornecedores ou acréscimo nos prazos de estocagem e cobrança, o investimento necessário em capital de giro eleva-se, ou seja deve haver um equilíbrio entre as vendas e a capacidade de comprar.

O capital circulante da empresa é o limitante para os negócios implementados pela organização. Deve-se ter atenção em relação à empolgação em virtude do aumento das vendas, visto que a administração financeira deve estar voltada a capacidade de

movimentação monetária da empresa, sempre tendo uma margem de segurança para evitar que o aumento dos custos, a inadimplência ou a contratação de empréstimos e financiamentos com margens muito reduzidas prejudique o fluxo de caixa e comprometa o capital de giro da empresa.

Toda empresa possui um limite financeiro capaz de suportar determinado volume de negócios. Quando o volume de vendas exceder este limite, ou quando a capacidade de financiar os negócios se reduzir, tem-se uma conseqüente redução na margem de segurança da empresa, verificando-se o que se denomina de *'overtrading'* (ASSAF NETO, 1997, p.72).

Vários fatores podem contribuir isoladamente ou em conjunto para que o volume de capital de giro seja insuficiente para o funcionamento normal da empresa. Os principais são:

- redução nas vendas;
- crescimento da inadimplência;
- aumento das despesas financeiras;
- aumento dos custos.

A capacidade financeira da empresa é que dita o ritmo das negociações e sendo assim em função dessa capacidade é que se estabelece parâmetros para as negociações com os clientes, esses parâmetros é que se designa de política de crédito.

De acordo com Santos (2001, p.42), uma política de crédito precisa definir as condições financeiras de venda a prazo, tais como descontos por pagamento antecipado e juros de mora para os pagamentos efetuados com atraso.

As negociações com os clientes, a política de crédito envolve os descontos financeiros, que segundo Assaf Neto (1997, p.104), corresponde à redução no preço de venda quando o pagamento é efetuado a vista ou num prazo menor. A adoção de desconto pode ocorrer por quatro possíveis razões

- 1) desejo de adiantar o fluxo de caixa reduzindo por conseqüência uma necessidade de financiamento, ou aumentando o volume de recursos que podem ser alocados

para outro investimento;

- 2) desejo de aumentar o volume de vendas, se o cliente vir o desconto como uma redução de preços;
- 3) desejo de reduzir o risco de insolvência dos clientes, promovendo incentivos para pagamentos mais rápidos; e
- 4) desejo de reduzir a sazonalidade das vendas.

Segundo Frezatti (1997, p.53), fortalecem a entrada de caixa da empresa: 1 – a postura clara em termos de pontualidade conhecida e praticada junto à clientela; 2 – estratégia e passos de negociação para casos de atrasos com conseqüências comerciais asseguradas; 3 - sistemas de informações ágeis e confiáveis.

A importância da gestão financeira eficaz está no fato de a administração do fluxo de caixa alertar quando as movimentações de valores iniciarem uma decadência e a margem de segurança se sentir ameaçada e assim dentro de toda área financeira as ações corretivas devem ser tomadas com grande presteza e rapidez.

Os recursos do ativo circulante são administrados através de:

- negociações com fornecedores e outros credores visando alongar os prazos de pagamento;
- medidas mais eficientes de valores a receber, sem prejuízo de vendas futuras, objetivando reduzir o volume de clientes em atraso e inadimplentes;
- decisões tomadas na área com intuito de diminuir os estoques e incrementar seu giro;
- concessão de descontos financeiros, sempre que economicamente justificados, na expectativa de redução dos prazos de recebimentos das vendas;

Por isso as ações mais óbvias em termos de melhorias na liquidez que deveriam estar

na mente do gestor, de acordo com Frezatti (1997, p.52) , são as seguintes:

- Aumento das vendas a vista, sem compensações pela menor carga de impostos;
- Faturamento a prazo com taxas de juros acima do custo de oportunidade da empresa;
- Concentração do faturamento nos primeiros dias do mês;
- Recebimento de adiantamentos referentes aos faturamentos futuros.

É muito importante então, manter uma política de crédito coerente com a situação financeira em que a empresa se apresenta.

Padrões de crédito restrito desencorajam vendas a prazo e tendem a diminuir o volume de vendas, as despesas com crédito e o investimento em valores a receber, conforme explana Assaf Neto (1997, p.108). Prazo de crédito amplo tem efeito contrário: aumenta as vendas, aumenta as despesas com crédito e aumenta o investimento em valores a receber.

	Padrões de Crédito		Prazo de Crédito		Descontos Financeiros		Política de Cobrança	
	Frouxo	Restrito	Amplo	Pequeno	Grande	Pequeno	Liberal	Rígida
Volume de vendas	+	-	+	-	+	-	+	-
Despesas de crédito	+	-	+	-	-	+	+	-
Investimentos em valores a receber	+	-	+	-	-	+	+	-

FIGURA 6: Relação entre medidas de crédito e elementos de uma política de crédito

Fonte: MARTINS, 1985, p.333.

Uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém gera mais investimento em contas a receber e mais problemas de recebimento, o que exige maior rigidez na cobrança (HOJI, 2000, p.132).

A análise de crédito pode ser feita com base em técnica conhecida como 5 C's, segundo explana Hoji (2000, p.130-131) conforme segue:

- CARATER – apesar do alto grau de subjetividade, pode se referir a aspectos morais e éticos, com base em dados históricos referente a pontualidade, protestos, pendências judiciais.
- CAPACIDADE – potencial que o cliente tem para saldar seus compromissos financeiros, verificação de índices de liquidez, endividamento, rentabilidade, situação econômica do setor em que atua.
- CAPITAL - a análise da estrutura econômica e financeira propicia o conhecimento do nível de solidez financeira da empresa. Nível de imobilização, nível de investimentos, financiamento, leasing...
- COLLATERAL – palavra em inglês que significa garantia, pode ser representado por ativos tangíveis ou ativos financeiros, desde que cubram o período de crédito concedido.
- CONDIÇÕES – as condições econômicas atuais e o cenário econômico em que a empresa estará inserida devem ser avaliados em conjunto com o ramo de atividade em que ela atua.

A política, a análise e a liberação de crédito são cruciais na gestão financeira da organização, sendo que a conclusão das ações tomadas em função do crédito será verificada no ato do recebimento das vendas e a cobrança feita por intermédio de bancos é mais segura e prática e geralmente custa menos do que uma cobrança feita em carteira. Geralmente a cobrança bancária é mais eficiente, pois se o sacado atrasar o pagamento, o banco não dispensará os encargos moratórios e, ainda, poderá encaminhar o título para protesto após o vencimento.

Tendo trabalhado todo o processo de controles responsáveis pelo gerenciamento das bases de informações da Gestão Financeira, a próxima etapa é o trabalho de buscar resultados

em função dos números obtidos, e esses resultados serão demonstrados através da formação de preços dos produtos e ou serviços produzidos pela empresa. Essa próxima etapa também se concretiza paralela e concomitantemente ao fluxo de caixa, pois os dois devem funcionar de forma interligada, onde o fluxo de caixa influencia diretamente na formação dos preços.

2.4 Formação de Preços

O trabalho de coleta de dados, análise dos desembolsos feitos, verificação da melhor forma de alocar esses desembolsos, os métodos mais indicados ou mesmo mais avançados para saber o valor real dos recursos alocados às atividades ou mesmo aos produtos e serviços oferecidos aos clientes tem como finalidade principal obter a melhor condição de fornecimento que satisfaça o cliente, principalmente no que tange ao preço a ser recebido pela empresa e o valor pago pelo cliente, pelo valor percebido do produto ou serviço vendido.

A Formação de Preços sobre influência direta das condições ambientais em que a empresa está inserida, como também da forma que a mesma é administrada, haja visto que ambos apresentam papel decisivo na hora de mensurar e colocar um preço em um produto ou serviço, pois deve-se levar em conta o preço que o mercado absorve e o custo que esse produto ou serviço necessita para ser produzido.

A contabilidade de custos e a contabilidade gerencial são ferramentas que o administrador utiliza para atuar no melhor aproveitamento de negócios para a gestão financeira de sua empresa e essas ferramentas servem para o administrador dirigir a forma com que vai atuar no mercado e como princípio básico dos preços. O mínimo que deve se saber para vender algo é saber quanto custa, qual o desembolso que foi feito, para assim ter-se o parâmetro mínimo do preço a ser cobrado, visto que ninguém trabalha para perder dinheiro. “Considera-se como preço ideal, aquele que, cobrindo os custos de produção e de comercialização do produto ou serviço, e contendo ainda o percentual de lucro esperado,

permite que a empresa se mantenha competitiva no mercado” (COGAN, 1999, p.46).

Ninguém trabalha de graça, como também ninguém investe capital em negócios que não espere que haja retorno desse investimento e mais um respectivo valor sobre esse investimento. Sendo assim, para a empresa ter uma boa gestão financeira e conseqüentemente sucesso, há necessidade que além dos desembolsos feitos, os custos, haja quando da venda dos produtos ou serviços uma margem, um montante que se sobreponha ao valor dos custos, e seja então o lucro da venda. “A formação de preços de venda normalmente é elaborada a partir de custos-padrão ou custos estimados, buscando conseguir preços formados a partir de condições operacionais normais da empresa” (PADOVEZE, 1997, p.303).

2.4.1 Mark-up

Segundo Beulke e Berto (1996, p.28), a forma mais tradicional de apuração de custos consiste na agregação de todos os seus fatores com vista à obtenção de um custo total do produto, mercadoria ou serviço. O estabelecimento do preço de venda, nesse caso, consiste na simples adição de um mark-up ao custo apropriado. “O mark-up é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda” (SANTOS, 2000, p.190).

Para Atkinson (2000, p. 251) “Taxa de mark-up – montante de lucro somado aos custos estimados para a ordem de serviço afim de obter o preço de oferta.”

Subentende-se então que o mark-up é um índice que corresponda ao lucro que o produto ou serviço dê à empresa. Esse índice pode ser aleatório conforme a empresa sinta necessidade de retorno do capital que investiu, ou mesmo esse índice pode variar conforme o mercado absorva o valor de venda do produto. Nesse índice pode existir a influência do custo meta, que segundo Cogan (1999, p.97), o custo meta corresponde ao preço que os clientes desejam pagar para o produto/serviço deduzido do lucro que o empreendedor deve receber para executar o respectivo produto/serviço.

2.4.2 Margem de contribuição

Outra forma de criar preços de venda é alocar aos custos um montante que forma ao final o preço de venda, a esse montante dá-se o nome de margem de contribuição.

A contribuição marginal (ou margem de contribuição) é a diferença entre as receitas e os custos diretos e variáveis identificados a um produto, linha de produtos, serviços, processos, segmentos, enfim a cada um dos objetos em que se pode dividir a atividade de uma empresa (LEONE, 1996, p.376).

Para Cogan (1999, p. 25) “Margem de contribuição é pois, a diferença para mais entre o preço de venda e as despesas variáveis referentes as unidades vendidas.”

Margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda unitário e o custo de vendas variável unitário. Denomina-se margem de contribuição porque é o valor que sobra do preço de venda, que contribui para a cobertura dos custos indiretos fixos periódicos (LEONE, 1996, p. 36).

Conforme Beulke (1982, p.93), a margem de contribuição unitária tende a permanecer constante aos diversos níveis de produção, isso permite constatar que praticamente não ocorre ingerência do nível de produção na margem de contribuição unitária. Por conseqüência, uma variação da margem, a preços de venda constantes, indica uma variação efetiva no valor dos insumos.

Os custos dos produtos, conforme abordado anteriormente são classificados em fixos e variáveis, diretos e indiretos, por conseguinte entende-se que os custos variáveis e diretos estão envolvidos diretamente na produção, isto é, o desembolso é constante e dependente da produção, então independente dessa produção ocorrerão os custos fixos e indiretos, sendo assim a margem de contribuição nada mais é que o valor dos desembolsos variáveis e diretos mais um valor que colabore com a redução do montante formado pelos custos fixos e indiretos, que deverá ser saldado pela empresa. “O somatório das margens de contribuição de todos os produtos ou serviços de uma empresa resulta num valor destinado a cobrir os custos fixos e proporcionar o lucro” (SANTOS, 2001,p.39).

Importante é salientar que muitas vezes alguns produtos são vendidos por valores abaixo do custo total (custos variáveis mais os custos fixos) e sendo assim outros produtos

deverão cobrir esse montante que faltou para totalizar o custo total e isso possui influência direta do mercado, pois há produtos com grande participação nas vendas e baixa margem de contribuição e vice-versa, como também há produtos que o mercado não absorve valor maior que o próprio custo variável, mas devido a redução do montante dos custos fixos e em função da ociosidade da produção, faz-se necessário a existência desses produtos, os quais chamam de produtos de combate, que nada mais são que produtos que não dão lucro, mas que evitam o comprometimento da margem de contribuição dos produtos que dão lucro em virtude da redução dos custos fixos indiretos.

Citando-se o enfoque econômico de custo, cabe analisar principalmente o grau de participação que o produto possui na venda e produção global da empresa, como também o montante de custos indiretos que lhe são atribuídos. Se a participação do produto for reduzida em termos de venda e produção e se ela auxiliar em escala muito reduzida na cobertura dos custos indiretos, a sua retirada pode não alterar substancialmente a posição do resultado para qualquer lado.

Se o produto possui elevada participação na venda e na produção, auxiliando, porém em escala reduzida na cobertura dos custos indiretos e se, de outro lado, a retirada pretendida permitir a ocupação dessa capacidade por um produto com maior possibilidade de cobrir custos indiretos, a decisão adotada é correta do ponto de vista econômico.

Se o produto a ser retirado contribui com parcela apreciável na cobertura dos custos indiretos e se em seu lugar não é colocado outro produto, a sua retirada pode ser desastrosa, mesmo que ele apresente prejuízo, pois, neste caso, os custos indiretos por ele absorvidos são automaticamente rediluídos entre os outros produtos, levando esses também a uma situação de resultado menos favorável.

- EXEMPLO

Produto A	Situação I	Situação II
Custos Diretos	8,00	8,00
Custos Indiretos	5,00	5,00
Custo Total	13,00	13,00
Preço de venda	11,00	7,00
Resultado Unit.	(2,00)	(6,00)

Na situação I, embora o produto apresente um resultado unitário negativo, o preço é superior ao custo direto do produto e consegue ajudar a contribuir com 3,00 na cobertura dos custos indiretos, cujo montante é de 5,00. Se, nesta circunstância o produto A fosse produzido, estes 5,00 teriam de ser integralmente cobertos por outro produto. Na hipótese de produção, mesmo com resultado unitário negativo, apenas 2,00 são rediluídos para outros produtos. Logo, a hipótese da produção é mais favorável.

Já a situação II, o preço de venda não consegue cobrir o próprio custo direto do produto e esta circunstância lhe é totalmente desfavorável pois, por consequência, também não auxilia em nada na absorção dos custos indiretos.

Ao contrário, nesse caso, os outros produtos estão na contingência de ter de absorver uma parcela do próprio custo direto do produto “A”. Quando esta situação ocorre, a melhor decisão, do ponto de vista econômico, é a de não mais produzir o produto.

A empresa para conseguir controlar os seus custos comerciais, definindo seu comportamento diante de parâmetros controláveis analisando-os pelos diversos segmentos da função comercial e identificando-os com os produtos vendidos, certamente terá meios para participar da concorrência em condições mais favoráveis. “A margem de contribuição expressa em última instância, o potencial de cada elemento em gerar recursos para fazer face ao custo estrutural da empresa” (BEULKE; BERTO, 1996, p.46).

Uma orientação mais acentuadamente voltada ao lucro, conforme explica Beulke (1982, p.104), sugere a verificação de alternativas mercadológicas, no sentido de aumentar a participação dos produtos de alta margem de contribuição, em detrimento de produtos que

tenham alta participação e baixa margem de contribuição.

2.4.3 Preços de venda

Segundo inúmeros autores, adicionalmente ao motivo lucro, dentro da política de preços, deve ser considerado também o comportamento do mercado, por isso da importância do mercado no condicionamento da produção. A administração deve estar sempre atenta aos fatos do mercado, buscando privilegiar sempre os itens que possuem margem de contribuição maior, pois conseqüentemente o lucro no final do exercício será mais atrativo. É preciso salientar que os produtos de baixa margem de contribuição também são importantes, pois colaboram com a neutralização dos custos fixos e indiretos, mas a procura de nichos de mercado deve ser maior e mais efetiva aos produtos com margem maior.

Para o cálculo do preço de venda faz-se necessário avaliar o grau de competitividade do negócio e a eficiência gerencial na tomada de decisões.

Um exemplo para o cálculo do preço de venda é o seguinte:

$$PV = (CVU / 100 - (CF\%+ML\%+CC\%)) \times 100 \quad (3)$$

Onde:

- ◆ PV = Preço de venda;
- ◆ CVU = Custo variável por unidade;
- ◆ CF% = Custo fixo percentual;
- ◆ ML% = Margem de lucro;
- ◆ CC% = Custo de comercialização.

Muitas empresas enfocam a expansão do volume de vendas, na suposição de que os lucros serão uma decorrência. No entanto, quando se intensifica a luta pela participação em um mercado estável ou declinante, os gerentes devem especializar-se nos produtos ou serviços

mais rentáveis, em vez de aumentar o volume de vendas. “Na ótica da empresa moderna, o preço de venda é determinado pelo mercado, sendo o lucro obtido pela subtração do preço junto ao custo” (BORNIA, 2000, p.60).

A empresa é representada por uma sucessão de processos/sub-processos de negócios que cortam transversalmente a atual estrutura vertical funcional. Curiosamente, apenas alguns poucos desses processos/sub-processos englobam os produtos/serviços que respondem pelo faturamento da companhia, conforme cita Cogan (1994, p.87) e por isso da distinção e preocupação como o todo da empresa, mas há atenção especial à alguns pontos que realmente fazem a diferença quando trata-se de obter o retorno aos desembolsos feitos no decorrer do processo.

