

EDSON ROBERTO MACOHON

**A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL NO
SUCESSO DOS NEGÓCIOS**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Prof. Orientador: Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ABC <i>versus</i> VBC	44
QUADRO 2: Controle do Fluxo de Caixa – Método Direto	63
QUADRO 3: Demonstração dos Fluxos de Caixa – Método Indireto	65

RESUMO

Autor: MACOHON, E. R.

A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL NO SUCESSO DOS NEGÓCIOS

Diante de um mercado em constante inovação, exige-se cada vez mais dos empresários, perfil empreendedor. Tanto em nível de planejamento como no operacional fazem-se necessárias tomadas de decisão sucessivas, a partir da identificação de situações futuras que se pretende atingir, do desenvolvimento de alternativas e seleção de um ou mais cursos de ação que conduzam aos resultados esperados. A contabilidade é um instrumento gerencial fundamental para qualquer administrador dentro do atual contexto econômico. A apuração e controle dos custos, assim como os registros analíticos auxiliares são fontes de informações cada vez mais importantes dentro de um processo racional de tomada de decisão. Quanto mais informação está a nosso dispor, maiores as chances de reduzirmos a incerteza na tomada de decisão. O objetivo geral deste estudo compreende revelar a importância do planejamento nas ações de controle e gestão empresarial, permitindo uma visão prospectiva do ambiente pelo qual está inserido. Num plano mais restrito, destacam-se os seguintes objetivos específicos: - revisar bases bibliográficas sobre planejamento estratégico, tático, operacional e financeiro; - definir o papel de cada área contábil envolvida no processo de planejamento; - destacar a importância do sistema de informação contábil nas ações de planejamento. A pesquisa é classificada quanto aos meios como bibliográfica e quanto aos fins é tratada como explicativa. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é caracterizada como qualitativa. A maioria das diretrizes estratégicas representa atualmente uma significativa mudança de enfoque no âmbito negocial e uma grande mudança na cabeça de todas as pessoas da organização. Para transformar as diretrizes estratégicas em resultados operacionais, concluiu-se: 1. Todas as pessoas de influência direta ou indireta nos resultados estejam comprometidas e acreditem na exequibilidade da estratégia; 2. Identificar e redesenhar os processos-chave para o sucesso da estratégia; 3. Ajustar a forma de trabalho das pessoas e também novas exigências requeridas pelos processos; 4. Alterar o sistema de avaliação e recompensa das pessoas para suportar este desafio. Um esforço para tornar realidade uma estratégia passa, necessariamente, pela definição do plano de ação a ser executado.

Palavras Chaves: Planejamento; Contabilidade; Controle; Informação; Decisão.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	06
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.2.1	Objetivos específicos	15
2	METODOLOGIA	15
3	DESENVOLVIMENTO	17
3.1	EMPREENDEDORISMO	17
3.1.1	O Surgimento.....	17
3.1.2	Conceituação	18
3.1.3	O Empreendedorismo no Brasil	19
3.1.4	A Empresa Empreendedora	20
3.1.5	Inovação	21
3.2	CONTABILIDADE	22
3.2.1	Definição e Objetivos	24
3.2.2	A Contabilidade como Sistema de Informação	25
3.3	CONTABILIDADE GERENCIAL	26
3.4	SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL	28
3.5	SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL (SIG)	31
3.6	CONTROLADORIA	33
3.6.1	Controller	36
3.7	CONTABILIDADE DE CUSTOS	36
3.7.1	Objetivos da contabilidade de custos	38
3.7.2	Modernização da contabilidade de custos	39
3.7.3	Métodos de custeio tradicionais	40
3.7.3.1	<i>Custeio por absorção</i>	40
3.7.3.2	<i>Custeio Variável (Direto)</i>	41
3.7.4	Sistema de custeio baseado em atividades (ABC)	42
3.7.4.1	<i>Empresas em ambientes de tecnologia avançada de produção</i>	42
3.7.4.2	<i>ABC versus VBC</i>	43

3.7.5	Ponto de Equilíbrio.....	45
3.7.6	Ponto de Equilíbrio Econômico.....	46
3.7.7	Ponto de Equilíbrio Financeiro.....	46
3.8	ANÁLISE DE BALANÇOS.....	46
3.8.1	Necessidade de Capital de Giro.....	47
3.8.2	Índice de Liquidez	47
3.8.3	Alavancagem Financeira	47
3.8.4	Análise de Investimento de Capital.....	48
3.8.4.1	<i>Método da Taxa Média de Retorno</i>	48
3.8.4.2	<i>Método do Período de Retorno de Caixa do Investimento</i> <i>(Payback)</i>	48
3.8.4.3	<i>Métodos do Valor Presente</i>	49
3.8.4.3.1	Método do Valor Presente Líquido.....	49
3.8.4.3.2	Método da Taxa Interna de Retorno.....	49
3.9	PLANEJAMENTO.....	50
3.9.1	Planejamento Estratégico	50
3.9.2	Planejamento Tático	52
3.9.3	Planejamento Operacional	52
3.9.4	Planejamento Financeiro	53
3.9.4.1	Necessidade de Capital de Giro (NCG).....	55
3.9.4.1.1	Fontes de financiamentos da NCG.....	55
3.9.4.2	Capital Circulante Líquido (CCL).....	56
3.9.4.3	Fluxo de Caixa.....	57
3.9.4.3.1	Objetivos do Fluxo de Caixa.....	59
3.9.4.3.2	Método direto.....	60
3.9.4.3.3	Método indireto.....	64
3.10	PLANO DE NEGÓCIOS.....	66
3.10.1	Aspectos Mercadológicos	68
3.10.2	A Localização do Negócio	68
3.10.3	O Mercado Consumidor	68
3.10.4	O Mercado Fornecedor	69
3.10.5	O Mercado Concorrente	70
3.10.6	Ambiente de Marketing	70

3.10.6.1	Plano de Marketing	71
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
4.1	CONCLUSÕES.....	73
4.2	RECOMENDAÇÕES	75
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados o tema e problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos da pesquisa e a metodologia do trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A velocidade e a extensão com que vêm ocorrendo as mudanças tecnológicas na sociedade moderna têm substituído idéias mecanicistas de simples causa-efeito por conceitos de mútua dependência, integração, feedback e mecanismos auto-reguladores.

Diante de um mercado em constante inovação, exige-se cada vez mais dos empresários, perfil empreendedor. Dolabela (1999, p. 44) conceitua o termo empreendedorismo: "(...) o empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores e investidores (...) de que sua visão poderá levar a todos a uma situação confortável no futuro".

Precisamos cada vez mais dominar as teorias sócio-técnicas, permitindo reconhecer que a estrutura organizacional de uma empresa, em termos de tamanho, complexidade administrativa, critérios de organização, sistema de informação, clima gerencial e outros, acaba afetando os padrões de interação social das pessoas que nela trabalham, e que a qualidade dessa interação também acaba afetando a eficácia e a eficiência do processo empresarial.

Tanto em nível de planejamento como no operacional fazem-se necessárias tomadas de decisão sucessivas, a partir da identificação de situações futuras que se pretende atingir, do desenvolvimento de alternativas e seleção de um ou mais cursos de ação que conduzam aos resultados esperados.

A contabilidade é um instrumento gerencial fundamental para qualquer administrador dentro do atual contexto econômico. A apuração e controle dos custos, assim como os registros analíticos auxiliares são fontes de informações cada vez mais importantes dentro de um processo racional de tomada de decisão.

O site Bydaher (<<http://www.bydaher.com.br>>), enfatiza a importância da Contabilidade Gerencial:

Todas as empresas, independentemente de seu porte, devem utilizar a Contabilidade Gerencial para direcionarem seus negócios, utilizando-a também, como um instrumento de análise de desempenho e de monitoramento dos resultados auferidos, pois tal prática proporcionará segurança nas operações presentes e futuras.

Quanto mais informação está a nosso dispor, maiores as chances de reduzirmos a incerteza na tomada de decisão. Porém, também sabemos que qualquer informação tem um custo. Assim, é possível que o volume ideal de informações para determinada tomada de decisão exija um custo muito alto para obtenção dessas informações.

Dessa forma, é necessário encontrarmos uma relação adequada: o mínimo de informação necessária para reduzir a incerteza e aumentar a qualidade de decisão, ao menor custo possível. Em outras palavras, o custo obtido com as informações deve ser sempre menor do que o benefício gerado pela decisão baseada nessas informações obtidas. Esse é o verdadeiro valor da informação.

Padoveze (1998, p. 41-42) caracteriza informação:

Para que uma informação seja considerada boa, ela deve preencher os seguintes requisitos:

conteúdo;	exceção;
precisão;	acionabilidade;
atualidade;	flexibilidade;
freqüência;	motivação;
adequação à decisão;	segmentação;
valor econômico;	consistência;
relevância;	integração;
entendimento;	uniformidade de critérios;
confiabilidade;	indicação de causas;
oportunidade;	volume;
objetividade;	generalidade, etc.
seletividade;	
relatividade;	

Um sistema de informação contábil avalia o potencial da empresa em gerar fluxos futuros de caixa, a honrar seus compromissos, pagar dividendos, identificar sua necessidade de recursos financeiros externos, evidenciar melhor as razões das

diferenças entre o lucro líquido e as entradas (recebimentos) e saídas (pagamentos), bem como os efeitos na posição financeira da empresa resultante das transações financeiras e não financeiras.

De acordo com Souza (<<http://www.usp.br>>):

O sistema de informação contábil é um dos mais importantes bancos de dados do qual se valem os tomadores de decisão, para selecionar as melhores alternativas econômicas em uma entidade. Portanto, quando pensamos nos passos lógicos do processo decisório, observamos que a Contabilidade ocupa um papel preponderante tanto no que concerne à identificação do problema, quanto à sua avaliação e escolha das alternativas mais convenientes.