As organizações devem ter atenção em não acabar caindo no chamado “espiral da morte”, que é quando pelo mercado ser muito competitivo, a empresa acaba tendo lucro zero na venda de seus produtos e serviços, por isso a empresa eleva seu preço de venda objetivando cobrir os custos e voltar a obter lucro, por conseguinte, por ter aumentado o preço de venda automaticamente suas vendas reduzem, assim quando a empresa adota o princípio de Absorção Total. Para novamente conseguir obter o lucro, essa empresa é obrigada a aumentar seu preço de venda novamente, pois com a redução das vendas aumentaram os custos fixos proporcionalmente, e como por ter aumentado o preço de venda suas vendas reduziram novamente, conseqüentemente pelo método de rateio os custos aumentaram também, assim consecutivamente, as vendas reduzem, os preços se elevam e os custos aumentam, acabando por destruir o mercado da empresa e vindo a causar a morte desta.

Várias são as etapas a serem seguidas e as ferramentas a serem utilizadas para uma Gestão Financeira coerente e eficaz, e elas são conhecidas das grandes empresas, das empresas consideradas médias, em virtude do desenvolvimento que seu quadro funcional possui e mesmo porque em função dos estudos que são realizados são dedicados a esses tipos

de empresas, pois facilitam os trabalhos, pois há maior capacitação e retorno, mas nas empresas de pequeno porte, a estória é outra, haja visto que poucos trabalhos são realizados e a dedicação à especialização é menor por parte dos seus componentes.

CAPÍTULO III

COMPREENSÃO DA ATUAL PROBLEMÁTICA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Está em voga se dizer que com o avanço das tecnologias, a globalização, a concorrência ao mercado torna-se mais difícil, mas isso nada mais é que a realidade, visto que a grande maioria das empresas estão buscando melhorias contínuas para manter ou aumentar seus lucros, mas existe também aquelas pequenas empresas que ainda querem somente sobreviver, para manter o ganha-pão de seus proprietários e quem sabe de alguns funcionários, mesmo que no fundo gostariam de ser sucesso.

Desde que surge, a pequena empresa busca imediatamente bases sólidas que a identifiquem e façam com que essa empresa se mantenha ou aumente sua capacidade de trabalho, mas normalmente essas bases consideradas sólidas não passam de um conjunto de informações desconstruídas que simplesmente desaparecerão no primeiro empecilho que surgir.

Em virtude dos estudos feitos, e visualizando ao que tange a Gestão Financeira das empresas de pequeno porte em função desses dados e informações na área financeira, buscou-se uma pequena amostragem de como algumas empresas visualizam e tratam do assunto Gestão Financeira, para melhor demonstrar a real situação das mesmas.

3.1 Pesquisa de Campo

3.1.1 Explicitação da amostra

Para melhor compreensão do que vem ocorrendo em relação à Gestão Financeira em

empresas de pequeno porte, foram escolhidas quatro empresas de segmentos distintos, com estrutura e organização diferentes para se verificar como essas empresas se comportam, aproveitando para observar se há algo em comum nelas por tratarem-se de segmentos diferentes, mas todas de pequeno porte.

A empresa 01 é uma cooperativa de confecções e foi escolhida por suas características de criação e forma de trabalhar, visto que surgiu em função da vontade de uma senhora que queria montar uma cooperativa para receber os subsídios que esse tipo de instituição recebe, mas sem a menor experiência de trabalho, apenas com a “cara e a coragem” e um pequeno capital.

Essa empresa possui um faturamento médio mensal de aproximadamente R\$ 10 mil e possui em seu quadro funcional 08 (oito) funcionários. Atua no mercado desde 1998 e apresenta evolução profissional irrisória.

A empresa 01 está totalmente desestruturada administrativamente, sem controles que possam auxiliar em um plano de expansão, que também inexistente. Com lucro zero, trabalhando com capital emprestado pela fundadora, que a cada ano vem se descapitalizando mais, está fadada a desaparecer caso não haja uma reestruturação.

A empresa 02 trata-se de uma distribuidora de medicamentos, sendo assim apresenta características bem diferentes, pois trata-se de um atacado e não uma indústria.

Características bem diferentes também se apresentam em relação a sua estruturação, já que o fundador trata-se de um vendedor dissidente de outra empresa, com experiência no ramo, conhecedor de causa.

A empresa 02 que é uma filial que atua no mercado há aproximadamente um ano, possui 08 (oito) funcionários e fatura mensalmente em torno de R\$ 100 mil. Possui plano de expansão de mercado e uma estrutura administrativa bem definida, demonstrando uma estrutura concreta com futuro promissor.

A empresa 03 é uma empresa de prestação de serviços no ramo de perfurações de poços artesianos, apresentando assim outro tipo de segmento de trabalho, e que também trata-se de uma filial que surgiu em função de um plano de expansão de mercado, com uma estrutura física considerada boa.

Esta empresa atua no mercado há aproximadamente três anos e possui 12 (doze) funcionários, apresenta faturamento médio mensal próximo de R\$ 100 mil, mas sua área administrativa é mal controlada, sem apresentar planos de expansão e mesmo metas a serem cumpridas. Sua maior preocupação é com a área produtiva, mas não apresenta controles que possam demonstrar suas condições reais de trabalho.

A empresa 04 trata-se de uma indústria de fabricação de caixas d'água e piscinas com atuação no mercado há aproximadamente três anos, apresentando faturamento médio mensal em torno de R\$ 400 mil. Possui 70 (setenta) funcionários e 09 (nove) sócios, visto que esta empresa surgiu em função da necessidade da expansão de mercado, e juntamente com os sócios principais da empresa considerada mãe, foi criada essa outra unidade numa região considerada excelente para o aumento do mercado.

Aparentemente é uma empresa bem controlada, com base de controles na área administrativa, mas com algumas dificuldades de aprimoramentos na área produtiva, haja visto que uma é consequência da outra. Devido ao seu tamanho trata-se de uma empresa que deveria ter um controle maior sobre seus procedimentos tanto administrativo-financeiros quanto produtivos, visto que não apresenta a lucratividade que o capital investido requer.

3.1.2 Apresentação do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário direcionado, com questões que buscam identificar alguns problemas críticos que existem na administração financeiras

das empresas de pequeno porte, onde o mesmo foi aplicado nessas empresas citadas no item 3.1.1.

As perguntas do questionário realizado seguiram uma ordem que acompanha o desenvolver do presente trabalho, ou seja tentando identificar as dificuldades existentes no ambiente financeiro (leia-se instrumentos de trabalho) para dessa forma auxiliar na identificação dos problemas mais críticos da implementação de uma Gestão Financeira.

O questionário realizado funcionou como instrumento de levantamento de dados para visualizar a real situação de algumas empresas de pequeno porte, para identificar se há condições de melhorias em função das ferramentas identificadas no capítulo 2 desse trabalho, e se essas ferramentas são utilizadas pelas empresas.

Questionário de exploração de situação sobre Gestão Financeira aplicada nas empresas.

1. Como iniciou a empresa?
2. Qual o diferencial que oferece aos clientes?
3. O responsável financeiro tem conhecimento de técnicas administrativo-financeiras?
4. Que tipos de controles financeiros possui?
5. Possui algum tipo de planejamento financeiro?
6. Como obtém informações gerenciais?
7. Existe fluxo de processo de atividades realizadas pela empresa?
8. Já foi feita análise das atividades realizadas e de sua real necessidade?
9. Sabe e ou consegue distinguir os custos diretos e indiretos e os custos fixos e variáveis da empresa?
10. Possui um processo de formação de custos dos produtos e serviços? Como funciona?

11. Quando calcula custos, insere nesse cálculo a depreciação?
12. Que tipo de princípio de custeio adota?
13. Que método de custeio adota?
14. Como forma o preço de venda dos produtos e serviços?
15. Conhece o que é margem de contribuição?
16. Já ouviu falar no conceito “espiral da morte”?
17. Possui política de preços definida?
18. Sabe qual é o ponto de equilíbrio da empresa?
19. Possui fluxo de caixa?
20. Como atua na administração dos recursos financeiros da empresa?
21. Conhece bem o ciclo operacional da empresa?
22. Como controla os estoques? Sabe qual o custo financeiro deles?
23. Calcula os índices financeiros?
24. Possui uma política definida de crédito com os clientes?

3.1.3 Tabulação das idéias básicas de cada empresa

Esse tópico é responsável por identificar as respostas obtidas em relação ao questionário feito junto as empresas pesquisadas, sendo que o mesmo tem como objetivo facilitar o entendimento e visualização do que está ocorrendo nessas empresas questionadas.

Deve-se levar em conta que o questionário realizado é uma pequena amostra das empresas de pequeno porte existentes em algumas áreas distintas.

Para melhor apresentação e entendimento, o quadro abaixo foi separado por ordem de questão, empresa questionada e resposta dada.

Questão	Empresa	Tabulação da resposta
01	01	Em 1988 iniciou do nada, devido o sonho da presidente da empresa.
	02	Devido a necessidade de expansão das vendas.
	03	Devido a ampliação do mercado de atuação.
	04	Devido o aumento do atingimento de mercado.
02	01	Não apresenta diferencial.
	02	O diferencial é a marca dos produtos que comercializa.
	03	Qualidade e preço atrativo.
	04	A marca dos produtos que produz.
03	01	Não possuem conhecimento.
	02	Possui conhecimento.
	03	Possui pouco conhecimento.
	04	Aparentemente tem conhecimento.
04	01	Controle de agenda.
	02	Controle informatizado de contas a receber, a pagar, controle de estoques.
	03	Controle de contas a receber a pagar precários.
	04	Controle de contas a receber e a pagar satisfatórios.
05	01	Não possui.
	02	Não possui.
	03	Não possui.
	04	Possui planejamento a curto prazo.
06	01	Não possui.
	02	Através de relatórios existentes.
	03	Não possui.
	04	Possui fluxo formalizado.
07	01	Não possui fluxo formal.
	02	Existe apenas fluxo informal.
	03	Somente na área produtiva existe fluxo informal.
	04	Possui fluxo formalizado
08	01	Nunca foi analisado o processo.
	02	Nunca foi analisado o processo.
	03	Nunca foi analisado o processo.
	04	Nunca foi analisado o processo.
09	01	Não conhece nada sobre custos.
	02	Conhece os custos, mas não os analisa.
	03	Não distingue nenhum tipo de custo.
	04	Distingue os custos, mas para os custos indiretos não dá a atenção necessária.
10	01	Não possui processo de formação de custos.
	02	Não possui processo de formação de custos.
	03	Possui um processo comparativo em relação a outros serviços.
	04	Possui processo de levantamento apenas dos custos variáveis.
11	01	Não calcula a depreciação.
	02	Não calcula a depreciação.
	03	Não calcula a depreciação.
	04	Não calcula a depreciação.
12	01	Não conhece princípios de custeio.
	02	Conhece os princípios, mas não adota nenhum em específico.
	03	Não conhece, mas aparentemente adota o por Absorção Variável.
	04	Formalmente não adota nenhum, mas informalmente adota o Absorção Total.

Questão	Empresa	Tabulação da resposta
13	01 02 03 04	Ignora a aplicação de métodos de custeio. Conhece, mas não adota nenhum em especial. Não conhece os métodos, mas aplica informalmente algo próximo ao custo-padrão. Aplica os métodos centro-de-custos e custo-padrão, mas nenhum em sua essência.
14	01 02 03 04	Forma os preços através dos concorrentes e por influência da alteração dos valores das matérias-primas. Os preços de venda são pré-estabelecidos pela indústria fabricante. Os preços de venda partem de um valor base, mas o mark-up, seguindo as tendências do mercado. Os preços são formados em função do princípio de Absorção Total mais o mark-up variando de produto por produto.
15	01 02 03 04	Não sabe o que é margem de contribuição. Conhece o que é, mas não sabe exatamente qual é o índice utilizado em seus produtos. Não conhece o conceito corretamente. Tem idéia vaga do que é margem de contribuição.
16	01 02 03 04	Nunca ouviu falar. Nunca ouviu falar. Nunca ouviu falar. Está aplicando sem saber.
17	01 02 03 04	Sua política é acompanhar a concorrência. Utiliza tabela de preços do fabricante indistintamente. Possui política, mas não pode ser considerada correta. Possui política de preços, mas também não é a mais correta.
18	01 02 03 04	Não sabe o que é ponto de equilíbrio. Tem conhecimento, mas não em idéia do ponto de equilíbrio da empresa. Não tem conhecimento do que se trata. Tem conhecimento, mas não sabe qual é o de sua empresa.
19	01 02 03 04	Não possui fluxo de caixa. Não possui fluxo de caixa. Possui apenas estimativas, o que não pode ser considerado fluxo de caixa Não possui fluxo de caixa.
20	01 02 03 04	Administração precaríssima, “apagando incêndios”. Administração bastante simplória. Administração dos recursos financeiros é feita por controles empíricos. Administração é ineficiente, visto que depende dos controles precários existentes.
21	01 02 03 04	Não sabe do que se trata. Conhece o ciclo operacional, mas não utiliza como ferramenta. Não dá atenção devida, pois não conhece-o conceitualmente. Tem idéia dos ciclos econômico e financeiro, mas não utiliza-os como ferramenta.
22	01 02 03 04	Estoque controlado a olho nu, de forma bastante simples. Controle feito por sistema informatizado, sem preocupação com os custos de estocagem. Controle bastante precário, feito a olho nu. O controle é feito sem a atenção necessária em relação aos custos.

Questão	Empresa	Tabulação da resposta
23	01	Não calcula, pois não os conhece.
	02	Não calcula, mas conhece eles.
	03	Não os calcula, mas tem conhecimento de alguns.
	04	Também não os calcula, mas tem conhecimento.
24	01	Não possui política de crédito a clientes.
	02	Possui política bem definida.
	03	Possui uma política, mas há muito que aprimorar.
	04	Possui política de crédito, mas também há muito que progredir.

QUADRO 1: Tabulação das respostas do questionário

Através da tabulação feita do questionário demonstrada no quadro 01 é possível ter uma visão mais apurada da situação das empresas questionadas, dando uma amostra de como elas estão em função da Gestão Financeira, se é que assim pode se chamar a forma de trabalho existente atualmente nessas empresas, haja visto que muito pouco é feito a nível de gerencial.

Coragem, força de vontade, persistência são muito importantes, mas não bastam para iniciar uma empresa, por menor que ela seja, faz-se necessário um mínimo de conhecimento do ramo em que se pretende atuar e capital suficiente para dar os primeiros passos que possibilitem a sustentação das negociações realizadas, mas isso é o básico do básico para iniciar uma empresa, visto que para que ela se mantenha no mercado, no mínimo os primeiros negócios deverão ser lucrativos, e com a concorrência existente a lucratividade nas negociações não é tão simples de ser atingida sem que haja uma base de dados eficaz a ponto dessa nova empresa ser capaz de concorrer igualmente com os demais que estão no mercado há mais tempo.

Para adentrar ao mercado e concorrer, toda empresa deve ter um diferencial que pode ser: o seu atendimento, a qualidade do material que vende ou serviço que presta, ou o preço reduzido em relação à concorrência. Esse último ponto é que normalmente as novas empresas tentam de imediato demonstrar nas primeiras negociações para conquistar os primeiros clientes; preço baixo; mas é aí que muitos pecam e acabam com o capital monetário inicial aplicado, vindo já de início a prejudicarem sua administração e manutenção de vida.

O que observa-se na grande maioria das empresas de pequeno porte é a falta de conhecimento de técnicas administrativo-financeiras, isto é, na parte operacional produtiva, o básico da produção, normalmente segue um caminho mais ágil e promissor, visto que geralmente o proprietário possui o seu maior conhecimento nessa área e toma a frente na execução dos serviços e tarefas, ficando a parte administrativo-financeira em segundo plano, o que é muito prejudicial para a empresa, haja visto que essa parte é tão importante quanto a parte operacional.

Nota-se que a organização, o planejamento e o controle são deixados em segundo plano em virtude da priorização da produção, onde que aparentemente existe o retorno imediato para a empresa, mas aí que está o fato mais prejudicial de inúmeras organizações, o desleixo administrativo-financeiro, pelo fato de que a administração deve ser levada em importância paralelamente à produção, visto que as duas se complementam para o crescimento e lucratividade da empresa. Sem uma a outra pode até compensar em parte por um certo tempo, mas certamente após um determinado período será notada a falta dessa outra parte do conjunto da empresa.

O ponto crucial da administração eficaz, principalmente no que tange à uma gestão financeira correta, é o devido inter-relacionamento de dados, que tornam a tomada de decisões a nível gerencial mais facilitado, mas é esse inter-relacionamento que falta na grande maioria das empresas de pequeno porte, pois as informações da produção devem estar correlacionadas com os dados obtidos através da administração financeira.

No que diz respeito à gestão financeira dessas empresas, a informação é primordial, porque no momento da venda deve se estar consciente do que custará para produzir ou conseguir adquirir tal produto ou prestar tal serviço e ou se há capacidade de atender tal pedido, pois independente do tamanho da empresa, deve haver uma estruturação de informações dentro dessa organização e por que não dizer da coleta de dados que é o início da

informação, a ponto de se saber quanto se despenderá para atender ao cliente de forma a ganhar a concorrência, ganhar o mercado, contentar o cliente e acima de tudo obter lucro.

Isto posto, vê-se a importância da gestão financeira das empresas, que se trata da aplicação de organização, controle e planejamento, o tripé básico não restrito apenas à gestão financeira, mas sim a todo o conjunto da administração das organizações, independentes de seu tamanho e potencialidade.

A problemática das empresas de pequeno porte é justamente conseguir se estruturar de forma a se organizar, controlar e planejar seu futuro. O que se vê são os próprios proprietários tomando ações até pensadas, mas sem consideração a esse tripé da administração, ou mesmo direcionando o posicionamento de sua empresa de forma inconseqüente baseado em considerações sem nexo organizacional.

Novamente salienta-se a importância do preparo do gestor da empresa, porque é dele o direcionamento do que a empresa galga, mas devidamente estruturado a ponto de quando tomar decisões, saber suas conseqüências antecipadamente, tendo uma pequena margem de erro.

Aplicando e utilizando o tripé básico da administração, as empresas tendem a conquistar o reconhecimento em função dos resultados obtidos por sua competência e conseqüentemente excelência, que é o fato de aumentar os resultados positivos dos recursos investidos.

Competência e excelência são palavras que demonstram os objetivos das organizações e que alguns autores conceituam assim: “A competitividade de uma empresa pode ser definida, em sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência” (NAKAGAWA, 1994, p. 17).