O objetivo do sistema de informações é fornecer condições para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados com aqueles planejados.

O sistema de informação contábil consiste na ordenação das informações necessárias para o gerenciamento dos negócios atuais e para os planos futuros. Para Silva (2001, p. 39):

Os dados históricos obtidos do sistema contábil contribuem na elaboração de seu orçamento. Enquanto os relatórios provenientes da contabilidade referem-se aos períodos passados, o orçamento está voltado para os períodos futuros, projetando receitas, custos, despesas, investimentos e financiamentos. Também os fluxos de caixas projetados visam fornecer à direção da empresa expectativas sobre ocorrências futuras, permitindo acompanhamento, readequação e controle.

A necessidade de criação de meios e instrumentos para a efetivação de tais controles é hoje uma realidade latente e insofismável. Nesse campo contábil surge a controladoria, a qual tem por finalidade otimizar os resultados econômicos da empresa, influenciando através das informações de planejamento e controle o processo decisório da empresa.

Atualmente a grande competitividade e as constantes mudanças nos diversos setores das empresas, fazem com que a controladoria exerça um papel preponderante, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através

da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Perez Júnior; Pestana e Franco apud Kanitz (1997, p. 36) sintetizam sobre as funções da controladoria :

- Informação: compreende os sistemas contábeis-financeiro-gerenciais.
- Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento.
- Coordenação: visa centralizar informações com vistas à aceitação de planos. O controller toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções.
- Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades, etc.
- Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos.
- Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisá-los (os planos).

A controladoria é importantíssima para o sucesso de uma empresa, sendo sua principal missão gerar informações relevantes para a tomada de decisões e, como todas as áreas de responsabilidade, deverá otimizar os resultados econômicos para garantir sua continuidade.

Perez J. et al. (1997, p. 36) destacam, "(...) controller é o principal executivo da contabilidade gerencial. A função de controller não é controlar, mas fornecer o assessoramento à administração para que ela cumpra essa função".

O papel do controller distingue-se de empresa para empresa, dependendo de seu porte e estrutura organizacional. Basicamente é exercido em dois enfoques distintos.

O primeiro, e mais usual, é semelhante às responsabilidades de um "gerente de contabilidade" ou de um "contador geral", normalmente subordinado ao principal executivo financeiro da empresa. Suas atividades incluem a geração de informações, sendo responsável neste caso, também pelas seguintes áreas e funções: Contabilidade geral fiscal e de custos, controle patrimonial, orçamentos, auditoria interna, e outras.

O segundo enfoque envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas, e não a responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade.

Ao controller no planejamento estratégico cabe assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis à empresa.

No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises.

No controle, cabe ao controller exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas.

Para Nakagawa (1995, p. 13), “(...) o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência, que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”.

Toda empresa possui, implícita ou explicitamente, missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, objetivos, desafios, estratégias, políticas, projetos, e para alcançar os resultados desejados é necessário que a empresa, respeitando determinadas normas e procedimentos, decomponha, por exemplo, seus objetivos até que sejam transformados em ações e resultados.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função de controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões anteriormente estabelecidos.

Para inovar as atividades operacionais com êxito, é necessário um planejamento estratégico que, na visão de Zaccarelli (2004, p. 15), consiste basicamente na avaliação de quatro fatores:

- 1 – Ameaças: quais são as ameaças que podem perturbar a vida da empresa, trazidas pelo mercado, pela tecnologia, pelos concorrentes ou pelos sindicatos?
- 2 – Oportunidades: quais são as oportunidades existentes para que mudanças na atuação da empresa atinjam certos objetivos?
- 3 – Pontos Fracos: quais são as fraquezas da empresa ou suas partes vulneráveis? Quais são os aspectos que nos podem derrotar? Quais são os fatores limitantes da empresa?

4 – Pontos Fortes: onde está a força da empresa? Em que a empresa é imbatível? Quais são os fatores determinantes de sucesso?

No âmbito temporal de planejamento e decisão, Welsch (1983, p. 30) descreve:

(...) o conjunto de decisões administrativas é o planejamento como um todo – ou seja, cada decisão reflete um plano para determinado evento e que a soma de todas as decisões é o conjunto total de políticas e planos da organização. As decisões evidentemente só podem afetar o futuro – o minuto, dia, mês, ano, ou anos seguintes. Nenhuma decisão presente pode afetar ou alterar o passado; a história da empresa não pode ser modificada, embora possa ter sido incorretamente registrada, comunicada e interpretada. Como todas as decisões administrativas são voltadas para o futuro, cada administração defronta-se com a questão básica da dimensão temporal do planejamento e do processo decisório.

Nesse contexto, Dornelas (2001, p. 95) cita a importância do plano de negócios para o sucesso das organizações:

Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.

Dornelas (2001, p. 96) conceitua objetivamente plano de negócios:

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Dolabela (1999, p. 128) destaca o plano de negócios no contexto global da organização:

Para o processo visionário se completar com perfeição, é necessário que o empreendedor tenha uma clara visão da organização e do gerenciamento da empresa, que é o meio através

do qual realizará sua visão, produzindo, vendendo e auferindo os resultados previstos. A visão complementar será desenvolvida durante a elaboração do plano de negócios, que conterá a descrição da organização e dos sistemas da empresa.

O processo de planejamento identifica os objetivos primários da empresa, por meio da escolha da natureza e forma dos processos que usará para realizar seus objetivos primários e, também, seus objetivos secundários. Nesse campo o planejamento exerce outro tipo de função, o de controle.

O modelo de gestão adotado nas empresas tem por finalidade identificar a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos. Representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle.

Diante desse contexto o presente trabalho pretende responder à seguinte argumentação de pesquisa:

“Qual a contribuição que o planejamento pode oferecer às empresas, no sentido da disponibilização de informações no processo decisório do empreendedor?”

1.2 JUSTIFICATIVA

Com o crescimento do problema de desemprego no Brasil, ser empresário tem sido uma opção para muitas pessoas sem função remunerada e para aquelas que estão inseguras ou infelizes em seu trabalho. Leite (2000, p. 19) comenta que:

Num cenário em que a procura de emprego (...) se apresenta cada vez mais difícil, não apenas pelo maior grau de exigência, por parte de quem recruta, mas também devido à forte concorrência existente entre a generalidade dos candidatos, uma alternativa que se coloca é a da criação de seu próprio posto de trabalho.

Algum tempo depois, porém, muitas dessas pessoas vêem seu dinheiro desaparecer em um negócio fracassado e voltam a procurar emprego.

É necessário planejar as ações, visualizando os caminhos a serem seguidos, na intenção de se obter êxito, pois apenas razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso de um empreendimento.

Contudo, o planejamento das empresas é uma atividade complexa. De Oliveira (1996, p. 34) relata:

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

A mortalidade das empresas tem sido uma das preocupações da sociedade atual. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresas Sebrae (<<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>) : “(...) sempre que uma empresa fecha, também ocorrem impactos na sociedade. As pessoas ficam sem seus empregos, o governo deixa de arrecadar tributos e todo investimento realizado no negócio é perdido”.

Pesquisa realizada pelo Sebrae (<<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>) no primeiro semestre de 2004, sobre avaliação das taxas de mortalidade de micro e pequenas empresas, decorrentes de empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, com base em dados Cadastrais das Juntas Comerciais Estaduais, revela que: “49,4% encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos”.

O porte das empresas é classificado, segundo o Sebrae, pelo número de empregados que ela utiliza, no qual são classificadas como micro empresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa.

Seguindo essa classificação percebe-se que 96% das microempresas são extintas, sendo que geram em média 3,2 postos de trabalho.

Entre as razões desse fracasso, destaca-se a falta de preparação do empresário para gerenciar com eficiência a sua empresa, insuficiência de capital, além de dificuldades pessoais.

As principais causas que levam as empresas a se extinguirem, segundo os dados do Sebrae (<<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>), são:

A falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais. E em segundo lugar predominam as causas econômicas conjunturais, como a falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica do país.

Diante desse cenário, gestores com perfil empreendedor sobressaem-se em um mercado cada vez mais acirrado.

Dornelas (2001, p. 38) define empreendedorismo:

Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- 1 - iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- 2 - utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- 3 - aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Para a superação dos obstáculos iniciais de organização das empresas, vem à tona a ferramenta imprescindível para o sucesso empresarial – o Plano de Negócios. Dornelas (2005, p. 97) conceitua-o:

O Plano de Negócios é usado pelo empreendedor para expor suas idéias em uma linguagem que os leitores entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. Aplica-se tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras.

Contudo a estrutura do plano de negócios é distinta a cada empreendedor, conforme relata Dornelas (2001, p. 99):

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo, por

exemplo. Porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 **Objetivo geral**

O estudo compreende revelar a importância do planejamento nas ações de controle e gestão empresarial, permitindo uma visão prospectiva do ambiente pelo qual está inserido.

1.3.2 **Objetivos específicos**

- Revisar bases bibliográficas sobre planejamento estratégico, tático, operacional e financeiro;
- Definir o papel de cada área contábil envolvida no processo de planejamento;
- Destacar a importância do sistema de informação contábil nas ações de planejamento.

2 METODOLOGIA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1997, p. 48) quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

- a) quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa explicativa, pois pretende tomar algo inteligível, justificar-lhe os motivos, esclarecendo quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno;
- b) quanto aos meios – trata-se de pesquisa bibliográfica.

Beuren apud Andrade (2003, p. 82):

A pesquisa explicativa é um tipo de pesquisa mais complexo, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados procura identificar seus fatores determinantes (...).

Para os autores Marconi; Lakatos (1996, p. 66) pesquisa bibliográfica: "(...) abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisa, monografias, teses, material cartográfico, etc".