Para Brimson (1996, p. 20) “Excelência empresarial é a integração eficaz do custo

das atividades de todas as unidades de uma empresa para melhorar continuamente a entrega de produtos e serviços que satisfaçam ao cliente.”

Para Hoji (2000, p. 21) “Para a Administração Financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado a longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários.”

A busca contínua dos melhoramentos deve ser bem organizada e para isso faz-se necessário a aplicação de métodos de trabalho eficazes que tragam resultados positivos aos recursos financeiros envolvidos, e por isso existe a Administração e Gestão Financeira que são as ferramentas que realmente fazem aumentar a riqueza dos proprietários e acionistas das empresas, objetivo comum irrestrito do capitalismo mundial, afinal todo investidor, aplica seus recursos de forma que os mesmos possam retornar em maior quantidade, e sendo assim a Administração Financeira é uma das etapas responsáveis pela realização de tal objetivo.

Com o passar do tempo o fluxo de informações necessárias para o gerenciamento da empresa tende a aumentar e a ser mais rápido, ocorrendo assim um descontrole natural dos dados, prejudicando esse fluxo e, por conseguinte causando falhas nas ações tomadas para o andamento dos trabalhos. Isso se deve ao fato de que nas empresas de pequeno porte o número de responsáveis pelas atividades ser reduzido, principalmente na área administrativo-financeira, e, além disso observa-se que na grande maioria as pessoas responsáveis são de confiança dos proprietários, mas inexperientes e sem o preparo necessário para poder realmente administrar os dados.

Como citado anteriormente, controlar é parte crucial da administração e como explica Perez Jr. (1999, p.153), controle em seu amplo contexto, deve ser entendido como um conjunto de normas e procedimentos administrativos adotados por uma organização, para a proteção dos bens e direitos.

Controlar é a busca da mensuração e tomada de decisões que mantenham a empresa

no rumo objetivado, seguindo um caminho que traga resultados favoráveis à saúde da organização. O controle é resultado de um trabalho inicial que é o planejamento, pois para controlar algo, deve-se primeiro saber porque controlar, deve haver um objetivo primordial que mova os esforços e recursos da empresa em busca de manter o rumo previamente traçado. “Controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que foi previsto, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção” (PEREZ JR, 1999, p.153).

Por conseguinte é importante então que haja um estudo inicial para vislumbrar o futuro da empresa, para poder controlar o presente, buscando atingir o objetivo visualizado e sendo assim, planejar é preciso. “Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito e quais os recursos necessários para atingir o objetivo preestabelecido” (BELLOLI, 1995, p.71).

A gestão financeira precisa e muito de planejamento, pois o capital existente na empresa deve ser adequadamente aplicado sempre com a finalidade de aumentar os recursos aplicados e sobrepondo os valores despendidos inicialmente, desta feita, todas atividades devem ser planejadas, para não haver gastos de esforços desnecessários, recursos despendidos de forma a não agregar valores às funções da empresa, ou seja, potencialidade desperdiçada.

Segundo cita Silva (1995, p.86), o planejamento operacional tem por objetivo prever seqüencialmente as atividades que devem ser desenvolvidas no processo operacional, o consumo de recursos envolvidos e os prazos de execução.

A empresa de pequeno porte normalmente esquece de se envolver na questão planejamento, devido a falta de preparo, pois se os resultados conquistados são positivos, se houvesse planejamento esses resultados poderiam ser ainda superiores.

O objetivo inicial da pequena empresa é conseguir obter ganhos de forma a pagar os salários dos funcionários, estar com todas contas junto aos fornecedores salgadas e que haja uma pequena folga no capital de giro, mas a empresa que planeja e controla o que faz e

produz, consegue se sobressair perante as demais, pois seus resultados tendem a ser mais ávidos e crescentes em função da organização de suas atividades que são mais bem estruturadas.

Administração Financeira envolve diretamente a disponibilização de recursos e sendo assim para toda atividade executada há recursos utilizados, ou seja, despesas ou mesmo custos. Mas o objetivo não é chegar a diferenciação da conceituação de custos e despesas e sim verificar a necessidade do controle desses dispêndios de capital, haja visto que todo e qualquer recurso utilizado trata-se de valor que é disponibilizado da empresa e deverá ser repostado, pois é necessário ter um objetivo quando de sua utilização.

Em síntese as empresas de pequeno porte estão necessitadas de uma sistemática mais efetiva de gestão financeira, haja visto que pouco vê-se a aplicação de um sistema de custos devidamente delineado, onde os custos dos produtos e ou serviços produzidos sejam realmente valorizados de forma adequada a ter-se desta feita uma base para formação de preços; na grande maioria inexistente sistema de custos.

Há necessidade desse sistema de custos, onde esses estejam calculados de forma séria e segura a ponto de buscar-se um fluxo de caixa consistente. O fluxo de caixa é outro item da gestão financeira que é precariamente adotado, e nem sempre existe, em empresas de pequeno porte, o que existe normalmente são relatórios de contas a receber e contas a pagar, mas que não estão inter-relacionados e não apresentam a segurança devida.

É através de um fluxo de caixa seguro que se consegue observar o futuro para que haja conhecimento do ciclo operacional, o capital investido e o capital de giro necessário para desenvolver uma maneira de atuação de forma a tornar o campo de trabalho mais promissor, mas o conhecimento do capital de giro, o ciclo operacional da empresa e o ponto de equilíbrio necessário para a atuação no mercado são mais alguns pontos de gestão financeira pouco difundidos em empresas de pequeno porte, pois caso existirem tornarão assim a empresa mais

competitiva e auto-sustentável e tendo como consequência retornos sobre os dispêndios monetários efetuados, isto é, lucro.

Sendo assim sabe-se então que para que haja uma sistemática de gestão voltada ao campo financeiro nas empresas de pequeno porte deve-se iniciar os trabalhos buscando-se a aplicação de um sistema de custos, seguido posteriormente da formação dos preços a serem trabalhados no mercado, esses inter-relacionados ao conhecimento do ciclo operacional da empresa, onde esse terá influência direta em um fluxo de caixa consistente e efetivo, extremamente importante no que tange à tomada de decisões, que influenciará na captação de recursos onde existirá então a capacidade financeira de trabalho da empresa, conhecendo-se então qual o capital de giro necessário para que a organização funcione gerando lucros.

Para iniciar esse desafio, essa busca dos lucros, faz-se necessário administração, e para administrar algo é necessário que se conheça, que se tenha subsídios, dados organizados para se poder direcionar as decisões a serem tomadas.

Em empresas de pequeno porte há a dificuldade ou a falta de consciência da necessidade de se buscar esses dados, pois não basta ter vontade, tem que haver o conhecimento da necessidade da organização dos dados possíveis de serem tabulados para sua devida utilização de forma a facilitar a tomada de decisão.

Para tanto procurou-se identificar as reais condições de Gestão Financeira em algumas empresas de pequeno porte, e a forma encontrada foi a pesquisa de campo, que auxilia na verificação da situação de algumas empresas.

3.2 Análise Consolidada das Respostas

- Questão 01 – Como começou a empresa?

Com relação ao início das atividades, observa-se que não há um estudo de mercado, ou mesmo uma pesquisa de viabilidade de negócio para que as empresas pesquisadas possam

embasar a efetiva criação e início de suas atividades. Basicamente iniciaram a atividade em função de uma possibilidade de atuação, isto é, uma tentativa de sucesso, mas sem embasamento sobre o mercado real em que essas empresas pesquisadas iriam adentrar.

- Questão 2 – Qual o diferencial que oferece aos clientes?

Exceto a empresa que apresenta a marca dos produtos que distribui, as demais não possuem diferencial concreto em relação as demais concorrentes do mercado, isto é, o mercado deve ser conquistado e ambas buscam o preço competitivo; entenda-se reduzido em relação aos concorrentes; para conquistar o mercado que é muito disputado.

- Questão 3 – O responsável financeiro tem conhecimento de técnicas administrativo-financeiras?

Nota-se que não há valorização aos profissionais com conhecimento de técnicas administrativo-financeiras, essa é uma amostra do processo de administração das empresas de pequeno porte.

- Questão 4 – Que tipos de controles financeiros possui?

Conseqüência da falta de capacitação do pessoal responsável pelo departamento financeiro, é a não evolução dos controles financeiros existentes nas empresas, os quais prejudicam a administração e evitam a melhoria nas condições de trabalho, limitando também os objetivos das empresas de pequeno porte.

- Questão 5 – Possui algum tipo de planejamento financeiro?

Em função da não evolução no que diz respeito aos controles, por conseguinte não existe planejamento financeiro, o que é o exemplo da grande maioria das empresas de pequeno porte, sendo extremamente prejudicial para o alcance de melhores resultados.

- Questão 6 – Como obtém informações gerenciais?

Decorrente da falta de dados, as informações gerenciais em empresas de pequeno

porte são prejudicadas em geral pela centralização dos poucos dados existentes e também pela falta de levantamento desses dados, de forma que possam ser tabulados e transformados em informações úteis para o gerenciamento. A cultura de trabalho das empresas de pequeno porte gera essa centralização, o que prejudica a geração de dados e conseqüentemente engessa a administração e gerenciamento, criação e atuação de uma Gestão Financeira eficaz nessas empresas, principalmente de pequeno porte.

- Questão 7 – Existe fluxo de processo de atividades realizadas pela empresa?

Observa-se que existe fluxo de processo de atividades, mas bastante informal, o que tende a prejudicar também a coleta de dados para a geração de informações. Não há uma padronização consciente das atividades a ponto de haver controle formal com a implantação de planilhas de levantamento de dados por exemplo. As empresas de pequeno porte não possuem efetivamente um fluxo de processo de atividades formal.

- Questão 8 – Já foi feita análise das atividades realizadas e de sua real necessidade?

Devido a falta do fluxo de processo de atividades formal nessas empresas, conseqüentemente não ocorre a efetiva análise das atividades realizadas, como também a necessidade destas trazendo assim prejuízo às empresas, pois muitas vezes existem atividades que simplesmente oneram os custos da empresa sem trazer retornos concretos. Sendo assim observa-se que se houvesse análise apurada do fluxo de atividades, se conseguiria reduzir tempo e aproveitar melhor os recursos implementados, reduzindo os custos e aumentando assim a capacidade de atuação no mercado.

- Questão 9 – Sabe e ou consegue distinguir os custos diretos e indiretos e os custos fixos e variáveis da empresa?

Nota-se que existe vago conhecimento sobre custos, tanto que até consegue-se discernir sobre custos diretos e indiretos, mas sem embasamento mais aprofundado,

conseqüência direta da falta de conhecimento de técnicas administrativo-financeiras.

- Questão 10 – Possui um processo de formação de custos dos produtos e serviços?
Como funciona?

Em relação à formação de custos, verifica-se que há preocupação em relação à formação de preços, quanto se gasta em função da execução de determinado serviço ou produção de determinado produto, mas faz-se levantamentos muito vagos de tais dados, devido a falta de embasamento, o que prejudica a formação dos preços de vendas, pois não existe o efetivo trabalho de levantamento de dados para o real posicionamento de desembolsos realizados para se obter os valores bases que pode-se chamar como custo; e sem esse valor o preço de venda não será o ideal.

- Questão 11 – Quando calcula custos, insere nesse cálculo a depreciação?

Com relação a depreciação, existe o conhecimento mas há ignorância quase que total quando do levantamento de valores para a formação dos preços, o que também prejudica o cálculo dos custos, ou seja, a maioria sabe o que é depreciação, mas não sabe calculá-la e também não a utiliza para o cálculo dos custos.

- Questão 12 – Que tipo de princípio de custeio adota?

Conceitualmente há grande desconhecimento sobre os princípios de custeio, mas o que nota-se é a utilização de algo próximo ao Princípio de Absorção Total, isto é, os dispêndios totais rateados para toda a produção.

- Questão 13 – Que método de custeio adota?

Idem ao que ocorre com os princípios os métodos também são desconhecidos mas a atuação das empresas de pequeno porte se reportam; guardando as devidas proporções; ao Método Custo-Padrão, haja visto que a grande maioria possui o valor base dos produtos e serviços oferecidos, valor esse irreal, prejudicado pela falta de levantamento correto dos

dados, não identificando o custo-padrão correto. O valor do custo levantado pelas empresas de pequeno porte é o valor observado historicamente, mas sem o devido estudo, controle e análise para ser titulado dentro da conceituação correta como custo-padrão.

- Questão 14 – Como forma o preço de venda dos produtos e serviços?

Já em relação a formação do preço de venda há quase que unanimidade na forma de trabalho. Sobre o valor considerado base é indexado um valor percentual, isto é, o mark-up, que é considerado pela maioria como o lucro objetivado.

- Questão 15 – Conhece o que é margem de contribuição?

A conceituação margem de contribuição em sua essência conceitual não é conhecida, visto que o pessoal trabalha esse conceito como se fosse o lucro, não visualizando o mesmo como o valor que auxilia na contribuição dos custos fixos indiretos.

- Questão 16 – Já ouviu falar no conceito “espiral da morte”?

Infelizmente, o conceito “espiral da morte” é pouco conhecido nas empresas entrevistadas, além de outras empresas visitadas aleatoriamente também. Infelizmente, pois somente pelo fato de ser conhecido já chamaria a atenção para evitar problemas de tal âmbito.

- Questão 17 - Possui política de preços definida?

No que trata de política de preços, as empresas utilizam com base sistemática de trabalho, onde já possuem preço base e condições de pagamento padrões, mesmo muitas vezes não sendo o mais correto, mas já se condicionam a trabalhar de forma pré-determinada, com prazos de recebimento e tabelas de preços estabelecidas para a atuação no mercado.

- Questão 18 – Sabe qual é o ponto de equilíbrio da empresa?

O ponto de equilíbrio é uma ferramenta pouco divulgada e muito pouco utilizada em virtude de uma maior complexidade em sua forma de atuar, pois deve atender a formas minuciosas de controle, mas muito útil na análise de produção. O que se observa é que as

empresas de pequeno porte não utilizam tal ferramenta.

- Questão 19 – Possui fluxo de caixa?

O que se verifica é a falta de aplicação do fluxo de caixa efetivamente executado, demonstrando assim a falta de perspectiva e análise de futuro, trabalha-se sem verificar o que acontecerá à frente, o que é muito prejudicial à saúde financeira da empresa.

- Questão 20 – Como atua na administração dos recursos financeiros da empresa?

Normalmente é repassada a administração para pessoa de confiança do proprietário, sem haver a análise da capacitação técnica do mesmo. A atuação na administração dos recursos financeiros é a mais simplória possível, não se dá a devida atenção à tão importante função da administração das empresas. Basicamente trabalha-se com contas a receber e a pagar sem uma padronização que auxilie e dê subsídios a tomada de decisões, prejudicando o aumento de capacidade lucrativa da empresa. Nota-se que o responsável pela administração financeira não tem poderio para atuar junto às necessidades que surgem, como também não possui o controle adequado para tomar as decisões ou mesmo sugerí-las.

- Questão 21 – Conhece bem o ciclo operacional da empresa?

Em relação ao ciclo operacional há uma incógnita em sua forma de utilização, pois trata-se de uma ferramenta extremamente útil, mas que pouco se dá atenção, inclusive às vezes, utiliza-se mas não há conhecimento teórico que faça com que a prática torne o gerenciamento financeiro mais eficaz.

- Questão 22 – Como controla os estoques? Sabe qual o custo financeiro deles?

A nível de controle de estoques, a atenção dada é de forma a obedecer a curva ABC ou Pareto, onde dá-se maior atenção aos itens de maior valor, mas em relação à custear a manutenção desses estoques pouco se faz, apenas controla-se para que não haja a falta ou o exagero, mas não verifica-se em valores o que isto significa.

- Questão 23 – Calcula os índices financeiros?

Os índices financeiros são desconhecidos, basicamente ouve-se falar neles quando há necessidade de trabalhar com os bancos, pois os mesmos exigem tais cálculos para a análise cadastral.

- Questão 24 – Possui uma política definida de crédito com os clientes?

Com relação à política de crédito à clientes nota-se que é muito variável, uns possuem, outros não, mas deve ser dada atenção especial a tal ponto, para manter a liquidez da empresa alta com inadimplência baixa.

3.3 Considerações Finais sobre a Gestão Financeira para Empresas de Pequeno Porte

O questionário realizado demonstrou que as empresas, neste caso estudadas, não estão preparadas para enfrentar um mercado mais competitivo, em virtude de que pecam em inúmeros itens que pode-se considerar básicos para uma Gestão Financeira Eficaz, exemplo disso através da visualização das respostas, são os trabalhos realizados com controles financeiros básicos, a falta de planejamento financeiro, as informações gerenciais são precárias, a não existência de um fluxo de caixa e também a falta do detalhamento e conhecimento mais apurado do ciclo operacional da empresa, ou seja, pelo que se vê, as empresas trabalham apenas pensando no hoje, sem uma visão para o futuro, crescimento, progresso, lucratividade, exclusivamente pensando no dia em que estão.

Sabe-se que os pequenos empresários pensam em crescimento e lucratividade, mas para isso precisam se munir de ferramentas com que esse pensamento não seja tão empírico e sim que seja mais objetivo, baseado em dados reais e claros, trabalhados através de ferramentas gerenciais que auxiliem e apoiem as tomadas de decisão para o dia-a-dia e para o futuro.

A Gestão Financeira em empresas de pequeno porte aparentemente é considerada fácil, mas tanto não é que há uma dificuldade muito grande em se conseguir material bibliográfico no que tange a pequenas e médias empresas em relação a esse tipo de assunto. Pouco se vê em relação a estruturação de gestão de trabalho administrativo financeiro, buscando a organização, planejamento e controle de empresas de pequeno porte. O que se obtém são livros que explanam sobre assuntos específicos, mas ligados a grandes organizações, com exemplos dessas grandes organizações, pois o marketing em relação a trabalhos realizados nesse gênero, conquistam maior retorno e assim as empresas de pequeno porte ficam desprestigiadas, obrigadas a adaptar-se a esquemas implantados a grandes empresas.

Mas algumas instituições trabalham buscando o melhoramento dos empresários e ou mesmo daqueles que gostariam de um dia serem empresários, e uma dessas instituições é o SEBRAE.

Essa instituição editou apostila com o título Programa Brasil Empreendedor – Orientação para o Crédito, onde essa auxilia na organização dos pequenos empresários, explanando em palavras simples a iniciação e a organização em relação a implantação da Gestão Financeira em novas empresas, as quais geralmente são de pequeno porte.