De acordo com Beuren apud Cervo e Bervian (2003, p. 86), definem a pesquisa bibliográfica como aquela que:

Explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independente ou como parte de pesquisa descritiva ou experimental; ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é caracterizada como qualitativa:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. RICHARDSON APUD BEUREN (2003 p. 84).

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 EMPREENDEDORISMO

3.1.1 O Surgimento

A palavra empreendedor tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Antes de partir para as definições mais utilizadas e aceitas, é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

Segundo Dornelas (2005, p. 29), “(...) o termo empreendedor foi utilizado na Idade Média, para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção”.

Esse indivíduo não assumia grandes riscos, apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país.

Dornelas (2005, p. 30) relata:

Já no século XVII ocorreram os primeiros indícios, quando o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou oferecer algum produto. Como geralmente os preços eram pré-fixados, qualquer lucro ou prejuízo eram exclusivos do empreendedor. No século XVIII o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, devido ao início da industrialização que ocorria no mundo.

Já nos séculos XIX e XX ocorreu uma expansão do empreendedorismo, na qual os empreendedores buscavam algo a mais, algumas características e atitudes que os diferenciasse dos administradores tradicionais. Segundo Dolabela (1999, p. 45), “(...) eles (os empreendedores) buscavam o desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade”.

As práticas empreendedoras aparecem em todas as empresas em que, empresários, administradores e toda a sociedade, direta ou indiretamente, vivenciam a chamada revolução empreendedora.

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”. TIMMONS (<<http://www.ita.jr.ita.br>>).

3.1.2 Conceituação

O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990.

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor; seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. (DOLABELA, 1999, p. 43)

A palavra empreendedor tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. (DORNELAS, 2001, p. 15)

De acordo com Dornelas apud Morris Kuratko (2003, p. 35-36) a definição de empreendedorismo possui quatro componentes principais:

1. Processos, os quais podem ser gerenciados, subdivididos em partes menores e que podem ser aplicados a qualquer contexto organizacional.
2. Criação de valor, já que os empreendedores geralmente criam algo novo onde não havia nada antes. Esse valor é criado dentro das empresas e no mercado.
3. Recursos, ou seja, os empreendedores utilizam os recursos disponíveis de forma singular, única, criativa. Eles combinam muito bem recursos financeiros, pessoas, procedimentos, tecnologia, materiais, estrutura, etc. Esses são os meios pelos quais os empreendedores criam valor e diferenciam seus esforços.
4. Oportunidade. Empreendedorismo é dirigido à identificação, avaliação e captura de oportunidades de negócios. É a perseguição de oportunidades sem se preocupar inicialmente com os recursos sob controle (os quais o empreendedor/ empresa já possuem), ou seja, sem se colocar restrições iniciais que poderiam impedir o empreendedor de buscar tal oportunidade.

Ainda Dornelas apud Kirzner (2001, p. 37) descreve o papel do empreendedor nas organizações: “O empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

Drucker (2003, p. 28) descreve a presença da disciplina de empreendedorismo nas universidades americanas:

Nos Estados Unidos, por exemplo, o empreendedor é freqüentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Na verdade, os cursos de "entrepreneurship", que se tornaram comuns ultimamente nas escolas americanas de Administração, são descendentes diretos dos cursos sobre como começar o seu próprio negócio, oferecidos há trinta anos e, em muitos casos, bastante semelhantes. Entretanto, nem todos os pequenos negócios novos são empreendedores ou representam empreendimento.

3.1.3 O Empreendedorismo no Brasil

Nos últimos anos, mais precisamente no final da década de 1990, é que o empreendedorismo começou a obter o seu reconhecimento e sua devida valorização em nosso país. Resultado alcançado pelo Governo Federal, através de planos e políticas que visam auxiliar os empreendedores, ou propriamente pelas organizações formadas pelos próprios empreendedores.

"O fato é que o empreendedorismo finalmente começa a ser tratado no Brasil com o grau de importância que lhe é devido, seguindo o exemplo do que ocorreu em países desenvolvidos como os Estados Unidos". (DORNELAS, 2005, p. 23).

O Brasil é considerado o país que detém o título de povo empreendedor, conforme resultado do relatório executivo de 2000, do "Global Entrepreneurship Monitor" (GEM, 2000).

Apesar do empreendedorismo estar em grande desenvolvimento no Brasil, ainda assim sente-se a falta de um sistema de estudo exclusivo para o assunto, que viria de encontro às necessidades dos empreendedores, que hoje são dotados de conhecimentos pelos cursos de administração, e/ou somente com conhecimento prático.

Não é de surpreender que, diante do quadro institucional do Brasil, os nossos sistemas de suporte ainda atuem de forma bastante tímida. Com exceção dos órgãos voltados para o apoio às micro-empresas, as demais forças da sociedade raramente têm participação na medida das necessidades. (DOLABELA, 1999, p. 18)

É relevante que o governo direcione esforços na área da educação sobre o tema empreendedorismo, proporcionando aos pequenos empresários

conhecimentos de planejamento, controle e gestão de empresas. Esses são os maiores prejudicados com a falta de conhecimento na administração de negócios, levando as empresas a encerrarem suas atividades prematuramente.

Como define Dornelas (2005, p. 18): “Os pequenos empresários nem sempre possuem conceitos de gestão de negócios, atuando sem planejamento, o que reflete no alto índice de mortalidade das empresas”.

3.1.4 A Empresa Empreendedora

À medida que as empresas crescem, torna-se necessário adaptarem-se às condições do meio onde estão inseridas para continuarem no mercado e, acima de tudo, concorrendo de frente com outras empresas de ramos semelhantes.

O crescimento das empresas representa a expansão de suas atividades, com a constituição de filiais ou então com inovações dentro da própria empresa.

As práticas empreendedoras são comuns nas pequenas empresas, devido principalmente, ao seu grande número em uma única região das grandes cidades, o que também ocorre nas cidades pequenas, mas em proporções menores.

Chiavenato (2005, p. 37) comenta que existem três pontos fundamentais que representam as grandes vantagens das pequenas empresas:

- 1 – Pequenos nichos de mercado que envolvem um pequeno volume de negócios;
- 2 – Atendimento às necessidades individualizadas e personalizadas dos clientes, isto é, produtos/serviços personalizados para cada cliente;
- 3 – Surgimento de oportunidades passageiras de mercado, que envolvem agilidade e prontidão para rápidas decisões e alterações em produtos e serviços.

Saber tirar proveito dessas vantagens representa a grande descoberta das pequenas empresas, as quais mesmo trabalhando com estruturas bastante simples, conseguem competir no mercado. São justamente a simplicidade, a agilidade e a prontidão, características das pequenas empresas.

Chiavenato (2005, p. 37) comenta ainda: “(...) ao contrário das pequenas empresas, as grandes não têm agilidade e flexibilidade para mudanças rápidas e manobras ágeis”.

Nesse sentido as pequenas empresas se sobressaem, sendo inovadoras sem perderem as características originais.

As empresas não precisam de grandes instalações, mercado consumidor garantido e grandes campanhas de marketing. O que é realmente necessário é a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Como aponta Drucker (2003, p. 207), “(...) inovadores bem sucedidos começam pequenos e, acima de tudo, sendo simples”.

A visão empreendedora deve ser uma constante em todas as empresas, independentemente do porte, nas novas empresas e principalmente nas empresas existentes, Drucker (2003, p. 208) complementa: “(...) a empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina”.

3.1.5 Inovação

Os empreendedores têm à disposição uma enorme variedade de negócios, alguns são intensamente explorados, enquanto outros, aparecem constituindo grandes oportunidades em áreas inexploradas.

Somente as empresas inovadoras são capazes de identificar as oportunidades de mercado.

“Criar um negócio novo a partir do nada costuma ser o caminho mais utilizado quando se discute um novo empreendimento”. (CHIAVENATO, 2005, p. 50)

No entanto, como já foi visto anteriormente, as empresas existentes, de modo especial, precisam inovar para continuarem competindo no mercado. Precisam analisar e aproveitar as oportunidades.

O guia PEGN (2002, p. 17) traz um exemplo de inovação bem sucedida:

Em 1977, o bioquímico Miguel Krigsner e mais três sócios fundaram em Curitiba, no Paraná, uma pequena botica chamada O Boticário para fabricar xampus e cremes. O ativo fixo era composto de uma bateadeira de bolos para misturar cremes e alguns garrafões de vinho para armazenar componentes líquidos. Enquanto aviava receitas de dermatologistas, Krigsner analisava o mercado de cosméticos e assim percebeu que haveria público para produtos de alta qualidade com um conceito ligado à natureza, desde que existisse um local de distribuição alternativo, pois as lojas de departamentos e os supermercados estavam focados em perfumes e cosméticos de grandes fabricantes.

Em 1980, Krigsner abriu uma loja no aeroporto Afonso Pena como um canal inicial para vendas. A aceitação foi surpreendente e os sócios começaram a receber pedidos e franquias da marca. Em 1989, a empresa contava um total de mil lojas franqueadas no país.

A inovação deve fazer parte do constante processo evolutivo das empresas, de modo especial das pequenas, pois freqüentemente possuem características que facilitam sua entrada no mercado. Como relata Chiavenato (2005, p. 51):

- Propriedade e operação independentes;
- Escopo de operações localizado e definido;
- Não são dominantes no seu campo de atuação;
- Tamanho pequeno em seu mercado;
- Pequeno investimento de capital financeiro.

Muitas vezes a inovação bem sucedida constitui o fato de vislumbrar oportunidades naquilo em que os outros vêem problemas. Como no exemplo a seguir, apresentado pelo Guia PEGN (2002, p. 16-17):

Ernesto Igel foi um brasileiro que entrou no mundo dos negócios depois de um incidente. O dirigível Zeppelin, que tinha seus vôos programados para o Brasil, explodiu. Com ele, sobraram alguns pontos de pouso e depósitos de gás que abasteceriam o dirigível.