Quando se fala em pequena empresa, logo se imagina aquela desorganização, onde o sócio-proprietário ao mesmo tempo que atende ao cliente, despacha com os funcionários e também ajuda a produzir, tudo ao mesmo tempo.

Essa impressão tende a mudar a partir do momento que se observa o desenvolvimento que muitas empresas de pequeno porte vem alcançando, mas para que esse desenvolvimento ocorra é necessário que o pequeno empresário se municie de conhecimento e de assessores que também sejam conhecedores de técnicas administrativas e em especial financeiras para que se possa dizer que sua empresa possui uma Gestão Financeira.

Sendo assim um dos pontos importantes para o pequeno empresário é ter objetivos claros, pois conforme é citado na apostila Programa Brasil Empreendedor do Sebrae, os objetivos funcionam como um potente motor, são capazes de impulsionar a empresa e as pessoas que nela trabalham.

Após ter traçado os objetivos é importante que haja um planejamento com identificação dos riscos visto que “o ato de planejar representa seriedade e profissionalismo” SEBRAE.

Para planejar o empresário precisa estar consciente da necessidade das informações com qualidade, pois a quantidade e a qualidade das informações que o empresário dispõe permanentemente sobre o seu negócio determina a possibilidade de sua empresa estar à frente da concorrência e obter sucesso.

No que tange ao início de uma Gestão Financeira adequada, inclusive para empresas de pequeno porte, há necessidade do planejamento financeiro, ou seja, se deve ter o conhecimento de todos os processos que o empreendimento envolverá, sendo que o levantamento desses processos permitirá uma definição de todos os investimentos físicos e financeiros necessários a operacionalização do negócio.

Juntamente com o planejamento de investimentos há necessidade de levantamentos que gerem estimativa de receitas, para que haja a análise da viabilidade do negócio financeiramente.

Operacionalmente para administrar a Gestão Financeira objetivada, faz-se necessário a implantação de controles para a captação de dados para auxiliar na formação dos custos e conforme é conceituado na apostila Sebrae, custos são gastos que a empresa realiza no seu processo de funcionamento sejam eles relativos a produtos (compra de matéria-prima por exemplo) ou serviços (pagamento de frete). Toda empresa gera custos em sua atividade operacional e conhecer e controlar estes custos é indispensável para uma boa gestão

financeira, evitando desperdícios e retrabalho.

O levantamento dos custos tem sua importância em relação a formação dos preços, pois uma estratégia de preço mal desenvolvida pode fazer com que o consumidor, mesmo interessado no produto e ou serviço acabe não adquirindo.

A elaboração de planilhas auxiliares na formação de preços é crucial para a visualização dos componentes formadores do valor final, incluindo-se nessa fase o valor correspondente à margem de contribuição, a qual conforme apostila Sebrae significa a parcela que resta após deduzidos os custos variáveis, portanto, no valor restante destinado a cobrir os custos fixos e ainda forma o lucro desejado.

E por fim para complementar o cálculo do preço de venda utilizar a fórmula conforme demonstra a apostila Sebrae:

$$P.V. = \frac{CVU \times 100}{100 - (CF\% + ML\% + CC\%)} \quad (04)$$

onde:

- ◆ PV = Preço de venda
- ◆ CVU = Custo variável por unidade
- ◆ CF% = Custo fixo percentual
- ◆ ML% = Margem de lucro
- ◆ CC% = Custo de comercialização

Infelizmente, também em relação Fluxo de Caixa, na bibliografia pesquisada não se dá atenção, fato que prejudica e muito a administração da pequena empresa, pois é de suma importância o equilíbrio nas contas da empresa para que seja uma empresa saudável e capaz de saldar seus compromissos.

CAPÍTULO IV

MODELO INTEGRADO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Inúmeras nuances surgem quando busca-se a implementação de uma gestão de trabalho em uma empresa de pequeno porte. Uma dessas nuances é o fato de que uma maior organização dos dados e informações pode parecer difícil devido o tamanho, haja visto que por ser de pequeno porte para a empresa tudo parece desnecessário, que as coisas se resolverão facilmente por si sós, mas é o contrário, por se ter esse pensamento as funções não são feitas corretamente dentro da ordem necessária e conseqüentemente causam inúmeros transtornos na administração dessas empresas de pequeno porte.

As bibliografias estudadas basicamente referem-se a grandes estruturas organizacionais, ou seja busca-se exemplos práticos de grandes empresas, as quais operam com muitos funcionários, muitas vezes especialistas em suas áreas de atuação, estudiosos em seu campo de trabalho, mas esquece-se que em empresas de pequeno porte o quadro funcional é reduzido sendo que muitas vezes a atuação é feita como se o administrador fosse um clínico geral, pois conhece o problema mas não é o especialista para o caso encontrado.

Partindo-se desse pressuposto, não se quer que o administrador, dirigente da gestão de trabalho seja “expert” em todas áreas em que sua empresa atua, mas que ao menos tenha uma visão mais aguçada e uma perspicácia maior do que os demais colegas de trabalho, a ponto de saber delegar as responsabilidades, conhecer as ferramentas sem necessariamente operá-las e sim saber ensinar aos demais e cobrar os resultados mais atraentes para sua empresa.

Por conseguinte o conhecimento de causa das ferramentas para implantação de uma gestão de trabalho é crucial para um gestor que objetiva o sucesso de sua organização.

4.1 Modelo De Gestão Financeira

Como este trabalho trata basicamente da Gestão Financeira em empresas de pequeno porte é importante salientar que a administração do capital fica mais exposta, as tomadas de decisões tendem a ser mais rápidas, e os resultados igualmente tendem a aparecer mais rapidamente, devido ao tamanho das empresas e a facilidade na agilidade dos procedimentos.

Assim sendo apresenta-se uma síntese através de um fluxo para a implementação de uma sistemática que explique a Gestão Financeira em empresas de pequeno porte de maneira a auxiliar na administração dessas empresas.

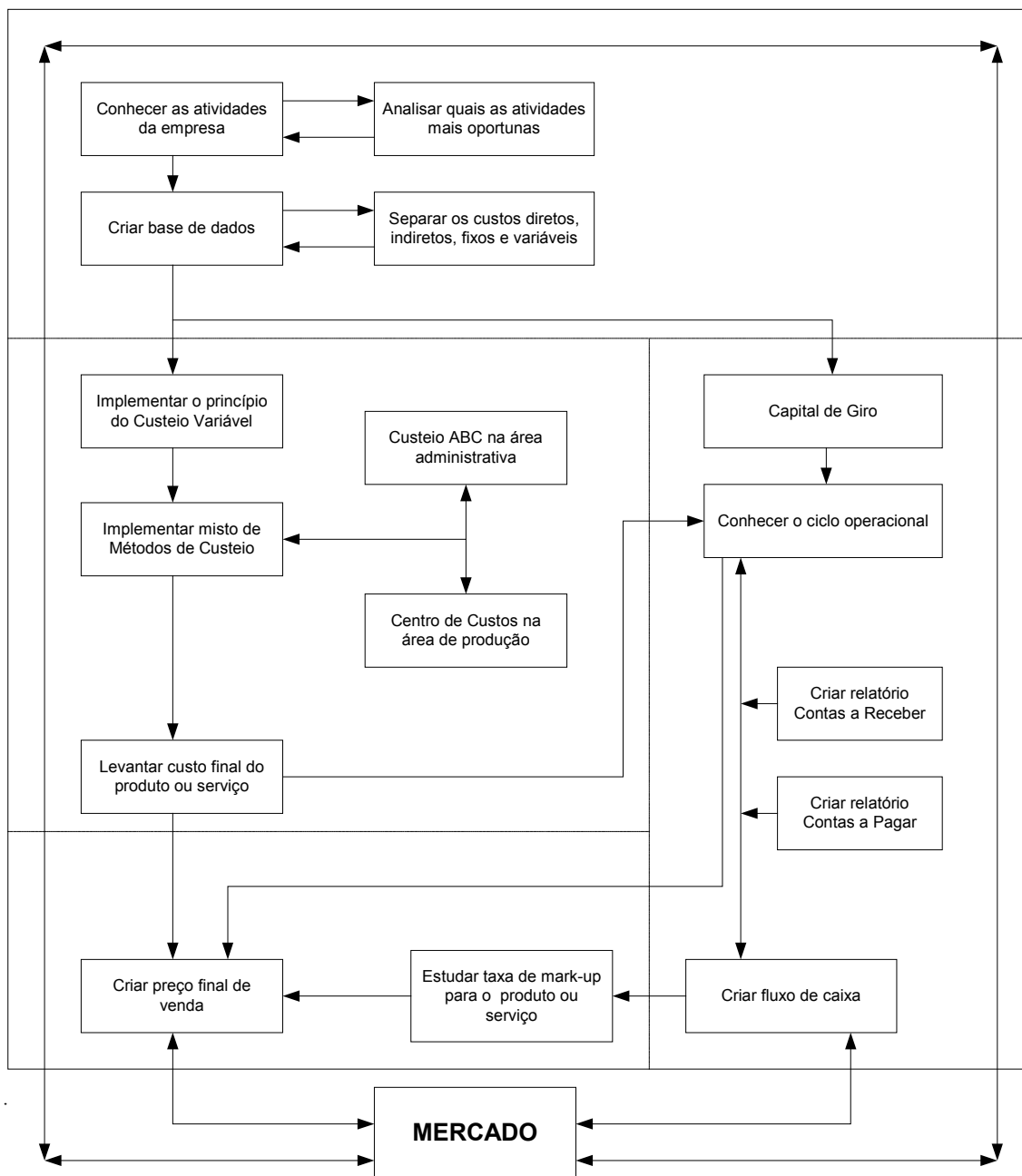


FIGURA 7: Fluxo da gestão financeira

4.2 Operacionalização

4.2.1 Base de dados

A dissidência de outras empresas ou mesmo a força da necessidade é que causam aparecimento de empresas de pequeno porte, sem um mínimo de pesquisa e conhecimento de

causa. O estudo de mercado é deixado em segundo plano, devido a falta de conhecimento teórico para realizar tal estudo e mesmo também devido a ansiedade de trabalhar sem ser funcionário e ter um chefe e o ímpeto de decidir o rumo de sua própria empresa.

O conhecimento do mercado em que se pretende atuar é o mínimo que deve existir quando da análise de atuação da empresa no mercado em que vai se trabalhar em seu início, isto é, que tipo de exigências o mercado apresenta para consumir os produtos e serviços oferecidos; exigências essas que são: preço, qualidade, garantia, prazo de entrega, consumo. Esses são os itens teoricamente básicos, mas que devem ser pesquisados e devidamente anotados para posteriormente tabulá-los e analisá-los de maneira a saber se há capacidade de realmente atuar nesse mercado, tudo isso antes de iniciar os trâmites legais obrigatórios.

Todos esses dados que necessariamente deverão ser coletados se transformarão após devidamente tabulados em informações que serão a base da gestão de trabalho, fundamental para o condicionamento das ações do pequeno empresário para visualizar o futuro de sua empresa.

Para que a inclusão de uma empresa de pequeno porte no mercado tenha sucesso, o pequeno empresário deve se utilizar de produto e ou serviço com qualidade bem superior aos concorrentes e ou da apresentação de preços reduzidos em relação a atuação da concorrência, isso para poder adentrar à disputa, o que inicialmente pode ser considerado tecnicamente correto. Caso tal situação não se prolongue, visto que para ter preços inferiores deve-se ter custos inferiores também. Para que isso ocorra há necessidade de controles apurados que funcionem como ferramentas de Gestão.

A diferenciação dos recursos dispensados é possível com a capacitação do pessoal que administra a operacionalização das atividades da empresa, isto porque há a operacionalização de controles que facilitam a captação de dados que tabulados gerarão informações gerenciais importantes para a implementação da Gestão de trabalho, por isso faz-

se necessário a capacitação dos administradores das empresas, principalmente das de pequeno porte, pois assim poderá se dar um direcionamento mais adequado às ações tomadas, haverá uma coerência maior nas decisões.

A falta de capacitação técnico-administrativa causa transtornos em função da grande informalidade dos processos tanto produtivos quanto burocráticos, o que proporciona a falta de padronização nas atividades, prejudicando por consequência os controles e a análise dessas atividades, ocorrendo que dessa forma se evite dispêndios desnecessários em função de atividades que não agreguem valor e somente causem transtornos, aumentando o custo dos produtos e serviços oferecidos.

Observa-se que a Gestão Financeira para ser devidamente aplicada há necessidade inicialmente do conhecimento dos processos produtivos da organização, para se saber o fluxo das atividades de forma a analisá-las e saber identificar a real necessidade de cada atividade, tendo assim condições de valorizá-las.

A gestão financeira está intrinsecamente ligada à quase totalidade das sistemáticas aplicadas na organização, visto que os resultados dessas sistemáticas resultam e influenciam nos resultados financeiros da empresa.

A base da gestão financeira de empresas de pequeno porte está assentada inicialmente no conhecimento dos processos produtivos da organização, isto é, na compreensão e visualização das atividades realizadas pela empresa, haja visto que para a realização e existência dessas atividades há um gasto, um dispêndio de valor e sendo assim há necessidade de uma análise e filtragem dessas atividades a ponto de manter somente as que realmente tragam benefícios ao produto ou serviço vendido. Para que essa análise ocorra, faz-se necessário um banco de dados das informações das atividades internas; qual o trâmite de matéria-prima e mão-de-obra internamente, o que, quem, como e quanto será necessário para a realização do serviço ou produção; da concorrência, como a concorrência age, que tipo de

metodologia utiliza para poder ter parâmetros de atuação; e do mercado, como o mercado está reagindo à oferta do produto, a qualidade, a entrega por exemplo, e principalmente ao preço.

Por isso da importância da coleta de dados, para se ter subsídios de controle e tomada de ações, porque o que acontece internamente na empresa, principalmente por ser de pequeno porte deve ser de conhecimento de quem gerencia, como também verificar o resultado do que está oferecendo, sendo então esse o primeiro passo no início da Gestão Financeira.

Após tendo coletado os dados e tendo montado um fluxo formal e tendo conhecimento dos processos da empresa, faz-se necessário valorizar esses dados, para se saber quanto custam para empresa e quanto onerarão no preço do produto e ou serviço oferecidos.

A implantação de controles que auxiliem na captação de dados que por consequência gerem informações gerenciais é o papel fundamental do gerente para poder ter em mãos as informações cruciais para as tomadas de decisões mais acertadas possíveis; saber mensurar o limite do custo-benefício da implantação desses controles também é muito importante, pois o nível de informação para ser gerada também tem um custo, que quanto mais minuciosa, maior será o desembolso para consegui-la.

4.2.2 Sistemas de custos

Após a coleta dos dados, deve-se ter obrigatoriamente conhecimento da forma de alocação dos desembolsos realizados para realização do produto e ou serviço, separando esses gastos e custos em fixos ou variáveis e diretos ou indiretos, conforme foram apresentados anteriormente neste trabalho, pois assim se terá maiores condições de análise dos desembolsos, e poderá se estudar mais abertamente o que está ocorrendo com os dispêndios monetários da empresa..

Ao conhecer os custos da empresa deve-se saber também que existe desembolso

indireto em possuir estoques, que é o custo financeiro, que existe desembolsos em utilizar as instalações, maquinário, móveis, veículos, que é o custo de depreciação e também existe o custo de oportunidade, que é o custo de mercado em não estar utilizando o capital investido em outra atividade, e esses três custos também devem ser lembrados ao separar e conhecer os custos que estão incidindo nos produtos e ou serviços produzidos.

Após estar ciente da separação e alocação dos custos e despesas incorrentes em suas atividades, produtos e serviços, o próximo passo será adotar um sistema de custeio para poder avaliar o quanto realmente onera para sua empresa produzir um produto ou serviço.

Conforme foram apresentados nesse trabalho em capítulos anteriores, existem os princípios e métodos que formam o sistema de custeio, sendo que desta forma já se estará criando uma sistemática de gerenciamento dos gastos e por conseguinte adotando uma forma de gestão de trabalho.

A utilização de sistemas de custeio é fundamental para a orientação do gestor em relação à formação dos custos dos produtos e ou serviços ofertados, sistemas esses que nada mais são que formas de alocação dos dados para determinar o valor despendido para executar determinado serviço, produzir determinado produto e ou mesmo apenas vender o produto. Por isso da importância dos controles para levantamento de dados para a geração de informações onde uma das formas de alocar esses dados, são os sistemas de custeio, que conforme forem trabalhados gerarão determinadas informações, que no caso do custeio, serão informações de valores de custos.

Quando se fala em sistemas de custeio, isso no que diz respeito a grande maioria dos gestores em empresas de pequeno porte, pouco se conhece em relação a conceituação dos mesmos e muito menos em relação aos princípios e métodos, que são os formadores do sistema.

Para que haja uma gestão de trabalho, há necessidade de conhecimento de como

funcionam esses princípios e métodos e por isso da necessidade do investimento em aperfeiçoamento dos gestores dessas empresas de pequeno porte, porque dependendo do sistema a ser adotado poderá estar deixando de conquistar o retorno necessário para que o investimento realizado obtenha o retorno suficiente para manter a empresa em funcionamento evitando-se assim que esses sejam utilizados indistintamente sem mesmo saber que se está utilizando-se de um determinado princípio ou método.

O que se observa é a freqüente utilização do princípio de Custeio Variável, mas de maneira incompleta, pois não é verificada a totalidade de custos variáveis diretos incidentes no levantamento de recursos utilizados para a produção dos produtos ou serviços, e desta forma compromete o custo do produto, informando assim um valor errôneo.

Nestes casos se observa que para a formação de preços utiliza-se esse custo levantado aleatoriamente, mais uma margem de lucro (mark-up) sobre esse valor que ocasionará o valor final, o qual se acredita que cobrirá todos os gastos tidos na produção, isto é, a margem de contribuição dos produtos está embutida no índice percentual que se entende ser o lucro do produto ou serviço. Sendo assim não se dá a atenção necessária ao levantamento e análise dos custos fixos indiretos que não são poucos, prejudicando a segurança e veracidade do suposto valor identificado.