Ninguém sabia o que fazer com todo aquele combustível. Igel percebeu a oportunidade por trás do problema. Pensou em engarrafar o gás em cilindros de metal para abastecer fogões domésticos. Era uma alternativa higiênica para os tradicionais fogões a lenha ou a carvão.

Barreiras não faltaram. Não havia fogões adequados no mercado para o uso do combustível e as pessoas imaginavam que o botijão de gás era uma bomba dentro de casa.

Para contornar essas barreiras, Igel não somente engarrafou o gás – pela ULTRAGAZ – como também produziu fogões, vendendo-os em uma cadeia de lojas, criando, assim, a ULTRALAR.

Foi por meio dessas iniciativas que surgiu o grupo ULTRA, cuja estratégia global mudou completamente a figura do grupo empresarial, um dos maiores do país.

3.2 CONTABILIDADE

A contabilidade e suas práticas existem na sociedade desde tempos remotos, e seus processos de registros foram evoluindo para acompanhar o próprio desenvolvimento social. Para Sá (1999, p. 17): “(...) antes que o homem soubesse escrever e antes que soubesse calcular, criou ele a mais primitiva forma de inscrição que foi a artística, da qual se vale para também evidenciar seus feitos e o que havia conquistado para seu uso”.

A partir disso, aplica-se o sistema de informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para

com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais. Conforme Slomoski (2001, p. 24), “a história da contabilidade é a história de nossa era; de muitas formas, a própria contabilidade conta essa história, pois os registros contábeis fazem parte da matéria-prima dos historiadores”.

Ainda Slomoski (2001, p. 24), “alguns autores argumentam até que a humanidade não teria progredido a ponto de moldar nosso mundo atual se não tivesse havido a invenção da contabilidade (...)”. “Mas é interessante que a Contabilidade vai iniciar a sua fase adulta, fase racional, exatamente no aperfeiçoamento da imprensa por Gutemberg, na Alemanha, no século XV d.C.” (IUDÍCIBUS, 1999, p. 33)

Iudícibus (1999, p. 34) descreve: “(...) Doutrinadores contábeis, sucessores de Pacioli, na Europa (principalmente na Itália) nos séculos seguintes, vão dar um cunho científico para a Contabilidade e origem à (denominada posteriormente) Escola Contábil Européia, ou mais especificamente, Escola Contábil Italiana”.

É sabido que o desenvolvimento contábil acompanha o desenvolvimento econômico e com a ascensão econômica norte-americana, o mundo contábil volta sua atenção aos Estados Unidos, principalmente a partir de 1920, dando origem ao que alguns chamam de Escola Contábil Norte-Americana. Iudícibus (1999, p. 36) afirma: “(...) de maneira geral, poderíamos dizer que o início do século XX presenciou a queda da Escola Européia (mais especificamente italiana) e a ascensão da chamada Escola Norte-Americana do mundo contábil”.

Para Slomoski apud Schmidt (2001, p. 24):

No Brasil, a contabilidade aparece no reinado de D. João VI, quando da instalação de seu governo provisório, em 1808, ao publicar um alvará obrigando os Contadores Gerais da Real Fazenda a aplicarem o método de partidas dobradas na escrituração mercantil. Alguma década mais tarde, em 1850, é promulgado o Código Comercial, que institui a obrigatoriedade da escrituração contábil e da elaboração anual da demonstração do Balanço Geral, composto dos bens, direitos e obrigações das empresas comerciais.

Como entre os anos de 1494 e 1800 houve um período de estagnação onde poucas contribuições surgiram para o desenvolvimento da contabilidade percebe-se que a instituição do Código Comercial coincide com a saída desse período onde a contabilidade estava estagnada.

Segundo Slomoski (2001, p. 24):

Assim, em 1922, é aprovado, no Brasil, o Código de Contabilidade da União, tendo sido substituído pelo Decreto-lei 2.416, de 17 de julho de 1940, que institui normas para a elaboração da Contabilidade dos Estados e Municípios, determinando um modelo-padrão de balanço para as entidades públicas. Instrumento, este, substituído pela Lei Complementar nº 4320/64, de 17 de março de 1964, que vigora até os nossos dias.

3.2.1 Definição e Objetivos

A contabilidade é um sistema de informações destinado a registrar todas as movimentações ou transações financeiras de uma organização. Todas as operações realizadas que envolvam recursos financeiros ou o patrimônio da organização devem ser registradas em documentos e livros próprios e segundo procedimentos sistemáticos e padronizados internacionalmente. Para Ludícibus; Marion (1999, p. 53): "(...) o objetivo da contabilidade pode ser estabelecido como sendo o de fornecer informações de natureza econômica, financeira e, subsidiariamente física, de produtividade social, aos usuários internos e externos à entidade objeto de contabilidade".

A contabilidade constitui, na verdade, um registro sistemático da vida da organização e, enquanto tal, representa o sistema de informações por excelência.

Esse registro tem duas finalidades. Internamente, é imprescindível à direção da organização registrar todas as transações para que possa manter um controle adequado das atividades e dos custos, e tomar as decisões apropriadas no momento oportuno. Externamente, os relatórios produzidos pela contabilidade permitem a qualquer interessado conhecer a situação financeira da organização e, em particular, aos órgãos legalmente encarregados dessa responsabilidade (auditoria externa e tribunais de contas, principalmente), para verificar que as transações e procedimentos financeiros da organização estejam feitos de acordo com os princípios e padrões legais vigentes na atualidade.

As informações contábeis constituem a matéria-prima e a espinha dorsal da administração financeira. Todo lançamento contábil deve necessariamente estar acompanhado dos devidos comprovantes e documentos de esclarecimento (faturas,

recibos, etc.). Toda compra ou venda de bens materiais ou serviços realizados pela organização, toda requisição de material de um setor a outro, todo pagamento de funcionários, todo fluxo financeiro é registrado pela contabilidade através de lançamentos contábeis por um valor monetário que, por convenção, é o seu valor de custo.

A partir desse registro contábil podem ser feitas todas as análises financeiras, permitindo o aprofundamento de aspectos específicos. Embora a contabilidade possa parecer algo muito técnico para os não-iniciados e de pouca valia para quem não trabalha diretamente com ela, é importante que todo profissional atuante na área financeira tenha pelo menos um entendimento básico da estrutura, princípios e funcionamento da contabilidade.

3.2.2 A Contabilidade como Sistema de Informação

Uma das funções mais importantes da contabilidade é o seu entendimento como sistema gerador de informações importantes para a adequada administração e controle das instituições.

Padoveze (1994, p. 35) descreve:

A informação contábil precisa atender primeiramente a dois pressupostos básicos, para que tenha validade integral no processo de gestão administrativa:

- a) sua necessidade como informação;
- b) seu planejamento e controle.

As demonstrações contábeis fornecem informações no estado bruto, por isso, são necessários instrumentos de análise dessas demonstrações para que os aspectos mais importantes possam ser ressaltados e analisados com maiores detalhes. Os gestores estão, cada vez mais, se conscientizando do potencial da contabilidade como instrumento indispensável de apoio à decisão, através da contabilidade gerencial ou administrativa, que prepara as informações contábeis de acordo com a necessidade de controle e tomada de decisão. Por exemplo, a utilidade da contabilidade dirigida para a estimativa dos custos dos serviços está cada vez mais clara.

A contabilidade auxilia no controle do desempenho da instituição, permitindo a comparação do que foi previsto com o que está sendo realizado. Padoveze (1994, p. 33) destaca: "(...) é possível fazer e é possível ter contabilidade gerencial dentro de uma entidade desde que se construa um Sistema de Informação Contábil".

3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é um instrumento de grande valor para o administrador, pois quando utilizada de maneira eficiente traz bons resultados para a entidade. Ludícibus (1988, p. 21) define-a:

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc. Colocado numa perspectiva, diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Segundo Padoveze apud Anthony (1994, p. 27): "a contabilidade gerencial, (...) preocupa-se com a informação contábil útil à administração".

Considerando essa afirmação, percebe-se que o direcionamento da contabilidade gerencial está voltado para a administração das empresas. Na opinião de Ludícibus (1988, p. 21): "A contabilidade gerencial num sentido mais profundo está voltada única e exclusivamente para a empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador".

A contabilidade gerencial, como outras ferramentas da contabilidade, está em constante evolução. Para Padoveze apud IFAC (1994, p. 28-29):

Existem quatro estágios reconhecíveis de seu desenvolvimento:

ESTÁGIO 1 – Antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;

ESTÁGIO 2 – Por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informações para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;

ESTÁGIO 3 – Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através das tecnologias de análise de processo de administração estratégica e custos;

ESTÁGIO 4 – Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como: exame de direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.

Todos esses estágios desenvolveram-se na proporcionalidade da necessidade de um gerenciamento mais eficiente para os administradores conduzirem suas entidades de maneira mais segura, pois com o passar dos anos surgiu a necessidade de confeccionar demonstrações contábeis que demonstrassem a real situação na qual a entidade se encontrava.

Padoveze apud IFAC (1994, p. 28-29) prossegue ressaltando a evolução da contabilidade gerencial:

Cada estágio da evolução representa adaptação para o novo conjunto de condições que as organizações enfrentam pela absorção, reforma e adição aos focos e tecnologias utilizadas anteriormente. Cada estágio é uma combinação do velho e do novo, com o velho sendo reformado para ajustar-se com o novo em combinação a um novo conjunto de condições para o ambiente gerencial.

Percebe-se que a contabilidade gerencial é volátil às mudanças ocorridas no desenvolvimento das empresas. Essas evoluem para o alcance de bases sólidas e conseqüentemente adquirem competitividade no cenário econômico. A contabilidade gerencial acompanha essa evolução dando amparo e suporte para o administrador conduzir sua entidade.

A aplicabilidade da contabilidade gerencial se estende a diversos níveis de uma empresa, sendo de forma global, por setor ou modo mais específico.

Padoveze apud IFAC (1994, p. 34) relata:

(...) tendo em vista que uma organização é estruturada de forma hierárquica, a contabilidade gerencial deve suprir, através do sistema de informação contábil gerencial, todas as áreas de uma companhia. Como cada nível de administração dentro de uma empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada seguimento hierárquico da companhia.

De maneira mais específica, uma das grandes áreas de gerenciamento de uma entidade é a área de custos. Isso tudo porque traz a possibilidade de o administrador conhecer de forma realista o processo de produção e os componentes que envolvem esse processo. Segundo Padoveze (1994, p. 219):

A grande vantagem para a contabilidade do tratamento gerencial do custo dos produtos está na aproximação da administração da empresa com as unidades fabris. É impossível fazer um custeamento do produto, ponto fundamental para a contabilidade industrial ou de custos, sem conhecer o produto e seu processo de fabricação.

Bornia (2002, p. 36) traz uma síntese da importância da contabilidade de custos para o auxílio gerencial nas empresas que buscam se firmar em um mercado cada vez mais competitivo.

O crescimento das empresas é conseqüente ao aumento da complexidade do sistema produtivo, constatou-se que as informações pela contabilidade de custos eram potencialmente úteis como auxílio gerencial, extrapolando a mera determinação contábil do resultado do período. Os sistemas de custos podem ajudar a gerência da empresa basicamente de duas maneiras: no que se refere ao controle, os custos podem, por exemplo, indicar onde podem estar ocorrendo problemas ou situações não previstas, por meio de comparação com padrões e orçamentos. Informações de custos são também bastante úteis para fornecer subsídios a diversos processos decisórios importantes a administração das empresas.

Diante desse cenário, é revelada a importância do controle de custos para gerenciamentos dos negócios em qualquer empresa independentemente de sua atividade operacional ou de seu porte.

3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

A evolução da informática em todos os campos de atuação das empresas e, principalmente, na área de gestão empresarial, especialmente a contábil, veio ao encontro das necessidades de se agilizar os processos de informações e decisões das empresas.

Nos últimos tempos, com o aumento da competição de mercado e da dificuldade crescente no ambiente gerencial moderno, o que vêm dificultar a

elaboração da estratégia empresarial, exige-se cada vez mais que as empresas estejam munidas de informações de origem externa e interna. As quais devem ter como características principais a qualidade, relevância, confiança e tempestividade, suficientes o bastante para embasar a tomada de decisão.

Em face disso, há uma grande necessidade da utilização de ferramentas eficientes, as quais deverão gerar informações integradas, tornando-se imprescindíveis aos gestores para estarem informados de todas as etapas e processos das atividades gerenciais.

A preocupação dos gestores com a qualidade da informação tem levado profissionais a aperfeiçoarem os processos e mecanismos contábeis, apresentados de uma forma bem mais complexa atualmente. Abordando-os assim, como instrumentos do mundo tecnológico, de onde surge o estudo da informação como base da tecnologia. O Sistema de Informação é composto de diversas áreas e elementos, que interagem para coletar dados e produzir informações.

Definição de Sistema de Informação conforme Padoveze (2000, p. 42):

Podemos definir Sistema de Informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Os Sistemas de Informações são adaptados para suprir as necessidades das áreas operacional e administrativa de uma empresa. A área operacional tem como objetivo auxiliar os departamentos e as atividades a executarem suas funções operacionais (compras, produção vendas, etc.). Já a área administrativa tem como função auxiliar os administradores em seus atos e decisões diários.

Sobre isso Nakagawa (1993, p. 14) salienta:

O sistema que integra os padrões, orçamentos e a contabilidade caracteriza-se por incluir e suprir todas as principais funções e atividades da empresa com informações não apenas de caráter contábil e financeiro, como também de natureza física e qualitativa, e de integração da empresa com as variáveis de seu ambiente externo.

A informação é um dado processado e armazenado que possui um valor real para tomada de decisão. A boa informação deve ter algumas características para poder ser interpretada corretamente dando apoio à tomada de decisão através dos relatórios gerenciais:

- Conteúdo e consistência, para quando processada garanta bons relatórios;
- Precisa e confiável para não haver dúvidas quanto ao seu conteúdo e sua veracidade;
- Atual, para que não haja distorções;
- Valor econômico, pois poderá ser melhor mensurado, melhorando a viabilidade dos resultados empregados;
- Objetividade e indicação das causas, para que os relatórios apontem o fato que gerou e sua situação.

Assim, para a informação proporcionar benefícios ao usuário, deve apresentar algumas características básicas com o intuito de garantir sua comunicação e confiabilidade, conforme a NBC T (<<http://www.cfc.br>>), de 28 de julho de 1995, que trata das características da informação contábil, entre as quais pode-se destacar:

- a) Relevância: a informação deve ser útil e necessária, evitando-se a produção de informações inúteis (nesse caso considerado como dado) e que podem proporcionar sobrecarga desnecessária ao sistema.
- b) Tempestividade: a informação deve estar disponível de acordo com a necessidade dos gestores em tempo hábil para a tomada de decisões. É muito importante esse aspecto, pois a eficácia do sistema decorre fundamentalmente em permitir que a informação seja utilizada em condições que permitam a obtenção de benefícios dela decorrente.
- c) Relação custo-benefício: o custo de obtenção da informação não pode ser maior do que o benefício produzido. Isto é um aspecto lógico, pois não se pode gastar mais do que o benefício proporcionado, já que ao adotar um sistema que assim agisse o gestor estaria tomando decisões prejudiciais a entidade que reflete no resultado. Este aspecto também está relacionado com a relevância da informação, pois a produção de informações de pouca relevância pode aumentar o custo das informações.
- d) Objetividade da informação: a informação deve estar disponível de forma precisa e clara, evitando-se que informações pouco precisas provoquem distorções no processo de tomada de decisão.
- e) Flexibilidade de adaptação ao usuário: o objetivo da informação é auxiliar a tomada de decisões. Portanto, esta deve ser disponibilizada de maneira a ser compreendida por seu usuário, bem como o sistema deve permitir adaptações que proporcionem melhor benefício a medida que implantado possa requerer informações novas necessárias e relevantes para o usuário.

Um Sistema de Informação contábil somente será participativo, quando possuir respaldo da administração. Para tanto, é necessário o interesse dessas informações. O apoio irrestrito da alta administração ou retaguarda, como também é considerado, fará com que os setores hierarquicamente inferiores da empresa sejam supridos e utilizem as informações geradas. Assim, o (SIC) desenvolverá seus objetivos com autonomia e eficiência.

A falta desse respaldo, ou a não adoção pelos outros setores da empresa, exigirá do contador a demonstração da importância dessas informações na organização, como afirma Padoveze (2000, p. 45):

Caso esses conceitos de utilidade e necessidade da informação contábil não estejam imediatamente presentes no ambiente da cúpula administrativa da entidade, é tarefa do contador é fazer nascer e crescer essa mentalidade gerencial. Para isso, é necessário apenas o conhecimento profundo da Ciência Contábil e de seu papel informativo-gerencial.

Quando as informações geradas pela Contabilidade e homologadas pela alta direção chegarem a todos os setores da empresa, ela estará trabalhando em perfeita sinergia.

3.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL (SIG)

Oliveira (2004, p. 49) conceitua sistemas de informações da seguinte forma:

Sistema de informações é o processo de transformação de dados em informações. E, quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais.

O contador gerencial não deve estar restrito apenas a simples técnicas de registros e demonstrações, como agente passivo na execução de seus trabalhos. A tendência é a de que cada vez mais o contador atue no campo decisório.

Como o mercado está cada vez mais dinâmico, a necessidade de rapidez das informações e os prazos para entrega dos relatórios são cruciais. Assim a

informação contábil deve ser publicada no menor prazo possível. Uma informação morosa ou atrasada perderá toda sua validade. Com isso, destaca-se a relevância do sistema de informação gerencial.

A tomada de decisão contempla uma série de fases, como é elencado por OLIVEIRA (2004, p. 54-55):

Uma forma de estabelecer as fases do processo decisório é apresentada a seguir:

- Identificação do problema;
- Análise do problema, com base na consolidação das informações sobre ele. Para tanto, é necessário tratá-lo como um sistema, ou seja, interligar todas as partes do problema;
- Estabelecimento de soluções alternativas;
- Análise e comparação das soluções alternativas, por meio de levantamentos das vantagens e desvantagens de cada alternativa, bem como da avaliação de cada uma dessas alternativas em relação ao grau de eficiência, eficácia e efetividade no processo;
- Seleção de alternativas mais adequadas, de acordo com critérios preestabelecidos;
- Implantação da alternativa selecionada, incluindo o devido treinamento e capacitação das pessoas envolvidas; e
- Avaliação da alternativa selecionada por meio de critérios devidamente aceitos pela empresa.

O planejamento é parte integrante da implantação do Sistema de Informação Gerencial (SIG). No planejamento deverá ser pesquisado os tipos de informações, suas características e as maneiras que deverão ser apresentadas. Por meio de relatórios impressos ou em arquivos magnéticos, comparativos ou projetados, periodicidade, complexidade entre outros. Essa definição de forma fará com que os relatórios sejam emitidos de tal maneira que todos os usuários possam analisar e interpretar as informações contidas.

Sobre o planejamento e o controle dos relatórios do Sistema de Informação Gerencial, PADOVEZE (2000, p. 45) afirma:

O Sistema de Informação Gerencial exige planejamento para produção dos relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes níveis de usuários. Dessa forma, será possível efetuar o controle posterior. Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido.