Outras vezes há a utilização do princípio de Absorção Total, radicalizando-se os rateios, ou seja, todos os gastos ocorridos são somados e esse montante é dividido pelo total de produtos produzidos ou serviços oferecidos identificando assim o valor unitário de cada item, prejudicando desta maneira profundamente a formação dos custos dos produtos, haja visto que muitos absorverão recursos que não são respectivos a sua produção e assim tornar-se-ão mais onerosos o que virá a prejudicar os seus preços de venda.

Na busca do melhor sistema de custeio deve-se evitar o radicalismo e a implementação de apenas um tipo de método ou princípio, deve-se buscar o que há de melhor

em todos existentes. Sendo assim sugere-se que na implementação dos princípios, é importante conhecer o custo do produto pelo Princípio do Custeio Variável, haja visto que assim se terá o valor mínimo possível que o produto poderá receber no ato de sua venda.

Os métodos a serem adotados também devem complementar os princípios para se obter o melhor resultado possível, já que o sistema de custeio é a união dos métodos e princípios e por isso é muito importante escalonar os desembolsos da empresa em etapas, neste caso utilizando o método de centro de custos para melhor separar os dispêndios, pois ao separá-los há melhor classificação e visualização de onde estão os itens principais, utilizando-se nesta fase da aplicação também do método ABC para reduzir novamente a proporcionalidade do levantamento da efetiva utilização de algumas atividades, principalmente as indiretas na formação do custo dos produtos e ou serviço, onde esse método é mais eficaz.

Com a implementação de parte de alguns métodos e princípios chegar-se-á a um valor mais próximo possível da realidade, haja visto que a utilização de apenas um princípio e um método em uma empresa de pequeno porte não se justifica, pois há a necessidade de adaptação de cada caso, e muitas vezes seguindo esse misto de sistema se terá um custo que poderá ser considerado padrão para cada produto e ou serviço, o qual servirá de parâmetro quando da visualização da atuação junto ao mercado.

4.2.3 Formação de preços

Com a segunda etapa concluída, que é saber quanto custa o produto ou serviço oferecido, a próxima etapa é dar preço de venda ao produto, que não é nada simples em função principalmente do mercado existente, pois se corre o risco de após a aplicação do sistema de custeio identificar que o produtos ou serviços oferecidos estão com seu custo muito alto, proporcionando uma margem de lucro mínima, por conseguinte faz-se necessário

algumas atitudes internas que reduzam o custo o máximo possível, isto é, um reestudo inicialmente nos gastos e custos fixos tanto diretos quanto indiretos, analisando o Princípio da Absorção Variável nos rateios com ênfase no método ABC, buscando alternativas de redução de desembolsos e por fim buscando a redução dos custos de matéria-prima e mão-de-obra direta.

A partir do momento que se tem o valor custo considerado básico dos produtos ou serviços, a próxima etapa é identificar o valor que o mercado está absorvendo e é nesta etapa que se analisa o percentual de lucro que os produtos e serviços ofertados trarão para a empresa.

O que ocorre nas empresas de pequeno porte é que sobre o valor base, que é o custo-padrão erroneamente identificado; inclusive nem a depreciação é lembrada de ser calculada como custo, embute-se um índice chamado de margem de lucro, que é o mark-up. Esse índice é dado pelo próprio gerente aleatoriamente, pois é o valor que o mesmo acredita ser o ideal para o crescimento e retorno do capital investido; criando com esse índice o preço final de venda.

Quando é criado o preço de venda, a base é um valor concluído historicamente sem embasamento correto, quando na realidade o certo deveria ser o custo direto variável mais um índice a ser indexado sobre esse valor que seria a margem de contribuição, índice esse que equivale ao valor excedente do custo direto e que serve para contribuir para abatimento de parte dos custos indiretos e gerar lucro.

O índice adotado deve ser analisado para verificar se o valor final obtido não ocasione em um preço de venda acima do mercado e por consequência prejudique as vendas, ou mesmo que o valor que o mercado absorva seja um preço de atuação inferior ao custo direto variável, tornando assim inviável a comercialização do produto ou serviço.

No dia-a-dia de empresas de pequeno porte é que muitas vezes deixa-se de vender

mais, acreditando estar fazendo um mal negócio por ter no mercado um preço considerado abaixo do preço de venda estipulado da empresa; preço que foi calculado de forma errônea; e que poderia gerar lucros para empresa, visto que não está se utilizando o conceito de margem de contribuição corretamente, e não está se fazendo a análise correta da situação.

Também junto à reanálise dos processos há também a possibilidade, em caso do valor do produto ou serviço estar elevado em relação ao mercado, da utilização de técnica de manipulação de custos quando houver a produção de mais de um produto ou oferecimento de mais de um serviço, ou seja, o produto que absorver a possibilidade de um maior mark-up, subsidiará o de menor mark-up, ocasionando no final em lucro da empresa, sem observar o lucro por tipo de produto ou serviço, e desta forma se utilizando do conceito de margem de contribuição, onde alguns produtos terão maior e outros menor participação no abatimento dos custos fixos indiretos e no lucro final.

4.2.4 Fluxo de caixa

Paralelamente à essas etapas já explanadas, deve existir um levantamento de valores que identifiquem o capital de giro necessário para a empresa funcionar, isto é, capital para adquirir matéria-prima e manutenção dos custos que incidirão nas atividades a serem realizadas pela empresa. Esse levantamento deve possuir como ferramenta o estudo e análise do ciclo operacional da empresa, o qual dará subsídios para o conhecimento desse valor de capital de giro inicial, que após o início das atividades como o próprio nome diz tornar-se-á um ciclo complementar.

O acompanhamento do ciclo operacional se dará através da implantação do fluxo de caixa, que é o controle das entradas e saídas do sistema financeiro, interligadas e sincronizadas, pois considera-se o fluxo de caixa como a principal ferramenta de gestão

financeira, visto que é através dela que se observa o andamento do resultado econômico-financeiro das atividades.

Com relação à administração dos recursos financeiros propriamente ditos, os controles existentes nas empresas de pequeno porte são muito restritos, onde em algumas empresas os recebimentos são controlados, agendados pelo próprio proprietário, pois os valores a receber e as contas a pagar são saldadas conforme vêm surgindo, já em outras empresas existem os relatórios de contas a pagar e contas a receber, são mais organizadas que as primeiras, mas não possuem um fluxo de caixa integrado com esses dois tipos de relatórios, onde esse fluxograma facilitaria a visualização e análise da situação financeira.

Deve-se salientar também que em pouquíssimas empresas de pequeno porte se tem o conhecimento claro de qual é o seu ponto de equilíbrio financeiro e não o utiliza como ferramenta de gestão, o que dificulta e muito a coordenação do fluxo de caixa, haja visto que juntamente ao ciclo operacional, o ponto de equilíbrio (custo-volume-lucro) é uma das ferramentas auxiliares ao fluxo de caixa.

O ideal é que as empresas possuam um fluxo de caixa integrado onde consigam visualizar o seu futuro de forma mais clara e consistente, que saibam seu ponto de equilíbrio, principalmente o financeiro, pois com essas informações terão condições de substituir aquele índice aleatório embutido no valor de custo para a formação do preço de venda por um índice que reflita a realidade no momento em que vive a empresa.

As empresas de pequeno porte sem fluxo de caixa não conseguem visualizar um mês a frente, trabalham hoje para sobreviver amanhã. Muitas vezes deixando de vender por não conhecerem seu real preço de custo, muitas vezes não sabendo trabalhar um desconto melhor ou um prazo de recebimento maior pela falta também de implementação do ciclo operacional, haja visto que ao conhecer seu ciclo operacional e sabendo como suas contas estarão dali há um mês, ficará muito mais flexível e objetiva a negociação.

Por não ter um fluxo de caixa, as empresas deixam de vender um produto ou serviço, por achar que não podem praticar um preço melhor, deixando assim de efetuar a venda e capitalizar seu saldo de caixa e em contrapartida são obrigadas a captar empréstimos junto aos bancos com um custo muito maior, ou mesmo vendem-se produtos ou serviços com prazo de recebimento de clientes maior do que o prazo de pagamento à fornecedores, descapitalizando a empresa devido a falta de conhecimento do ciclo operacional.

A política de crédito também influencia na comercialização dos produtos, haja visto que nota-se que muitas das empresas de pequeno porte não dão a atenção devida à consulta de crédito de seus clientes, correndo o risco de contrair clientes inadimplentes, prejudicando a liquidez de caixa da empresa, pois é de suma importância manter uma política de crédito junto à clientela desde a redução do prazo de pagamento até a não execução da venda, pois muitas vezes será melhor não vender do que acreditar estar fazendo um bom negócio e acabar não recebendo.

Analisando o fluxo de caixa verifica-se que tipo de ação macro se deve tomar para manter o capital de giro em condições de atender a demanda como também se verifica a possibilidade de geração de lucros ou prejuízo no encaminhamento dos trabalhos.

O fluxo de caixa auxilia no gerenciamento de aquisição de estoques, como também na movimentação e aceleração das vendas, haja visto que é pelo fluxo de caixa que se observa a necessidade de frear as aquisições para reduzir os desembolsos e acelerar as vendas através de uma forma de negociação diferente para aumentar a captação de capital para honrar as contas a pagar.

Através também do fluxo de caixa, se tem a possibilidade de a curto e a médio prazo, identificar a possibilidade de aumento de capital e verificar a condição de retirada de capital para aplicações ou investimentos como também o inverso, há possibilidade de identificar a falta de capital e observar a necessidade de captação de empréstimos, tudo isso com certa

antecedência, evitando assim más negociações e tomada de ações que prejudiquem a saúde financeira da empresa.

O ideal para um fluxo de caixa corrente sempre será adquirir as mercadorias necessárias com prazo de pagamento superior ao prazo solicitado para o recebimento do serviço ou mercado na hora da venda, ou a aquisição deverá ser feita com pagamento à vista se houver caixa suficiente para efetuar o pagamento, mas com descontos nos valores a pagar superiores ao valor de captação de capital no mercado financeiro.

Outro ponto também interessante de ser salientado é procurar vender sempre com o prazo de recebimento menor possível, lembrando sempre que se houver venda à prazo, sempre deverá se ter atenção à taxa de juros que se deve implementar no preço, pois existe um custo financeiro em bancar a venda que deve ser levado em consideração principalmente em épocas em que os juros de mercado sejam bastantes oscilantes, pois se esse prazo e esses juros forem desconsiderados, dessa forma haverá a descapitalização da empresa.

O ideal é ter um sistema de custos que tenha segurança e veracidade nos valores levantados e em cima desses valores haja um sistema de formação de preços flexível ao mercado e à situação da empresa, que funcione paralelamente e integrado à um fluxo de caixa consistente, que dessa forma a empresa terá retorno cada vez maior sobre o investimento feito e sua Gestão Financeira estará funcionando em harmonia.

Dessa forma deve-se salientar que o conhecimento do ciclo operacional e a implantação do fluxo de caixa são cruciais para a boa administração e são ferramentas indispensáveis de uma Gestão Financeira consistente.

Em síntese a Gestão Financeira está baseada em conjunto de operações que interligadas e bem coordenadas trarão resultados promissores para a organização, os quais são lucros sobre os capitais investidos.

Diante de toda teoria exposta no decorrer do trabalho, do trabalho de questionário

junto a outras empresas, das análises feitas, busca-se agora a implementação em caso prático dos estudos realizados, procurando utilizar-se das ferramentas comentadas e analisadas e dos passos expostos de seqüência de trabalho, para de forma real implantar uma Gestão Financeira em uma empresa que pode ser considerada de pequeno porte, demonstrando assim a possibilidade de aplicação da teoria na prática.

CAPÍTULO V

CASO PRÁTICO – VALIDAÇÃO DO MODELO

5.1 Apresentação da Empresa

A empresa escolhida para implementação da Gestão Financeira em empresas de pequeno e médio porte foi a LEÃO POÇOS ARTESIANOS LTDA, empresa com sede em Chapecó – SC, que atua no mercado há aproximadamente 15 (quinze) anos em todo território nacional, no ramo de perfuração, instalação e assistência em poços artesianos, redes de distribuição de água, fabricação de torres de concreto armado para reservatórios d'água, fabricação de máquinas roto pneumáticas para perfuração de poços tubulares profundos, mas com atuação mais acentuada no estado de Santa Catarina, noroeste do Rio Grande do Sul, Sudoeste do Paraná, e estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro.

Possui atualmente 30 (trinta) colaboradores divididos em cinco departamentos, conforme explana organograma da figura 08.

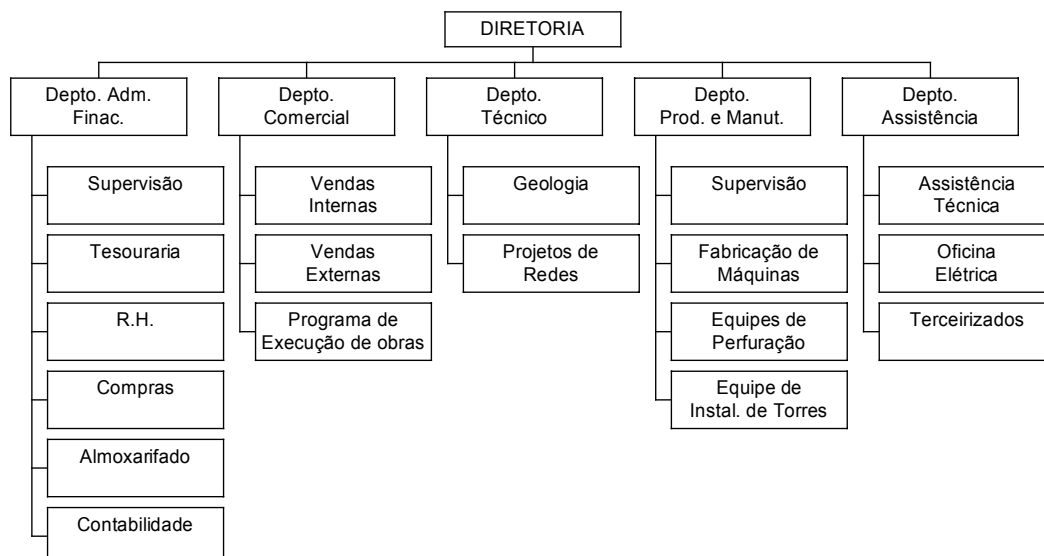


FIGURA 8: Organograma da empresa

Como principais atividades a Leão Poços Artesianos Ltda apresenta a perfuração de poços artesianos e para tanto se utiliza de cinco máquinas roto-pneumáticas equipadas com veículos, compressores e ferramental necessário, formando assim cinco equipes de trabalho na área de produção. Apresenta também os serviços de teste de vazão, instalação de bombas submersas, instalação de redes de distribuição de água e assistência técnica em poços artesianos, e para a execução desses serviços utiliza-se de: uma equipe no setor de manutenção elétrica, duas equipes internas equipadas com uma máquina percussora, dois caminhões munk (guincho) e aparelho de endoscopia além de mais seis equipes de “terceirizados”, isto é, ex-funcionários que possuíam o conhecimento técnico, que adquiriram seus veículos equipados com o apoio da empresa e que prestam serviços à Leão Poços Artesianos Ltda.

Ainda na área produtiva a empresa possui também uma área de projetos equipada com sistemas e equipamentos, subordinada ao departamento técnico, a qual desenvolve projetos de redes de distribuição de água para empresas privadas e públicas.

A empresa Leão Poços Artesianos Ltda, tem como objetivo principal prestar os serviços com a maior qualidade possível, preservando o nome que consolidou no mercado, através dos trabalhos prestados e da honestidade demonstrada nesses quinze anos de atuação.

Através de novas tecnologias que estão surgindo, a empresa tem buscado o desenvolvimento de novas alternativas de produtos para aumentar seu mercado de trabalho, além de aprimorar a qualidade de seus serviços.

5.2 Descrição das Etapas de Implantação do Trabalho

5.2.1 A situação pré-implantação

A empresa Leão Poços Artesianos Ltda já atuava no mercado há um bom tempo e diante disso já tinha conhecimento das nuances que ocorriam no mercado e também de como

a concorrência atuava.

Desde o início de suas atividades a empresa Leão Poços Artesianos primou pela qualidade dos serviços executados, e deixando assim seus preços de serviços mais elevados que a concorrência, o que ocasionou no surgimento de mais concorrentes com preços inferiores, reduzindo conseqüentemente a parcela de mercado a qual possuía.

Mesmo tendo um bom tempo de atuação, a empresa não apresentava um trabalho que poderia ser considerado como Gestão, isto é, executava suas atividades, mas sem planejamento e controles prévios de suas atividades. A base de dados era muito precária, apenas dados básicos eram captados, mas sem objetivos específicos para a formatação de controles que auxiliassem na administração da empresa.

A direção da empresa tinha um pouco de conhecimento teórico das necessidades de implantação de uma Gestão Financeira, mas na prática efetivamente nada era feito.

O fluxo dos processos produtivos era conhecido informalmente, idem aos processos burocráticos da empresa. A informalidade imperava na administração da empresa. Havia pessoas responsáveis pelas atividades burocráticas e produtivas, mas não existia um fluxo coordenado e determinado, a ponto de favorecer a coleta de dados que gerassem informações necessárias ao bom gerenciamento da empresa. Poucos controles ou quase nenhum existiam, prejudicando profundamente a implantação de uma gestão de trabalho eficaz.

Sendo assim não existia levantamento dos custos fixos, variáveis, diretos e indiretos e conseqüentemente também não existia um sistema de custeio adotado para a implementação da Gestão Financeira da empresa, e muito menos se utilizava o levantamento de depreciação e ou custo financeiro dos estoques, ou seja o trabalho de administração e gerenciamento era feito empiricamente por um dos sócios-gerentes, utilizando-se de seu feeling para gerenciar o futuro da empresa.

A nível de controle financeiro, havia apenas o relatório de contas a receber e o

processo de controle das contas a pagar era feito através de pasta AZ, onde eram colocados os boletos dos vencimentos dos fornecedores, e conforme chegavam os dias de pagamento, efetivamente eram quitados os boletos, ou seja não existia um fluxo de caixa, onde com algum tempo de antecedência poderia se prever os acontecimentos financeiros da empresa, prevenindo assim a má administração do capital da empresa.

A ferramenta ciclo operacional nem era conhecida, como também não era utilizado o ponto de equilíbrio, o que prejudicava a administração dos estoques como também os processos de negociação com os clientes. Em função da não utilização dessas ferramentas de administração, em relação aos clientes não existia um processo diferenciado dependente da situação da empresa na época da negociação no que tange aos preços dos serviços e produtos oferecidos. Independente da situação o preço praticado era o mesmo, com apenas alguma flexibilidade, mas em virtude da negociação em si, mas não em função da situação econômico-financeira visualizada pela administração.

A formação dos preços de vendas dos produtos levava em consideração apenas o custo variável, sendo incluído mais um índice de mark-up levantado aleatoriamente, que se acreditava que cobria todos os demais custos e ainda mantinha uma margem de lucro, já os preços dos serviços eram formados aleatoriamente, sem um levantamento prévio dos custos incidentes.

Em suma a situação pré-implantação da empresa Leão Poços Artesianos Ltda não era diferente que a grande maioria das pequenas e médias empresas que não apresentam um trabalho consistente voltado à implantação de uma Gestão Financeira eficaz, e com isso o que se via era um conjunto de desvantagens como a falta de controle dos recursos financeiros ocasionando numa má administração que tem como consequência a perda de fatia do mercado e também retorno inadequado do capital investido.

5.2.2 Processo de implantação

A implementação de uma gestão de trabalho em especial a Financeira exige cautela e paciência, haja visto que tudo que é novo e gera mudanças sofre resistência da grande maioria dos membros da organização e desta feita não foi diferente, felizmente com o apoio da diretoria a implantação fluiu mais tranqüilamente.

5.2.2.1 Fluxo de atividades e informações

Inicialmente, foi levantado o fluxo existente de atividades, documentos e informações dentro da empresa, para se ter conhecimento de como as coisas estavam funcionando, conhecer quem fazia o que, por quê o fazia, como fazia e colocando isso no papel, apenas preparando para futura análise, e ao mesmo tempo que foi aproveitado e verificado quais os formulários, relatórios e dados existentes para podê-los tabulá-los e filtrá-los para gerar relatórios gerenciais futuros, isto é, foi se reconhecendo o terreno de trabalho.

Tendo conhecimento de como se procediam as atividades, fez-se um trabalho de análise, buscando o aprimoramento e eficácia das atividades executadas, o que na prática muito já havia sido feito, mas era necessário um controle dos dados para poder haver a mensuração dos dispêndios ocorridos quando da realização das atividades e por conseqüência foram eliminados alguns formulários e criados outros para facilitar o controle.

Para tanto, foi necessário separar as atividades da empresa em processos distintos, para poder haver a facilidade do levantamento dos custos, visto que cada processo possui características distintas, com equipes de trabalhos diferentes e conseqüentemente custos diretos e variáveis também diferentes e conseqüentemente com custos fixos indiretos também distintos e também ao mesmo tempo que foram separadas as atividades foi criado o fluxo formal coerente para a situação da empresa.

5.2.2.2 Implementação dos sistemas de custeio

Numa segunda etapa de início de implantação da Gestão Financeira, o trabalho foi de separar e reconhecer os custos incidentes nos serviços prestados pela empresa, iniciando neste caso a implementação do sistema de custeio, visto que a partir desse momento foi necessário identificar e separar os custos diretos dos indiretos, os custos fixos e variáveis, como também implementar um mix de método de custeio entre o centro de custos, para a área de produção e o ABC para as áreas de apoio.

As atividades da empresa foram separadas por processos:

- Processo de perfurações de poços artesanais;
- Processo de instalação de redes de distribuição de água;
- Processo de assistência técnica em poços e redes.

Um processo foi o serviço de perfuração de poços, que envolveu toda a separação e cálculo proporcional dos custos fixos indiretos, isto é, salários dos funcionários de apoio, planilhamento dos custos variáveis indiretos, tipo despesas de correio, cartório, despesas de viagens do pessoal de apoio e outros; também calculados de forma proporcional; e levantamento e controle dos custos variáveis diretos como custos de manutenção das máquinas e veículos, custos com combustíveis e custos de desgaste de ferramentas (martelos e bits) específicos de cada máquina.

Também nessa etapa foram incluídos os custos fixos diretos como depreciação e custo de capital específico de cada máquina, além dos custos, como salário dos funcionários que são alocados na máquina de perfuração, incluindo nessa planilha o custo dos impostos e comissionamento dos vendedores e da produtividade dos funcionários, cujo custo pode ser considerado variável direto.

Como o levantamento dos custos da perfuração dos poços é por metro perfurado,

nesta etapa o princípio utilizado foi o por Absorção Total, visto que para que se possa obter o valor por metro, o somatório total dos custos deve ser dividido por uma metragem média mensal, obtendo-se assim um valor base de custo por metro perfurado, variando conforme a metragem perfurada durante o período base, quanto maior a metragem perfurada no período, menor o valor unitário por metro, mas também se tem uma metragem média possível de perfuração por mês, que pode ser considerada como meta e aí utilizar-se-ia o princípio de Absorção Parcial, tendo-se assim o custo médio objetivado, ou poderia se chamar de custo-padrão, conflitante com a conceituação correta da parte teórica, mas que lembra o método de custeio e que pode ser utilizado como tal.

A seguir nos quadros 02 a 08 demonstrar-se-á o os cálculos em planilhas de Excel, montados para o levantamento dos custos por metro para perfuração de um poço, conforme foi citado no parágrafo anterior.

Funcionários	Salário Normal.	Sal. Equiv.	Impostos (72%)	Total	EQUIVAL.
Func.1	450,00	90,00	64,80	154,80	20%
Func.2	1.000,00	400,00	288,00	688,00	40%
Func.3	1.100,00	330,00	237,60	567,60	30%
Func.4	3.000,00	1.200,00	864,00	2.064,00	40%
Func.5	275,00	27,50	19,80	47,30	10%
Func.6	240,00	24,00	17,28	41,28	10%
Func.7	275,00	27,50	19,80	47,30	10%
Func.8	500,00	350,00	252,00	602,00	70%
Func.9	5.000,00	1.650,00	1.188,00	2.838,00	33%
Func.10	240,00	120,00	86,40	206,40	50%
TOTAL	12.080,00	4.219,00	3.037,68	7.256,68	

QUADRO 2: Custos salários indiretos – equipe de apoio/administração

Os custos dos salários indiretos que formam o custo por metro da perfuração foram calculados pela equivalência de utilização desses funcionários em relação a sua disposição para a equipe de perfuração de poços, onde têm-se o valor do salário recebido calculado proporcionalmente a sua equivalência, já acrescido de 72% de encargos devido aos impostos que incidem sobre os salários.

O valor total obtido equivale ao custo mensal que a equipe de apoio e administração sobrecarrega os custos da equipe de perfuração de poços, podendo ser um dos pontos a ser destacado quando da redução dos custos, pois a equivalência levantada poderá ser reanalisada ou mesmo ser reduzido o número de funcionários, haja visto que observa-se um elevado custo incidente.

Nesta etapa foi feito um levantamento de atividades para se observar o valor da equivalência de cada funcionário.

MESES	jan/03	fev/03	mar/03	mai/03	jun/03	EQUIVAL.
Aluguel Escritorio	945,00	945,00	945,00	945,00	945,00	50%
Deprec.Pav. Oficina	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	50%
Deprec.Mat.Escrit.	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	50%
Energia Eletrica	1.252,53	1.412,53	1.444,28	1.622,93	1.696,09	80%
Telefone	1.601,18	1.681,18	1.941,61	2.221,58	1.042,27	40%
Correio	20,33	22,33	22,08	53,72	23,14	10%
Cartório/Autentic.	9,85	11,85	46,38	39,60	18,10	10%
Mat.Expediente	2.998,62	5.498,62	1.038,62	1.138,65	743,70	50%
Custos Financeiros	634,45	845,65	1.052,05	346,08	974,90	20%
TOTAL	7.732,80	10.688,00	6.760,85	6.638,38	5.714,04	
		Média	7.506,81			

QUADRO 3: Gastos indiretos proporcionais e variáveis

No quadro 03, estão os gastos indiretos, também calculados proporcionalmente à sua utilização em função da equipe de perfuração de poços, utilizando-se nesse caso da média dos cinco primeiros meses do ano.

Também neste caso os gastos indiretos poderão ser reanalisados e mesmo reduzidos, pois também observa-se que se está trabalhando com equivalência e média, podendo haver variações significativas nos cálculos.

	Salários	Impostos (72%)	Total
Chefe de equipe	800,00	576,00	1.376,00
Auxiliar de sondador	450,00	324,00	774,00
Auxiliar de sondador	450,00	324,00	774,00
Total Salários			2.924,00

QUADRO 4: Custos salários diretos

No quadro 04, estão os custos diretos fixos – salários, dos funcionários que

efetivamente trabalham na equipe de perfuração de poços, mais a incidência dos impostos, e são esses os custos que pouco podem ser alterados para uma melhora no valor final dos custos, haja visto que somente demitindo funcionários e readmitindo outros com salários menores para influenciar, mas a qualidade dos mesmos prejudicará na questão do valor salarial.

Depreciação mensal do equipam.	3.333,33
--------------------------------	----------

QUADRO 5: Custos diretos fixos

No quadro 05 está o valor da depreciação mensal que o equipamento sofre, e que também deve ser levado em consideração para o cálculo do valor que custará o metro perfurado.

O cálculo da depreciação é importante, visto que normalmente é esquecida, mas na hora da substituição ou mesmo manutenção dos equipamentos onera e muito os custos, e deve ser levada em consideração pois tem um grande influência no valor final dos custos.

No quadro 06 são apresentados os custos diretos variáveis que incidem quando da perfuração de poços, que também influenciam no levantamento dos valores disponibilizados para a formação do custo da perfuração.

MESES	jan/03	fev/03	mar/03	mai/03	jun/03
Combustíveis	13.250,00	10.558,00	13.500,00	11.800,00	12.300,00
Fretes	550,00	350,00	200,00	200,00	0,00
Mat.Uso consumo	480,00	180,00	280,00	100,00	180,00
Manut.Veiculos	580,00	320,00	0,00	180,00	700,00
Manut.Maquinas	1.200,00	89,00	0,00	1.200,00	220,00
Serviços Terceiros	350,00	200,00	280,00	180,00	100,00
TOTAL	16.410,00	11.697,00	14.260,00	13.660,00	13.500,00
		Média	13.905,40		
Metros perfurados	1200	800	1300	950	1100
		Média	1.070		

QUADRO 6: Custos diretos variáveis

Observa-se que nos cálculos demonstrados no quadro 14, há influência direta da programação de manutenções preventivas nos equipamentos, isto é, influência direta da conservação dos equipamentos e organização das equipes de manutenção mecânica, pois os

cuidados de operação influenciam diretamente nos itens elencados como custos diretos variáveis.

No quadro 14 também é apresentada a média de metros perfurados nos primeiros cinco meses do ano, onde essa média influencia diretamente no valor final do custo por metro, pois nesse caso estará se utilizando do princípio da Absorção Total, ou seja, quanto maior a metragem perfurada no mês menor o custo por metro, por isso utiliza-se a média.

Observa-se também claramente a necessidade de produtividade nesse caso para que os custos sejam reduzidos, pois quanto mais perfurar menor será o custo por metro.

Comissão	1,33
Ferramenta Bit	1,76
Ferramenta martelo	1,30
Total	4,39

QUADRO 7: Custos diretos variáveis por metro perfurado

No quadro 07, estão demonstrados os valores por metro dos custos diretos variáveis, que são proporcionais, como por exemplo a comissão a ser paga para os operadores, pois os mesmos são comissionados por produtividade além do salário fixo recebido, o custo por metro do Bit o qual tem uma durabilidade de aproximadamente 850 metros e o custo do martelo, o qual tem uma durabilidade de aproximadamente 10.000 metros. Custos variáveis, pois podem sofrer a influência do local onde está sendo executado o serviço e também influência em relação à forma de operação dos equipamentos, pois alguns funcionários recebem prêmio/produtividade também pela durabilidade dos equipamentos.

Por fim no quadro 08, demonstra-se o resumo de todos os custos levantados, os quais somados serão divididos pela a média da perfuração do período analisado, ocasionando no valor final do custo estimado por metro perfurado.

Somatório dos custos	34.926,23
Custo medio por metro perfurado	32,64
Custos Diretos Variáveis	4,39
Sub-total	37,03
Incidência de Impostos - 8%	40,25
Comissão de Vendedores - 5%	2,01
Custo Final Medio/metro perf.	42,26

QUADRO 8: Custo final por metro perfurado

Neste quadro 08, demonstra-se o resumo de todo levantamento feito, o qual apresenta um custo final de R\$ 42,26 (quarenta e dois reais e vinte e seis centavos) por metro perfurado, ou seja, têm-se uma base para saber o limite mínimo que se pode trabalhar para perfurar um poço, no que tange ao estabelecimento do preço por metro perfurado.

Outro processo que foi separado foi o dos terceirizados, o qual foi montada uma planilha de custos-padrão para todos eles na qual levantou-se o valor que deveria ser cobrado por quilômetro rodado, haja visto que os mesmos são remunerados conforme o serviço prestado em função da quilometragem que fizeram para a execução serviço, mais um valor específico por tipo de serviço executado.

Em função do valor levantado dos custos-padrão dos terceirizados, foram estabelecidos os preços para venda, haja visto que os custos para a execução dos demais serviços executados pela empresa variam em função dos valores pagos para os terceirizados, como por exemplo, instalação de bomba submersa, instalação de rede de água, instalação de reservatórios, testes de vazão.

Abaixo nos quadros 09 e 10, serão demonstrados exemplos das planilhas de levantamento de custos dos terceirizados e da tabela de preços dos mesmos para a execução dos serviços, tudo em função da quilometragem desenvolvida.

Custo Base por Km	Base 0,69	Instalação	Teste de Vazao	Ret.e Reinst.	Assist.
DISTANCIAS	48,00	50,00	250,00	64,00	53,33
Em Chapeco	86,00	89,58	270,00	114,67	95,56
De 20-50 km	131,60	137,08	290,00	175,47	146,22
De 51-80 km	177,20	184,58	320,00	236,27	196,89
De 81-110 km	238,00	247,92	350,00	317,33	264,44
De 111-150 km	283,60	295,42	380,00	378,13	315,11
De 151-180 km	329,20	342,92	400,00	438,93	365,78
De 181-210 km	390,00	406,25	420,00	520,00	433,33
De 211-250 km	435,60	453,75	470,00	580,80	484,00
De 251-280 km	481,20	501,25	520,00	641,60	534,67
De 281-310 km	542,00	564,58	590,00	722,67	602,22
De 311-350 km	587,60	612,08	640,00	783,47	652,89
De 351-410 km	633,20	659,58	680,00	844,27	703,56
De 411-450 km	694,00	722,92	750,00	925,33	771,11

QUADRO 9: Tabela de preços - terceirizados

Quilometragem média feita por mês	4500 - km
Gasto Anual com mecânica - manutenção	R\$ 3.000,00
Durabilidade média dos pneus	40000 - km
Preço Unit.por pneu	R\$ 400,00
Quantidade de pneus por caminhão	6
Valor do Caminhão	R\$ 30.000,00
Tempo de depreciação do veículo	15 - anos
Gasts com Contabilidade e Impostos mensal	R\$ 360,00
Gasto com combustível (diesel/km)	R\$ 0,38 - p/km
Salário Funcionário Mensal	R\$ 300,00

RESUMO DOS CUSTOS

Custo Oficina / km	0,06
Custo Pneus / km	0,06
Custo Depreciação / km	0,04
Custo Contab.Impostos / km	0,08
Custo Funcionario / km	0,07
Custo do Combustivel / km	0,38
Total de custo por km rodado	0,69

QUADRO 10: Levantamento de custo do terceirizado

Para o levantamento dos demais custos incidentes sobre os materiais para venda comercializados, no caso vendas e instalação de redes de distribuição de água, utilizou-se das mesmas planilhas demonstradas nos quadros 02 e 03, onde se alterará a equivalência ou mesmo se reduzirá o número de funcionários, ocasionando num valor percentual que será utilizado sobre o valor do custo variável dos materiais.

Em relação à mão-de-obra de instalação, sobre o valor cobrado pelas equipes de terceirizados será sobreposto um percentual que cobrirá os impostos mais o mark-up estimado.

Nesta etapa houve a dificuldade em conseguir perceber todos os custos incidentes nos serviços realizados, haja visto que no primeiro momento muitos custos não foram alocados ou mesmo a proporcionalidade de alocação é muito variável, influenciando diretamente em primeiro lugar na separação conceitual entre custos fixos diretos ou indiretos, variáveis diretos ou indiretos, e em segunda instância na implementação do sistema de custeio propriamente dito, pois não conseguiu-se implementar um princípio isoladamente ou mesmo um método, e sim para se chegar mais próximo da realidade, fez-se necessário utilizar-se de um misto dos princípios e métodos.

Outro fator importante a ser salientado é a dificuldade inicial em conseguir conscientizar a todos da necessidade da identificação correta dos dispêndios realizados, como também do fornecimento dos dados de consumo de desgastes de maquinário e equipamentos e controle dos estoques, haja visto que tudo isso influencia diretamente na geração de informações, são dados cruciais para a tomada de decisões num futuro próximo, quando da elaboração de preços e negociação com clientes.

A grande vantagem da implementação de um sistema de custeio é o fato de se ter maior clareza dos valores despendidos pelos serviços realizados e conseqüentemente há uma maior firmeza nas tomadas de decisão, como se pode ver o exemplo da perfuração, que se tem um valor mínimo a ser cobrado que é R\$ 42,26 por metro perfurado.

Também há uma maior agilidade na verificação da situação da empresa, pois ao se ter essas planilhas conseguir-se-á administrar melhor a empresa, pois se terá em mãos uma das ferramentas necessárias para a formação dos preços, que além da influência dos custos terá a influência também do fluxo de caixa.

5.2.2.3 Fluxo de caixa

Paralelamente ao trabalho de implementação do sistema de custeio e formação de custos, levantou-se todas as contas a pagar e a receber da empresa e se montou um fluxo de caixa provisório, quadro 11, para poder administrar as finanças da empresa mais coerentemente, o que também auxiliou no levantamento e reconhecimento do ciclo operacional da empresa.