Para a eficiência dos relatórios enviados aos setores onde os usuários possuem conhecimentos diferenciados, deverão ser evitadas informações demasiadamente técnicas ou muito complexas, proporcionando ao usuário da informação, rapidez e confiabilidade em sua tomada de decisão.

A informação de forma errônea ou equivocada transmitida pelo sistema de informação contábil consistirá na condenação do objetivo informacional, e em consequência disso, as decisões tomadas serão influenciadas.

É difícil a mensuração qualitativa e quantitativa dos benefícios do sistema de informações gerenciais. Entretanto, podemos considerar alguns benefícios do sistema, como comenta Oliveira (2004, p. 52):

(...) o sistema de informações gerenciais pode, sob determinadas condições, trazer os seguintes benefícios para as empresas:

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio de fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo de maior interação dos tomadores de decisão;
- Fornecimentos de melhores projetos dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa; e
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

3.6 CONTROLADORIA

O fluxo de informações dentro de uma empresa tem se tornado maior e mais complexo, dificultando o processo de tomada de decisão e, fazendo-se necessária a delegação de responsabilidade, como colocam Figueiredo; Caggiano (1997, p. 31):

(...) o aumento da quantidade e complexidade das operações quando a atividade empresarial atinge certos níveis faz com que a delegação deixe de ser uma opção para se tornar uma necessidade, sendo impossível que somente poucas pessoas decidam tudo em todos os níveis.

Perez Junior; Pestana; Franco (1997, p. 11) enfocam a importância da Controladoria diante das mudanças ocorrentes na gestão empresarial, bem como, diante da concorrência entre as empresas:

A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial. Neste sentido, a Controladoria exerce papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

A controladoria tem a finalidade de dar suporte à gestão da empresa garantindo que atinja seus objetivos principais, que são a lucratividade e a maximização de suas margens de lucro. Para Figueiredo; Caggiano apud Mossimann (1997, p. 28) a Controladoria pode ser conceituada como:

Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia.

Para Peleias (1993, p. 13) a Controladoria é definida como:

Uma área da organização a qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Essas decisões se referem à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades que ocorrem nas diversas áreas nas organizações, para que a eficácia empresarial seja assegurada.

A Controladoria busca efetivar a eficácia gerencial, fornecendo dados e informações com o objetivo de demonstrar pontos que possam colocar em risco ou reduzir a rentabilidade da empresa.

A missão da Controladoria para Peleias (1993, p. 16) é: "(...) assegurar a otimização do resultado econômico da organização". Da mesma forma, Figueiredo;

Caggiano apud Mossimann (1997, p. 26) cita que: “A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Para assegurar a continuidade da empresa, é necessário que a Controladoria atue em todos os setores da empresa, analisando as possibilidades de lucratividade da mesma com a finalidade de propiciar melhores resultados. Segundo Peleias (1993, p. 13):

A atuação da controladoria abrange a totalidade do processo de formação de resultados nas empresas, considerando os aspectos tecnológicos, operacionais, estruturais, sociais, quantitativos e outros que sejam necessários, de acordo com o tipo de organização no qual essa área venha a ser implantada.

A Controladoria gera informações para a tomada de decisão. No desenvolvimento das funções da Controladoria há algumas responsabilidades e atividades básicas que devem ser desenvolvidas, as quais, como Figueiredo; Caggiano (1997, p. 27) relatam:

1. Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e a longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.
2. Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
3. Informações: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.
4. Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.
5. Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registros; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.

Considerando as funções incumbidas à controladoria, Perez Junior; Pestana; Franco (1997, p. 37) destacam:

O papel da Controladoria, (...) é assegurar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da divisão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

3.6.1 Controller

A função da controladoria é fornecer aos gestores as informações necessárias para atingir os objetivos empresariais. A aplicação da Controladoria requer um grau elevado de conhecimento, tornando-se indispensável um profissional qualificado para a elaboração de relatórios gerenciais, sendo esse denominado controller, conforme ressaltam Figueiredo; Caggiano (1997, p. 28):

Controller é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade a empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

De uma função eminentemente contábil, o controller passou a ocupar outras posições, tornando-se um profissional indispensável na gestão empresarial. Hoje tem assumido diferentes funções nos mais diversos ramos de empresas, onde suas responsabilidades alternam-se de acordo com o papel desempenhado em cada empresa.

3.7 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A utilização da contabilidade de custos passou a ser não meramente a de simples avalista de estoque; seu conceito na atualidade é muito mais amplo.

Para Leone (2001, p. 18) a contabilidade de custos é:

O ramo da função financeira que acumula, organiza, analisa e interpreta os custos dos produtos, dos estoques, dos serviços, dos componentes da organização, dos planos operacionais e das atividades de distribuição para determinar o lucro, para controlar as operações e para auxiliar o administrador no processo de tomada de decisões e de planejamento.

Com a complexidade dessa nova ordem econômica exige-se mais precisão e aprimoramento para o controle empresarial. O administrador requer o máximo possível de informações para bem conduzir a empresa.

Segundo Pizzolato (1997, p. 156):

A contabilidade de custos é uma exigência fundamental da administração moderna, e seu objetivo maior é a identificação e divulgação de informações detalhadas sobre custos, que devem ser usadas para controlar as atividades da empresa, planejar suas operações e dar base aos diversos processos gerenciais.

Bruni e Fama apud Lawrence (2004, p. 24) descrevem a contabilidade de custos da seguinte forma:

A contabilidade de custos pode ser definida como o processo ordenado de usar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos de operações de um negócio. Dessa forma, com informações coletadas das operações e das vendas, a administração pode entregar os dados contábeis e financeiros para estabelecer os custos de produção e distribuição, unitários ou totais, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados, além dos custos das outras diversas funções de negócio, objetivando alcançar uma operação racional, eficiente e lucrativa.

A competitividade entre as empresas aumenta constantemente. Novas tecnologias são implantadas para se ganhar rapidez de aumento de produção, eficiência produtiva, mercado de vendas, entre outros. Para tanto, a contabilidade de custos também faz parte dessa nova ordem, com mais precisão na apuração dos custos, métodos de custeio mais avançados, determinação precisa do custo por unidade para a formação do preço de venda.

Para Stroparo (1999, p.12):

A contabilidade de custos é um dos ramos da contabilidade que mais evoluiu nos últimos anos, pois, cresce nos meios empresariais e contábeis, até mesmo por uma questão de

sobrevivência num modo globalizado, a necessidade de conhecimento e aplicação dos conceitos teóricos e práticos oferecidos por esta ciência.

3.7.1 Objetivos da contabilidade de custos

Há uma diversidade de objetivos da contabilidade de custos. Eles podem ser transformados em metas para sua quantificação. Segundo Leone apud O GLOBO (2000, p. 27):

As metas já facilitam a transformação dos objetivos em alguma unidade de medida que possa ser acompanhada e transformada (...). É necessário um trabalho grande junto ao responsável de cada um dos seguimentos retromencionados, a fim de revelar e definir satisfatoriamente as metas que melhor caracterizam ou quantificam os objetivos predeterminados.

Os objetivos de ordem quantitativos aos quais a contabilidade de custos fornece informações podem ser resumidos para Leone (2001, p. 27) de tal maneira:

1. A determinação dos custos dos fatores de produção.
2. A determinação dos custos de qualquer natureza.
3. A determinação dos custos dos setores de uma organização – adjetivos e substantivos.
4. A redução dos custos de fatores de produção, de qualquer atividade ou de setores da organização.
5. O controle das operações e das atividades de qualquer organização.
6. A administração quando esta deseja tomar uma decisão estabelecer planos ou solucionar problemas especiais.
7. O levantamento de custos dos desperdícios, do tempo ocioso, dos operários, da capacidade ociosa do equipamento, dos produtos danificados, do trabalho necessário para conserto, dos serviços de garantias dos produtos.
8. A determinação da época em que se deve desfazer de um equipamento, isto é, quando as despesas de manutenção e reparos ultrapassam os benefícios advindos da utilização do equipamento.
9. A determinação dos custos de pedidos não-satisfeitos.
10. A determinação dos custos dos estoques com a finalidade de ajudar o cálculo do estoque mínimo, do lote mais econômico de compra, da época de compra.
11. Estabelecimento dos orçamentos.

Diante das informações citadas acima, pode-se concluir que a mais importante função da contabilidade de custos é fornecer informações claras e precisas sobre todos os custos alocados em cada produto que a empresa fabrica, e

com isso dar um amparo aos administradores, para que possam tomar suas decisões da maneira mais segura e racional possível.

3.7.2 Modernização da contabilidade de custos

A contabilidade de custos originou-se com o advento da Revolução Industrial do século XVIII para a avaliação de estoques. A partir desse momento surgiu-se a concepção de que ela era somente voltada para as empresas do ramo industrial como afirma Leone apud Matz, Curry e Kranh (2001, p. 09): “(...) Durante muito tempo se pensou que a contabilidade de custos referia apenas ao custeamento dos produtos e que servia apenas para empresas industriais”.

O mesmo autor prossegue afirmando que essas concepções mudaram: “(...) Atualmente esse ramo da contabilidade é constituído de técnicas que podem ser aplicadas a muitas outras atividades, inclusive e principalmente aos serviços públicos e ainda às empresas não lucrativas”.

Segundo Martins (2001, p. 22):

Com o advento da nova forma de se usar a contabilidade de custos, ocorreu seu maior aproveitamento em outros campos que não o industrial. No caso de instituição não tipicamente daquela natureza, tais como instituições financeiras, empresas comerciais, firmas de prestação de serviços etc., onde seu uso para efeito de balanço era quase irrelevante (pela ausência de estoques) passou-se a explorar seu potencial para controle e até para as tomadas de decisões.