DESCRIÇÃO	VENCIMENTO	CREDITO	DEBITO	SALDO
Cliente	dia em ordem	valor		valor
Fornecedor	crescente		valor	valor

QUADRO 11: Fluxo de caixa

A influência que o ciclo operacional tem sobre o fluxo de caixa é crucial, visto que as novas aquisições devem estar ligadas ao fato de que haja condições econômico-financeiras de saldar as pendências já existentes, como também o fato de que essas novas aquisições gerarão novas receitas, e o ciclo operacional juntamente com o fluxo de caixa são ferramentas que geram essas informações de equilíbrio, fundamentais para uma Gestão Financeira eficaz.

Junto ao fato da utilização da ferramenta do ciclo operacional, iniciou-se o trabalho de redução e organização dos estoques, o que facilitou e muito no entendimento e

gerenciamento reduzindo conseqüentemente o custo financeiro de estoque e desembolso desnecessário em função de aquisições sem utilização imediata. O aumento do giro do estoque é importante para a redução do custo financeiro de estocagem, haja visto que reduz a área de utilização e o valor monetário estático, principalmente em época sem inflação.

Com um fluxo de caixa montado, houve possibilidade de iniciar um trabalho junto ao departamento comercial, em função de interligar a necessidade de receitas junto com as negociações dos clientes, isto é, forçar as vendas com preços mais atrativos, reduzindo os prazos de recebimento das vendas, conseqüentemente aumentando o capital de giro, o que facilitou a aquisição de materiais com condições de pagamento melhoradas, isto é, com dinheiro na mão compra-se com prazos menores e custos variáveis menores. Logicamente com cuidado na proporção de melhoria nos preços de venda em relação aos preços de compra, haja visto que somente será vantajosa a negociação se conseguir atrair a clientela com descontos inferiores aos conquistados junto aos fornecedores.

Após conseguir montar o fluxo de caixa, partiu-se para o trabalho de contato com os clientes inadimplentes, ao mesmo tempo que fez-se um trabalho de crédito junto aos clientes, ou seja, buscando a captação de valores com problemas e evitando o aparecimento de mais valores a receber problemáticos, também em função de aumentar o capital de giro da empresa.

O trabalho de montagem do fluxo de caixa facilitou então na verificação de tomada de decisões em relação ao aumento de capital imobilizado, perspectivas de novos investimentos, como também na desaceleração de vendas ou mesmo na aceleração dessas.

A dificuldade maior encontrada foi na organização e administração do fluxo de caixa e ciclo operacional da empresa, em função de que se deve ter muita agilidade e flexibilidade para evitar transtornos de falta de materiais, ocasionando na paralisação de obras ou mesmo na aquisição exagerada fazendo com que falte condições de saldar as dívidas captadas e conseqüente redução do capital de giro, tirando a capacidade de negociação junto aos

fornecedores.

A vantagem primordial da implementação do fluxo de caixa é a capacidade de gerenciamento da empresa, pois torna as tomadas de decisões muito mais ágeis e consistentes, aumentando a possibilidade de aumento de lucratividade da empresa .

5.2.2.4 Formação dos preços

Após a separação, reconhecimento e levantamento dos custos, partiu-se para o trabalho de nova formação de preços, ou seja, substituição do processo existente.

Para a formação dos preços de vendas, também se utilizou de princípios diferenciados, conforme o tipo de serviço prestado, pois conforme citado anteriormente dividiu-se a empresa em processos de trabalho, como se fossem empresas diferentes, para melhor administrá-la.

Em virtude de que para a perfuração de poços artesianos houve condições de um levantamento mais eficaz dos custos, tendo possibilidade de concluir um custo por metro a ser perfurado, implementou-se o preço de venda apenas indexando sobre esse valor de “custo-padrão” um índice de mark-up, o qual é o lucro objetivado para os serviços de perfuração de poços.

Exemplo:

- ◆ Custo padrão – R\$ 42,26
- ◆ Mark-up – 25%
- ◆ Valor base de venda = R\$ 56,35 por metro

Por quê Valor Base de Venda, porque conforme a situação do mercado, concorrência e fluxo de caixa, esse valor poderá ser alterado mediante a prévia autorização da gerência para reduzi-lo até a ponto de efetivar a venda e não ser inferior ao custo levantado.

A partir desse trabalho, formou-se uma tabela de preços como base, estabelecendo-se margens de negociação, variando entre descontos e prazos para pagamento sobre essa tabela.

A vantagem que surgiu após a formação dessa tabela, foi o aparecimento dessa margem de negociação que anteriormente não existia, pois deixava o vendedor amarrado à um preço único, com uma condição única de venda e para que houvesse alteração do preço era necessário consultar o proprietário da empresa, que utilizava-se de seu feeling para aprovar ou não a negociação, deixando muito centralizada a tomada de decisões simples do cotidiano. Com a criação dessa tabela, o vendedor sabe suas margens de negociação, sendo conhecedor de seu limite, facilitando também a verificação da margem de lucro obtida quando a efetivação da venda, o que antes não havia possibilidade de se saber, pois não se tinha o valor do custo base.

A dificuldade encontrada nesse momento de formação de preço, foi eminentemente prática, foi a verificação da necessidade de redução dos custos, haja visto que o mercado estava trabalhando com valores os quais reduziam muito a margem de lucro, quase que inviabilizando os serviços.

A concorrência do livre mercado faz com que muitos trabalhem com valores inconsistentes, pois não tem conhecimento de seus custos, acabando por sucatear seu patrimônio e estragando o mercado.

Na implementação da tabela de preços de serviços de assistência, foi utilizado o princípio de Absorção Variável, pois sobre o valor pago na tabela fixada para os prestadores de serviços terceirizados; que é o custo variável direto para a empresa; foi embutido um índice que é a margem de contribuição, que serve para abater os outros custos incidentes sobre esses serviços, haja visto que além do custo dos prestadores de serviços, existe o custo fixo indireto dos funcionários de apoio, custo este separado também proporcionalmente, além dos custos variáveis indiretos dos telefones, energia elétrica por exemplo.

A dificuldade encontrada nesta fase foi o levantamento dos custos fixos indiretos e os custos variáveis indiretos proporcionais, pois deixam muitas dúvidas, e o custo para a separação desses custos de forma coerente é alto em relação ao benefício que trará para as empresas de pequeno porte e diante disso optou-se pelo levantamento proporcional, mesmo sabendo que o rateio que cria a proporcionalidade possui falhas.

Como vantagens, também nesse processo, foi a maior liberdade de negociação do vendedor e principalmente no controle da lucratividade desse setor, o qual anteriormente não tinha condições de fazê-lo, pela falta de dados, e agora com a criação de planilhas de lançamentos há a possibilidade da geração de informações que auxiliam no gerenciamento desse processo e conseqüentemente da empresa como um todo.

Outro processo que se implementou controles separados dentro da empresa, no que tange a formação de preços, foi a área de revenda de materiais para redes de distribuição de água, utilizados nas obras e serviços prestados ou mesmo na venda à varejo.

Para esse processo utilizou-se de um misto do princípio de Absorção Total com o Custeio Variável, em função de que retirados todos os demais custos fixos indiretos e variáveis indiretos proporcionais dos dois processos citados anteriormente, todos os demais custos foram embutidos na formação de preços desses materiais conforme explicitado a seguir.

Além do custo variável do material foi embutido sobre o mesmo, um índice de margem de contribuição, obtido pela divisão da média dos últimos seis meses de todos os custos restantes, pela média de recebimento dos últimos seis meses. O valor do custo variável mais o índice encontrado formou o custo-base e sobre esse custo base foi elaborada uma tabela de preços, com índices de margem de contribuição diferenciados.

A dificuldade e desvantagem nessa fase foi chegar a um denominador comum em relação a formação do custo-base, visto que ficou muito carregado, em função de estar

absorvendo muitos custos, onerando muito o valor final do material.

A vantagem foi que também se estabeleceu um limite de negociação para o vendedor, em virtude de que anteriormente existia uma tabela de preços apenas com o custo variável dos materiais e um preço para venda, e agora existem possibilidades de negociação e tem-se conhecimento do limite mínimo para venda do material, mesmo se sabendo que esse limite não é o mais correto, mas não se estará perdendo dinheiro o que anteriormente não se sabia.

5.3 Considerações Finais

Para a manutenção da Gestão Financeira implantada, faz-se necessário há cada certo período de tempo rever os dados captados anteriormente para análise e verificação das informações geradas, para confirmar se essas informações permanecem constantes ou há necessidade de alterações e mesmo também procura-se aprimorar ainda mais as planilhas anteriormente implantadas sempre objetivando a redução dos custos, pois identificou-se que o grande vilão da empresa é o elevado valor dos custos, principalmente os custos fixos existentes.

O método proposto é de fácil implantação, mas necessita de dedicação constante em relação ao aprimoramento e manutenção de dados, por isso há necessidade de melhorias, haja visto que o método implantado para demonstrar resultados deve ser acompanhado de perto, para aprimorar seu funcionamento junto a toda a empresa.

Como ganhos relativos às implementações feitas, verificou-se uma redução sensível no número de funcionários da empresa, de 50 funcionários passou a ser apenas 30, reduzindo conseqüentemente parte dos custos fixos indiretos existentes, como também está se buscando um maior aproveitamento em relação à produtividade das máquinas de perfuração de poços, isto é, uma maior produção com qualidade também maior, ou seja um aproveitamento

aproximado de 15% a mais na durabilidade dos bits e martelos, ou seja, influenciando diretamente no valor dos custos por metro, conforme pode ser visto no quadro 07.

A revisão nos compressores, a manutenção preventiva dos mesmos, influenciou também no consumo elevado de combustível; o custo variável direto de maior peso no custo da perfuração, como pode ser visto no quadro 06; reduziu em torno de 10% o custo deste item.

A maior dificuldade encontrada é a auto-disciplina dos funcionários, com relação a manutenção dos controles para a geração de dados, que auxiliam no gerenciamento a empresa, ainda falta muito de conscientização para a empresa atingir um patamar ideal em relação à Gestão Financeira implantada.

A vantagem e ganho que mais se sobressai às demais, foi a possibilidade de visualização e administração da capacidade financeira da empresa, possibilitando visualizar com antecedência o futuro da empresa em um pequeno espaço de tempo, podendo assim melhor gerenciar as condições financeiras e também a maior flexibilidade e administração das vendas em função da criação de novas tabelas de preços que aumentaram o poder do departamento comercial em proceder as vendas, facilitando igualmente a poder de comunicação interno.

Em razão do mercado estar em um período de estagnação, observou-se em função da implementação desse sistema a manutenção da mesma fatia de mercado e até ganhos em relação à concorrência, visto que muitos concorrentes reduziram significativamente sua capacidade devido a atual situação do mercado.

A mensuração desse ganhos é prejudicada em função de não existir dados estatísticos referente ao mercado/vendas no ramo de perfuração de poços e redes de distribuição de água na região de atuação da empresa.

Em suma, o modelo implantado trouxe benefícios visualizados facilmente no que trata-se em gerenciamento e controle de dados e tomada de decisões, pois a Gestão Financeira implementada já foi assumida como função crucial para o bom desenvolvimento da empresa e para a obtenção de lucros, objetivo principal de toda empresa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

A implementação de uma Gestão Financeira eficaz em empresas de pequeno porte é possível, apesar das dificuldades enfrentadas pelos pequenos empresários em se organizar, ter planejamento adequado e principalmente controles que satisfaçam as necessidades gerenciais.

Observou-se uma dificuldade grande em se conseguir material teórico explicitamente voltado para empresas de pequeno porte, o que então faz-se necessário adequações das bibliografias existentes para grandes organizações, principalmente para implementar as atividades necessárias para o bom gerenciamento da empresa.

Naturalmente todo pequeno empresário acredita estar no caminho certo e o que se observa é a necessidade do aprimoramento contínuo por parte dessa classe em função da crescente concorrência do mercado. Por isso da importância da implementação de uma base de dados para gerar as informações necessárias. No caso dessa dissertação, as informações buscaram a melhor aplicação dos sistemas e métodos de custos, os quais facilitaram no entendimento para a formação dos preços de venda, e aliado a tudo isso paralelamente sabendo trabalhar com o ciclo operacional da empresa, o fluxo de caixa e por consequência com o capital de giro.

Conclui-se então que é possível adequar um modelo de Gestão Financeira para empresas de pequeno porte, sendo necessário para tanto o aprimoramento dos empresários em função do conhecimento das técnicas, ferramentas administrativas existentes para o gerenciamento das empresas, tanto é possível que o modelo implementado foi eficaz no

atingimento dos objetivos traçados.

6.2 Recomendações

Recomenda-se que o modelo de Gestão Financeira exposto nessa dissertação seja trabalhado em outras empresas com características diferentes da empresa apresentada nesse trabalho, isto porque, desta forma haverão considerações diferentes a serem expostas, revisadas e analisadas, em virtude de que existem muitas variações nos processos administrativos das empresas de pequeno porte. Lembrando-se que em todas elas a espinha principal do processo de Gestão Financeira deve seguir o mesmo caminho, ocorrendo então as diferenciações nas formas de geração de dados, modelos de custeio, formação de preços e gerenciamento do fluxo de caixa. Observa-se desta forma, a necessidade da aplicação em outras organizações de pequeno porte buscando assim o aprimoramento do modelo estudado.

6.3 Conclusão Final

A necessidade do constante aprimoramento por parte dos pequenos empresários e seu staff em função da implementação de Gestão Financeira em suas empresas é ponto fundamental para o desenvolvimento e sucesso dessas empresas, haja visto que a concorrência do mercado cada vez mais acirrada é uma realidade.

O aprimoramento dos gestores através do estudo e compreensão das ferramentas gerenciais necessárias para a boa administração, abrirá caminho para novas formas de trabalho, e quem sabe novas ferramentas para o auxílio da administração dessas empresas surgirão, principalmente no que tange às pequenas empresas.

Isto posto, verificou-se a possibilidade da implementação de um modelo de Gestão Financeira que poderá auxiliar a administração, e não só o modelo implementado, mas como toda a base teórica em que o modelo foi baseado poderá servir como apoio para outros tipos

de modelo de Gestão.

Diante do exposto, observa-se novamente a necessidade da evolução da classe, e tudo isso em virtude da busca constante do progresso e conseqüentemente com o lucro, objetivo principal de todas as empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ATKINSON, Anthony A.; **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEULKE, Rolando. **Custo e estratégias de resultado**. Porto Alegre: Sagra, 1982.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL, Haroldo Vinagre. **Gestão financeira das empresas**. Um modelo dinâmico. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Iniciação à administração financeira**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

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

COGAN, Samuel. **Activity based costing (ABC)**. A poderosa estratégia empresarial. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Custos e preços**: formação e análise. São Paulo: Pioneira, 1999.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Custo como ferramenta gerencial**. São Paulo: Atlas, v.8, 1995.

_____. **Custos**: ferramentas de gestão. São Paulo: Atlas, 2000. Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON.

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

DOWSLEY, Getúlio dos Santos. **Administração financeira e economia empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

FLORENTINO, Américo Matheus. **Custos**: princípios, cálculo e contabilização. 12.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

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

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

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998

KAZMIER, Leonard J. **Princípios da gerência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Pallas, 1975.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LEONE, George. S.G. **Custos** – planejamento, implantação e controle. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

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

MIRANDA, Roberto Vianna de. **Manual de decisões financeiras e análises de negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos**. Conceito, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **ABC custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

OSTRENGA, Michael R. **Guia da Ernst & Young para gestão total de custos**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação Contábil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PARK, Kil Hyang. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREZ JR, Hernandez; OLIVEIRA, Jose; COSTA, Luiz Martins de; GUEDES, Rogério. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A. **Administração financeira**. Corporate Finance. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Joel. J. **Análise de custos**. Remodelado com ênfase para Custo Marginal, Relatórios e Estudos de Casos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira de pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE – Apostila de apoio a Micro e Pequenos Empresários.

SHANK, John; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ANEXOS

Anexo 1: Respostas do Instrumento de Pesquisa

- **Empresa 01** – Cooperativa de confecção de bonés, uniformes (jalecos e calças) e camisetas.
 - ◆ 01 – Como começou a empresa?
 - Esta empresa iniciou em meados de 1998, quando sua idealizadora procurou um frigorífico da região oeste catarinense para montar uma parceria, na qual esse frigorífico entraria com a matéria-prima para confecção de uniformes e esta empresa entraria com a mão-de-obra para confecção, onde essa mão-de-obra seria um conjunto de costureiras que comporiam uma cooperativa, sendo sua presidente a idealizadora. Após decorrido certo tempo a cooperativa aumentou seu número de cooperadas e passou a também a adquirir a matéria-prima e a confeccionar uniformes, bonés e camisetas para outras empresas.
 - ◆ 02 – Qual o diferencial que oferece aos clientes?
 - Não possui diferencial em relação aos concorrentes, a não ser que é uma cooperativa, mas acaba participando do mercado buscando preços inferiores aos concorrentes.
 - ◆ 03 – O responsável financeiro tem conhecimento de técnicas administrativo-financeiras?
 - Os responsáveis financeiros são a presidente e uma secretária, as quais possuem pouquíssimo conhecimento de técnicas administrativo-financeiras
 - ◆ 04 – Que tipos de controles financeiros possui?
 - O único controle financeiro que apresenta é uma agenda onde possui o nome dos clientes e os valores a receber e aonde relacionam os pagamentos que deverão ser feitos e os boletos de cobrança que deverão efetuar o pagamento, junto com o livro caixa.
 - ◆ 05 – Possui algum tipo de planejamento financeiro?
 - Não possuem nenhum tipo de planejamento financeiro.
 - ◆ 06 – Como obtém informações gerenciais?
 - Não possuem controle de dados que possibilitem a formação de informações gerenciais.
 - ◆ 07 – Existe fluxo de processo de atividades realizadas pela empresa?
 - Existe um fluxo bastante variável de atividades, mas nada de oficial que possibilite a implantação de controles.
 - ◆ 08 – Já foi feita análise das atividades realizadas e de sua real necessidade?
 - Nunca foi analisado o processo produtivo para poder identificar possíveis melhorias a serem implementadas.
 - ◆ 09 – Sabe e ou consegue distinguir os custos diretos e indiretos e os custos fixos e variáveis da empresa?
 - Não conhece nada sobre custos.

- ◆ 10 – Possui um processo de formação de custos dos produtos e serviços? Como funciona?
 - Não possui processo de formação de custos. O que faz é trabalhar com o preço de venda dos concorrentes, isto é, segue a tendência do mercado.
- ◆ 11 – Quando calcula custos, insere nesse cálculo a depreciação?
 - Sabe o que é depreciação, mas conceitualmente não sabe calcular.
- ◆ 12 – Que tipo de princípio de custeio adota?
 - Não conhece os princípios de custeio.
- ◆ 13 – Que método de custeio adota?
 - Por não conhecer também nenhum método de custeio, ignora sua aplicação.
- ◆ 14 – Como forma o preço de venda dos produtos e serviços?
 - Forma o preço de venda de suas mercadorias através dos preços dos concorrentes e conforme aumenta os preços das matérias-primas, alterando proporcionalmente o preço final de seu produto.
- ◆ 15 – Conhece o que é margem de contribuição?
 - Não sabe o que é margem de contribuição.
- ◆ 16 – Já ouviu falar no conceito “espiral da morte”?
 - Nunca ouviu falar no conceito “espiral da morte”.
- ◆ 17 – Possui política de preços definida?
 - Como dito anteriormente conforme os concorrentes determinam seus preços, faz o acompanhamento. Quando sabe o preço do concorrente faz um pouco menos nas mesmas condições para conseguir o pedido.
- ◆ 18 – Sabe qual é o ponto de equilíbrio da empresa?
 - Não sabe o que é ponto de equilíbrio.
- ◆ 19 – Possui fluxo de caixa?
 - Não possui fluxo de caixa.
- ◆ 20 – Como atua na administração dos recursos financeiros da empresa?
 - A administração dos recursos financeiros é precaríssima, normalmente a presidente da empresa empresta dinheiro para a empresa e quando há sobra de caixa, efetua a retirada e devolução. O sistema funciona sempre “apagando incêndios”.
- ◆ 21 – Conhece bem o ciclo operacional da empresa?
 - Não conhece conceitualmente o ciclo operacional, e conseqüentemente não utiliza-o como ferramenta de gestão.
- ◆ 22 – Como controla os estoques? Sabe qual o custo financeiro deles?
 - Os estoques são controlados conforme a demanda de pedidos, a matéria-prima de maior saída geralmente mantêm mais em estoque para não atrasar pedidos, mas não tem idéia do custo financeiro desses estoques.

- ◆ 23 – Calcula os índices financeiros?
 - Não conhece conceitualmente os índices financeiros da empresa.
- ◆ 24 – Possui uma política definida de crédito com os clientes?
 - Não possui uma política de crédito para os clientes.
- **Empresa 02** – Empresa distribuidora de medicamentos humanos.
 - ◆ 01 – Como começou a empresa?
 - Em função da necessidade da abertura de uma unidade de vendas mais próxima aos clientes para agilizar as entregas é que surgiu essa filial que existe há um ano.
 - ◆ 02 – Qual o diferencial que oferece aos clientes?
 - O diferencial que oferece aos clientes é a marca de seu produto, pois por se tratar de medicamento humano existe uma grande influência nesse caso.
 - ◆ 03 – O responsável financeiro tem conhecimento de técnicas administrativo-financeiras?
 - O responsável financeiro possui conhecimento de técnicas administrativo-financeiras.
 - ◆ 04 – Que tipos de controles financeiros possui?
 - Possui controle informatizado das contas a receber, contas a pagar, controle de estoques, relatório de compras com último preço pago e relatório de vendas.
 - ◆ 05 – Possui algum tipo de planejamento financeiro?
 - Não possui nenhum planejamento financeiro até o momento.
 - ◆ 06 – Como obtém informações gerenciais?
 - As informações gerenciais são adquiridas através do tabulamento quando necessário dos dados dos relatórios existentes, mas com alguma dificuldade e não é rotina levantar tais informações gerenciais, isto é não é cotidiado e praticado como ferramenta.
 - ◆ 07 – Existe fluxo de processo de atividades realizadas pela empresa?
 - Existe fluxo de processo informal, mas nada controlado.
 - ◆ 08 – Já foi feita análise das atividades realizadas e de sua real necessidade?
 - As atividades existentes no fluxo nunca foram analisadas com cuidado para verificar sua real necessidade ou se poderiam ser aprimoradas.
 - ◆ 09 – Sabe e ou consegue distinguir os custos diretos e indiretos e os custos fixos e variáveis da empresa?
 - Conhece os tipos de custos, mas não os utiliza, nunca parou para calculá-los de forma que possam facilitar a operacionalização na formação dos preços da empresa.

- ◆ 10 – Possui um processo de formação de custos dos produtos e serviços? Como funciona?
 - Não possui processo de formação de custos.
- ◆ 11 – Quando calcula custos, insere nesse cálculo a depreciação?
 - Também tem conhecimento do que é depreciação, mas não o calcula.
- ◆ 12 – Que tipo de princípio de custeio adota?
 - Conhece os princípios, mas não adota-os.
- ◆ 13 – Que método de custeio adota?
 - Tem conhecimento de parte dos métodos, mas não adota nenhum em especial.
- ◆ 14 – Como forma o preço de venda dos produtos e serviços?
 - O preço de venda de seus produtos é formado através de tabela pré-estabelecida pelo fabricante, com taxa de descontos proporcionais por produtos, sendo adotada essa tabela indistintamente.
- ◆ 15 – Conhece o que é margem de contribuição?
 - Conhece o que é margem de contribuição, sendo que a utiliza sem saber exatamente quanto do valor de cada produto pode ser considerado como margem, haja visto que não calcula o custo de cada produto.
- ◆ 16 – Já ouviu falar no conceito “espiral da morte”?
 - Nunca ouviu falar do conceito “espiral da morte”.
- ◆ 17 – Possui política de preços definida?
 - Possui política de preços definida, tanto é, que utiliza a tabela de preços do fabricante indistintamente, independente da situação.
- ◆ 18 – Sabe qual é o ponto de equilíbrio da empresa?
 - Não tem idéia de qual é o ponto de equilíbrio de sua empresa, mas tem conhecimento do que se trata.
- ◆ 19 – Possui fluxo de caixa?
 - Não possui fluxo de caixa.
- ◆ 20 – Como atua na administração dos recursos financeiros da empresa?
 - A administração financeira é simplória, haja visto que por possuir uma venda significativa e com lucro nas vendas, não há interesse maior em controles, apenas preocupando-se em receber dos clientes e pagar os fornecedores em dia sem atrasos.
- ◆ 21 – Conhece bem o ciclo operacional da empresa?
 - Conhece o ciclo operacional da empresa, mas não o utiliza como ferramenta.

- ◆ 22 – Como controla os estoques? Sabe qual o custo financeiro deles?
 - O controle de estoques é feito por sistema informatizado, mas não há preocupação em relação ao custo financeiro em tê-los, o que importa é ter para atender os clientes na maior agilidade possível.
- ◆ 23 – Calcula os índices financeiros?
 - Não calcula os índices financeiros.
- ◆ 24 – Possui uma política definida de crédito com os clientes?
 - Possui política bem definida de crédito de clientes, trabalha com prazos de pagamentos conforme determinado pelos laboratórios fabricantes.
- **Empresa 03** – Empresa de perfuração e instalação de poços artesianos
 - ◆ 01 – Como começou a empresa?
 - Tal empresa surgiu há três anos, devido a necessidade dos proprietários da matriz em Santa Catarina ampliar seu mercado de atendimento e então resolveram entrar num grande mercado que á perfuração de poços artesianos na capital paulista e arredores, sendo assim arrumaram um novo sócio e iniciaram as atividades.
 - ◆ 02 – Qual o diferencial que oferece aos clientes?
 - O diferencial de atendimento é a qualidade, seguida do preço atrativo oferecido.
 - ◆ 03 – O responsável financeiro tem conhecimento de técnicas administrativo-financeiras?
 - O responsável financeiro tem pouco conhecimento de técnicas administrativo financeiras, e tem com subsídio os tradicionais controles de contas a receber e contas a pagar, mas com muitas restrições devido a falta de organização, ficando com muitas informações, principalmente de contas a pagar fora desse relatório, sendo assim pouco confiável tal relatório.
 - ◆ 04 – Que tipos de controles financeiros possui?
 - Como controles financeiros possui o relatório de contas a receber e o relatório de contas a pagar, além do livro caixa normal.
 - ◆ 05 - Possui algum tipo de planejamento financeiro?
 - Não possui planejamento financeiro, pois pouco visualiza o futuro, o presente já possui muitas informações desencontradas, as poucas informações que possui são dadas pelo grente da unidade, responsável pelas vendas e pelas principais compras, sendo que nem sempre essas informações chegam em tempo hábil ao responsável financeiro.
 - ◆ 06 – Como obtém informações gerenciais?
 - As informações gerenciais são precárias e as poucas que surgem não são confiáveis, isto é, inexistente um controle gerencial eficaz.

- ◆ 07 – Existe fluxo de processo de atividades realizadas pela empresa?
 - Não existe um fluxo de processo de atividades fixo, a cada evento ocorrido é feito um processo, isto na área administrativa, já que na área produtiva existe sim um fluxo que deve ser seguido.
- ◆ 08 – Já foi feita análise das atividades realizadas e de sua real necessidade?
 - Não se dá a devida atenção ao fluxo de atividades, as vezes há alguma atividade que chama atenção devido há algum erro, mas nunca foi analisado detalhadamente o fluxo de atividades e a importância de cada atividade em razão de sua valoração no âmbito do trabalho.
- ◆ 09 – Sabe e ou consegue distinguir os custos diretos e indiretos e os custos fixos e variáveis da empresa?
 - Em relação aos custos, não dá-se a menor atenção, não se sabe realmente os custos ocorridos, devido não haver um fluxo de dados que possam gerar informações confiáveis as quais poderão ser os custos, desta feita não distingue-se os custos diretos, indiretos, fixos ou variáveis.
- ◆ 10 – Possui um processo de formação de custos dos produtos e serviços? Como funciona?
 - Não existe processo de formação de custos, existe sim aleatoriamente um comparativo em relação ao que se gastou especificamente na área produtiva quando na realização de um determinado trabalho em função do que efetivamente foi recebido, mas com muitas restrições em função da falta de dados na área produtiva.
- ◆ 11 – Quando calcula custos, insere nesse cálculo a depreciação?
 - A depreciação nunca foi calculada, mas sabe-se que ela existe.
- ◆ 12 – Que tipo de princípio de custeio adota?
 - Não se tem conhecimento teórico sobre que princípio utiliza, mas o que observa-se é a utilização do princípio de Absorção Variável com alguma falha devido a falta de dados completos.
- ◆ 13 – Que método de custeio adota?
 - Já em relação ao método, não há um relacionamento específico, enfim não existe método, o que existe são valores históricos, colhidos aleatoriamente que são utilizados como base, mas não analisados profundamente, aproximando-se então do método do custo-padrão.
- ◆ 14 – Como forma o preço de venda dos produtos e serviços?
 - Os preços de venda são feitos baseados em um valor base, formado empiricamente há um certo tempo, os quais possuem um mark-up que é o valor final a ser cobrado, seguindo as tendências do mercado.
- ◆ 15 – Conhece o que é margem de contribuição?
 - Não conhece o conceito correto de margem de contribuição.
- ◆ 16 – Já ouviu falar no conceito “espiral da morte”?
 - Nunca ouviu falar no conceito “espiral da morte”.

- ◆ 17 - Possui política de preços definida?
 - Possui uma política de preços definida, mas não pode-se considerar como correta devido a falta de consideração em relação aos prazos e preços aplicados.
- ◆ 18 – Sabe qual é o ponto de equilíbrio da empresa?
 - Nunca ouviu falar e muito menos sabe qual é o ponto de equilíbrio da empresa
- ◆ 19 – Possui fluxo de caixa?
 - Possui uma estimativa de contas a receber e a pagar, mas vaga, não confiável.
- ◆ 20 – Como atua na administração dos recursos financeiros da empresa?
 - A administração de recursos financeiros é feita através do controle empírico das contas a receber, sempre atuando com o que tem a realizar de serviços, contando como já recebidos, o que prejudica muito o controle financeiro. A administração geralmente utiliza o sistema “apagando incêndios”, principalmente em épocas onde há o pouca demanda de serviços.
- ◆ 21 – Conhece bem o ciclo operacional da empresa?
 - Não há atenção em relação ao ciclo operacional.
- ◆ 22 – Como controla os estoques? Sabe qual o custo financeiro deles?
 - Não possui controle de estoques informatizado e muito menos sabe o custo financeiro deles, pois controla os estoques manualmente e com bastante precariedade.
- ◆ 23 – Calcula os índices financeiros?
 - Nunca calculou os índices financeiros e nem tem idéia do resultado.
- ◆ 24 – Possui uma política definida de crédito com os clientes?
 - Existe preocupação em relação ao crédito aos clientes, mas há algumas falhas que prejudicam quando do recebimento das contas.
- **Empresa 04 – Fábrica de Piscinas e Caixas d’água**
 - ◆ 01 – Como começou a empresa?
 - Há quatro anos com o objetivo de aumentar o atingimento de mercado os sócios da unidade de Chapecó vislumbraram o melhor atendimento e agilidade do litoral e norte catarinense e a capital paranaense e arredores com a criação de mais uma unidade produtiva em Araquari-SC. Diante da iniciativa possibilitaram a entrada de além dos sócios que já existiam da empresa, mais três funcionários, com pequena participação acionária no capital da nova unidade. Assim um dos funcionários (novo sócio) foi designado para gerenciar a unidade.
 - ◆ 02 – Qual o diferencial que oferece aos clientes?
 - O diferencial oferecido é a qualidade dos produtos oferecidos, já que a marca já é conhecida por sua qualidade elevada.

- ◆ 03 – O responsável financeiro tem conhecimento de técnicas administrativo-financeiras?
 - O responsável financeiro aparentemente tem conhecimento de técnicas administrativo-financeiras.
- ◆ 04 – Que tipos de controles financeiros possui?
 - Relatórios de contas a receber e contas a pagar, controle de estoques e relatórios de custos.
- ◆ 05 – Possui algum tipo de planejamento financeiro?
 - Possui planejamento financeiro a curto prazo, mas com muitas restrições em função da falta de dados e confiabilidade nos dados existentes.
- ◆ 06 – Como obtém informações gerenciais?
 - As informações gerenciais são obtidas através da coleta e resumo de dados no decorrer dos trabalhos e também em razão dos relatórios existentes, mas com bastante desconfiança, já que os relatórios são muito manipulados.
- ◆ 07 – Existe fluxo de processo de atividades realizadas pela empresa?
 - Aparentemente existe de fluxo de atividades, mas esse não segue um padrão contínuo, principalmente na área administrativa. Já no setor de produção existe fluxo de atividades padronizadas.
- ◆ 08 – Já foi feita análise das atividades realizadas e de sua real necessidade?
 - Nunca foi feito levantamento e análise das atividades com o objetivo de simplificar e aprimorá-las e muito menos se são realmente necessárias.
- ◆ 09 – Sabe e ou consegue distinguir os custos diretos e indiretos e os custos fixos e variáveis da empresa?
 - Sabe-se e consegue-se distinguir os tipos de custos, exceto os custos indiretos que há dificuldade de alocação, mas não os utiliza como ferramentas de trabalho.
- ◆ 10 – Possui um processo de formação de custos dos produtos e serviços? Como funciona?
 - Não possui processo de formação de custos formal, o que possui é um levantamento de dados que formam os custos diretos variáveis, isto é, conseguem levantar as informações referente ao que é utilizado de material por unidade produzida, mas em relação aos custos diretos fixos, não se propuseram a calculá-los.
- ◆ 11 – Quando calcula custos, insere nesse cálculo a depreciação?
 - Sabe o que é depreciação, mas não a calcula.
- ◆ 12 – Que tipo de princípio de custeio adota?
 - Formalmente não utiliza nenhum tipo de princípio em específico, mas informalmente utiliza boa parte da concepção do princípio de Absorção Total, pois há rateio indistintamente por tipo de produto.

- ◆ 13 – Que método de custeio adota?
 - Com relação ao método possui departamentalização de gastos e também se utiliza de dados base de gastos por produto, o que aproximam dos métodos de centros-de-custos e custo padrão, mas não há uma utilização e aplicação da essência real de tais métodos.
- ◆ 14 – Como forma o preço de venda dos produtos e serviços?
 - O preço de venda é feito através do custo levantado que se aproxima do princípio de Absorção Total, onde o custo total da produção é rateado com algum princípio de classificação por toda produção e em cima do valor encontrado é colocado um índice, variando de produto por produto, que pode ser considerado o mark-up.
- ◆ 15 – Conhece o que é margem de contribuição?
 - Tem idéia vaga do que é margem de contribuição, não chegando a aproximar-se do conceito correto.
- ◆ 16 – Já ouviu falar no conceito “espiral da morte”?
 - Mesmo aplicando o “espiral da morte” não sabe do que se trata.
- ◆ 17 – Possui política de preços definida?
 - Possui política de preços definida, mas incorreta devido a forma que forma os preços.
- ◆ 18 – Sabe qual é o ponto de equilíbrio da empresa?
 - Não sabe qual o ponto de equilíbrio da empresa.
- ◆ 19 – Possui fluxo de caixa?
 - Não possui fluxo de caixa.
- ◆ 20 – Como atua na administração dos recursos financeiros da empresa?
 - A administração dos recursos financeiros é feita através do controle das contas a receber e a pagar, tendo controle também dos estoques, mas bastantes ineficientes esses controles, visto que normalmente há problemas de falta de capital, para saldar as dívidas, há muita postergação de títulos, conseqüentemente há aumento de juros e multas.
- ◆ 21 – Conhece bem o ciclo operacional da empresa?
 - Informalmente tem idéia dos ciclos econômicos e financeiros, mas não sabe utiliza-los como ferramenta.
- ◆ 22 – Como controla os estoques? Sabe qual o custo financeiro deles?
 - O controle de estoques é feito corretamente, mas não é dada a atenção necessária com relação a redução dos mesmos em função do alto custo financeiro.
- ◆ 23 – Calcula os índices financeiros?
 - Nunca calculou os índices financeiros.

- ◆ 24 – Possui uma política definida de crédito com os clientes?
 - Não possui política definida de crédito a clientes, haja visto que possui muitas contas a receber atrasadas e ainda continua a vender.