A utilização da contabilidade de custos fora das empresas industriais já é uma constante prática pelos gestores, pois há necessidade de conhecer os custos reais que foram alocados. Isso garante a competitividade da empresa diante das outras. Sendo assim, a contabilidade de custos se modernizou criando novas alternativas ou metodologias, como bem afirma Martins (2001, p.22): “(...) o uso de certas metodologias, como, ABC, vem ajudando a propagar o uso de custos nessas empresas não industriais”.

Destaca-se que a referida modernização é fruto da evolução de muitos anos, e essa evolução ocorreu de acordo com a necessidade de maiores informações que os gestores das empresas buscavam para competir no mercado.

3.7.3 Métodos de custeio tradicionais

Com a implantação de um sistema de custeio define-se o critério ao qual esse sistema vai utilizar. Dentre os critérios três são destacados por Leone (1997, p. 25): “Esses sistemas de acumulação de custo podem trabalhar com um dos três critérios de custeio: o critério do custo por absorção, o critério do custo direto (ou variável) e o critério do custo ABC (em inglês: Activity Based Costing)”.

Cada critério tem suas características pré-definidas quanto ao tratamento dos custos alocados na produção.

3.7.3.1 *Custeio por absorção*

Esse é o método legalmente aceito para fins fiscais, o qual decorre dos princípios de contabilidade, da realização da receita, da confrontação e da competência. Absorção refere-se a absorver todos os custos alocados aos produtos.

Para Martins (2001, p. 41):

Custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios da contabilidade geralmente aceitos, nascidos da situação histórica mencionada. Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os bens de produção.

Vicenconti; Neves (1995, p. 17) complementam:

A distinção principal no custeio por absorção é entre os custos e despesas. A separação é importante porque as despesas são jogadas imediatamente contra o resultado do período, enquanto somente os custos relativos aos produtos vendidos terão idêntico tratamento. Os custos relativos aos produtos em elaboração e aos produtos acabados que tenham sido vendidos estarão ativados nos estoques destes produtos.

Cabe destacar que esse método é um dos mais utilizados pelas empresas para apurar-se o custo de produção dos produtos.

3.7.3.2 *Custeio Variável (Direto)*

Esse sistema proporciona características bastante particulares na forma de acumulação do custo e de capitalização.

Segundo Leone (2001, p. 52):

Esse sistema, somente os custos variáveis de fabricação serão contabilizados no custo dos produtos fabricados. Os custos variáveis de administração e de vendas serão debitados diretamente ao custo dos produtos acabados que vão ser vendidos. Os custos periódicos serão globalmente lançados contra os resultados obtidos no período.

Vicenconti; Neves (1995, p. 17) ressaltam:

Só são apropriados à produção os custos variáveis. Os custos fixos são diretamente à conta de resultado (juntamente com as despesas) sob alegação (fundamentada) de que estes ocorreram independente do volume de produção da empresa.

Com essas definições entende-se que o custeio direto só admite custos facilmente identificáveis aos produtos de características diretas, onde não haja necessidade de rateio. Esse método de custeio não atende aos princípios contábeis, sendo também, não aceito pela legislação fiscal.

Segundo Pizzolato (1997, p. 198):

As diferenças, caso ocorram, são devidas às alterações nos níveis de estoque, pois o sistema por absorção faz com que os estoques absorvam diversos custos que só são lançados por ocasião das vendas, enquanto no sistema por custeio direto somente a parcela variável fica retida no estoque até a sua venda. O custeio direto demonstrado aqui não é aceito pela legislação fiscal.

Diante disso chega-se a uma conclusão sobre a alegação governamental para o impedimento desse sistema de custeio. Altos estoques, proporcionando custos mais altos e conseqüentemente reduzindo os lucro das empresas, afetando consideravelmente a arrecadação dos impostos com base o lucro líquido.

3.7.4 Sistema de custeio baseado em atividades (ABC)

3.7.4.1 Empresas em ambientes de tecnologia avançada de produção

Nas últimas décadas a competição global e a exigência mercadológica vêm pressionando as empresas de tal modo que, para conseguirem se manter em operação, há uma necessidade constante de se buscar tecnologias que compõem sua infra-estrutura produtiva.

Porém, o cenário ao qual as empresas estão inseridas não se limita apenas em tecnologias de infra-estrutura. O cenário macroeconômico é fundamental nas projeções de investimentos. Isso demonstra uma nova ordem de mercado.

Ching (2001, p. 15) ressalta sobre as revoluções de mercado:

A primeira é econômica, e pode ser percebida pelo surgimento de blocos econômicos, transferência de riquezas e globalização dos mercados. A segunda é tecnológica; ela possibilita o aumento da produtividade das fábricas e escritórios e permitiu gerir as empresas com menor número de funcionários. A terceira é administrativa; através dela notamos que a qualidade e o aumento da produtividade vêm juntos em primeiro lugar.

Existe um contexto ao qual as empresas operam, contendo inúmeros fatores que influenciam suas atividades empresariais. Hoje o administrador e o empresário têm consciência ser imprescindível possuir conhecimento pleno sobre o campo de atuação que executam dentro da entidade. Segundo Nakagawa (1991, p. 19):

Desenvolveram a habilidade de seus gerentes em perceber suas empresas como um sistema dinâmico, permitindo-lhes entender como todos os componentes funcionam, interagem, influenciando o desempenho total, em termos de custos, qualidade, serviços e diferenciação.

A implementação de novas tecnologias nas empresas deve-se ao mercado competitivo no qual elas estão atuando. Para Ching (2001, p. 16-17) os avanços conquistados pelas empresas devem-se ao:

- Uso de tecnologia avançada de manufatura – A essência da tecnologia avançada de manufaturar e sua capacidade de flexibilizar-se e adaptar-se rapidamente à um ambiente dinâmico, que leve em consideração às necessidades do cliente por produto de alta qualidade e prazos mais curtos de fabricação, além de continuamente melhorar processos produtivos, preservando margens de lucro.
- Exigência de qualidade – A consciência dos clientes quanto à qualidade tem sido crescente, e passa a ser um item de vantagem competitiva reconhecê-la e atendê-la mais rapidamente.
- Ciclo de vida dos produtos – As empresas devem, acelerar o ritmo com que introduzem novos produtos no mercado se quiserem bater a concorrência, e conquistar vantagem competitiva.
- Tempo como fator de competitividade.

3.7.4.2 ABC versus VBC

Cada sistema de custeio tem suas características, metodologia e forma de tratamento dos custos e aplicabilidade para um determinado fim. Sendo assim, o ABC também se enquadra sobre esses critérios.

Vale ressaltar que o ABC não é um sistema de custeio que vem para substituir o VBC para fins contábeis. O VBC como sistema de custeio tem sua aplicabilidade, sendo insubstituível.

Nakagawa (2001, p. 29) diz que:

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, destas para os produtos e serviços.

Zaneti (2003, p. 51) afirma: “(...) os sistemas tradicionais são apropriados para a emissão de relatórios financeiros e ainda continuam sendo usados com essa finalidade”.

Quadro 1: ABC versus VBC

	ABC	VBC
• Escopo	Eficácia dos custos	Custos para controle
• Objetivos	Competitividade das empresas	Elaboração de relatórios financeiros
• Gestão	Visão ex-ante	Visão ex-post
• Análise	Visão tridimensional	Visão bidimensional
• Mensuração	Acurácia	Exatidão

Fonte: NAKAGAWA (2001, p. 12)

As diferenças entre os sistemas definem suas características. O VBC preocupa-se com a precisão numérica e a estabilidade dos princípios contábeis, tem uma visão bidimensional, ou seja, de valor e quantidade.

O ABC leva em conta a acurácia causal de aparecimento dos custos e tem uma visão tridimensional, ou seja, comportamento dos custos, desempenho e características das atividades, propósitos básicos e categoria de atividades.

A permanência do VBC como sistema de custos para fins fiscais e relatórios financeiros para balanços é que motivou o aparecimento de um sistema que garantisse uma visão ex-ante na gestão dos custos, não somente embasado em estatísticas ou relatórios numéricos (visão ex-post).

Outra questão a ser mencionada, é quanto à forma de consumo de recursos pelo VBC e o ABC. Segundo Zaneti (2003, p. 50): "(...) pelo ABC, são as atividades que consomem os recursos, e não os produtos". Enquanto Martins (2001, p. 104) afirma: "As atividades ao serem executadas consomem recursos que devem ser alocadas a estas".

Outra diferença é na forma de tratamento dos custos. Enquanto os sistemas tradicionais admitem o uso de rateio, o ABC utiliza o rastreamento, que procura identificar de forma racional e analítica o que efetivamente gerou os custos.

3.7.5 Ponto de Equilíbrio

Um dos pontos fundamentais quando se fala em Custos para decisão é o cálculo do ponto de equilíbrio.

No estudo do ponto de equilíbrio relacionamos três variáveis básicas: Custos, Volume e Lucro.

Por meio desse relacionamento teremos condições de detectar o mínimo que uma empresa precisa produzir e vender para não ter prejuízo.

Isso ocorre exatamente no momento em que as Receitas Totais alcançam os custos totais. A partir daí, com uma unidade a mais vendida, a empresa passa a ter lucro.

O Sebrae (<<http://www.sebrae.com.br>>) caracteriza Ponto de Equilíbrio ou Ruptura:

É o valor das vendas que permite a cobertura dos gastos totais (custos, despesas fixas, despesas variáveis). Neste ponto, os gastos são iguais à receita total da empresa, ou seja, a empresa não apresenta nem lucro nem prejuízo.

O Ponto de Equilíbrio irá ocorrer exatamente onde as Receitas Totais (RT) forem iguais aos Custos Totais (CT): $RT = CT$.

Padoveze (2003, p. 369) denomina Ponto de Equilíbrio da seguinte forma:

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

3.7.6 Ponto de Equilíbrio Econômico

Para esse cálculo, são incluídas as despesas e receitas financeiras, mais os efeitos monetários, que serão tratados como despesas fixas. Obteremos, assim, um valor da receita mínima a gerar lucro zero, mas a cobrir todos os gastos operacionais, financeiros e os efeitos da inflação nos ativos e passivos monetários.

3.7.7 Ponto de Equilíbrio Financeiro

É uma variante do ponto de equilíbrio econômico, excluindo apenas a depreciação, pois momentaneamente ela é uma despesa não-desembolsável. É importante em situações de eventuais reduções da capacidade de pagamento da empresa.

3.8 ANÁLISE DE BALANÇOS

A Análise de Balanços sempre foi de grande utilidade principalmente para os bancos e companhias de crédito, os quais utilizavam essa análise para fornecer empréstimos para as empresas.

Com o passar do tempo a Análise de Balanços teve grande desenvolvimento utilizando-se de novas técnicas, começando a ser de muita utilidade também para as empresas em geral, fornecendo informações nas tomadas de decisões. Para Matarazzo (2003, p. 28): "(...) a análise de balanços permite uma visão da estratégia e dos planos da empresa analisada; permite estimar o seu futuro, suas limitações e suas potencialidades".

3.8.1 Necessidade de Capital de Giro

Outro ponto fundamental no que se refere à análise das empresas é o conceito de Necessidade de Capital de Giro, principalmente do ponto de vista financeiro, pois trata do principal referencial, o caixa das empresas. Como aponta Matarazzo (2003, p. 337): "(...) a Necessidade de Capital de Giro é não só um conceito fundamental para a análise da empresa do ponto de vista financeiro, ou seja, análise de caixa, mas também de estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade".

3.8.2 Índice de Liquidez

O índice de liquidez expressa a capacidade da empresa em honrar seus compromissos, informação indispensável para o bom gerenciamento da empresa. Para que essa técnica de análise de balanço possa ser bem interpretada pelos administradores, é importante que seja feita em curtos espaços de tempo, assim com mais utilidade e confiabilidade.

O site pde (<<http://www.pde.com.br>>) discorre sobre esta técnica de análise:

(...) o objetivo de avaliar a capacidade financeira da empresa em relação às exigibilidades. A análise interna de liquidez constitui-se num dos mais valiosos instrumentos de controle financeiro, especialmente quando realizado em períodos curtos (semanais, quinzenais, mensais).

3.8.3 Alavancagem Financeira

Alavancagem Financeira está intrinsecamente relacionada à análise do retorno de investimentos.

A esse respeito o site pde (<<http://www.pde.com.br>>)relata:

Alavancagem financeira - Significa a capacidade de uma empresa utilizar ativos ou fundo a um custo fixo, de forma a maximizar o retorno de seus proprietários. Como existe uma

relação direta entre risco e rentabilidade, onde quanto maior o risco, maior o retorno e vice-versa, alavancagens crescentes significam um grau maior de incerteza quanto à rentabilidade projetada e por extensão um retorno esperado maior.

3.8.4 Análise de Investimento de Capital

Empresas para terem potencial de crescimento ou serem competitivas no mercado necessitam de investimentos. Para o controle do capital investido, é prudente que se analise os investimentos em capital.

Segundo Warren, Reeve e Fess (2003, p. 350): “(...) a análise de investimento de capital (ou orçamento de capital) é o processo pelo qual a direção planeja, avalia e controla os investimentos em ativos fixos”.

Os métodos de avaliação de investimento de capital podem ser agrupados nas duas categorias seguintes:

1. Métodos que não utilizam valor presente.
2. Métodos que utilizam valor presente.

Para Warren, Reeve e Fess (2003, p. 351): “(...) os métodos que ignoram o valor presente comumente são úteis na avaliação de propostas de investimento de capital cuja vida útil é relativamente curta. Nesses casos, a duração do fluxo de caixa é o fator menos importante”.

3.8.4.1 Método da Taxa Média de Retorno

Segundo Warren, Reeve e Fess (2003, p. 351): “(...) a taxa média de retorno, as vezes denominada taxa contábil de retorno, é uma medida do lucro médio como porcentagem do investimento médio em ativos fixos”.

3.8.4.2 Método do Período de Retorno de Caixa do Investimento (Payback)

Para Warren, Reeve e Fess (2003, p. 352): “(...) o período de tempo esperado, compreendido entre a data do investimento e a total recuperação da

quantia do caixa (ou equivalente) investida, é o período de retorno de caixa do investimento”.

Para o cálculo do período de retorno de caixa do investimento (payback), é utilizada a seguinte equação:

Payback = Entradas de Caixa de Investimento anuais (-) despesas anuais de caixa de Investimento.

3.8.4.3 Métodos do Valor Presente

Segundo Warren, Reeve e Fess (2003, p. 354):

Os métodos de valor presente usam a quantia e a duração dos fluxos de caixa líquidos na avaliação de um investimento. Os conceitos de valor presente podem ser divididos em valor presente de uma quantia e valor presente de uma anuidade”.

Ainda Warren, Reeve e Fess (2003, p. 355) completam: “(...) valor presente de uma anuidade é a quantia necessária no presente para ter a rentabilidade de uma série de fluxos de caixa líquidos iguais em intervalos de tempo fixos no futuro”.

3.8.4.3.1 Método do Valor Presente Líquido

O método do Valor Presente Líquido compara a saída de caixa inicial de um investimento com o valor presente das entradas de caixa.

3.8.4.3.2 Método da Taxa Interna de Retorno

O Método da Taxa Interna de Retorno inicia-se com fluxos de caixa líquidos e, determina forma, trabalha inversamente para identificar a taxa de retorno esperada pela proposta.

3.9 PLANEJAMENTO

Para garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas é necessário um planejamento empresarial. As organizações, para atingirem seus objetivos, devem visualizar o destino e avaliar as rotas e alternativas disponíveis.

O processo de planejamento identifica os objetivos primários da empresa, por meio da escolha da natureza e forma dos processos que usará para realizar seus objetivos primários e, também, seus objetivos secundários. O planejamento nesse sentido exerce a função de controle.

Atkinson et al. (2000, p. 599) caracterizam o planejamento como controle organizacional:

O sistema nervoso central do controle é, portanto, o que entrelaça o planejamento com o controle, é o sistema de mensuração de desempenho da empresa. Esse sistema identifica como a empresa irá avaliar o desempenho de seus objetivos primários e secundários e fornece meios de focar e coordenar suas tomadas de decisões. Dando suporte ao processo de aprendizado organizacional, o sistema de mensuração de desempenho serve como meio primário de situar a empresa para atingir os níveis mais altos de desempenho sobre seus objetivos primários.

Segundo Montana e Charnov (2003, p. 117): “(...) o planejamento em uma organização pode ser visto a partir de três perspectivas diferentes: estratégico, tático e operacional”.

O planejamento é uma ferramenta que ajuda os gestores a analisarem os problemas e encontrarem soluções adequadas para a superação desses.

3.9.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico determina uma direção ampla e geral para a organização e define os objetivos a serem atingidos pela empresa. É, em resumo, o que a empresa irá fazer.

Damit e Moreno (1997, p. 28) referem-se ao planejamento estratégico trazendo a definição dos principais objetivos da empresa:

- Qual o verdadeiro ramo do negócio?

- Qual a capacidade de produzir?
- O que conquistar?

O planejamento estratégico serve para analisar o ambiente interno e externo das organizações, além de avaliar os pontos fracos e fortes e visualizar as oportunidades que surgem às empresas. É utilizado de várias maneiras e em diferentes organizações, como afirmam Montana e Charnov (2003, p. 119): “O planejamento estratégico tende a ser visto diferentemente em cada organização, dependendo de sua cultura, filosofia e pessoal”.

A direção a ser seguida pela organização, determinada pelo planejamento estratégico é, geralmente, comunicada ao público interessado, tanto interno, quanto externo.

Para obtenção de lucro e garantia de continuidade operacional as organizações necessitam de uma estruturação ágil e consistente, com clareza e segundo encadeamento lógico das funções empresarias – combinações de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, para cumprimento de procedimentos e alcance de resultados.

A missão empresarial, para ser atingida, necessita de uma equipe que atue em parceria, com coesão e união de seus elementos componentes. Dessa forma, objetivos, metas e diretrizes serão mais facilmente conseguidos.

Gil (1993, p. 25) descreve sobre níveis de gestão empresarial:

A gestão empresarial em nível tático e estratégico implica o atendimento aos seguintes parâmetros básicos:

- tradução da missão empresarial em um elenco de políticas, metas, objetivos, diretrizes a cada unidade de negócio, ou centro de responsabilidade organizacional, sempre com o foco de convergência com os interesses da entidade;
- realização de planejamento e controle junto a “linhas de negócios/produtos/serviços”;
- administração dos recursos humanos, matérias, tecnológicos e financeiros integrante de um centro de responsabilidade ou unidade de negócio, no sentido da operacionalização ótima de linhas de negócios/produtos/serviços organizacionais;
- inserção de cada unidade organizacional no foco adequado para enfrentar os desafios do mercado e das demais entidades do ambiente externo empresarial;
- tomada de decisão em face de conflitos internos e externos a cada unidade de trabalho da organização.

3.9.2 Planejamento Tático

Se o planejamento estratégico define o que a empresa vai fazer, o planejamento tático define como fazer. Serve para orientar sobre o que deve ser posto em prática para que os objetivos determinados no planejamento estratégico sejam atingidos.

Nesse nível de planejamento são apresentadas algumas diretrizes por Montana e Charnov (2003, p. 120):

- Áreas básicas do negócio: quais produtos ou serviços estão planejados?
- Metas financeiras, incluindo áreas como crescimento de vendas, crescimento de lucros, retorno esperado sobre o investimento e fontes de financiamento;
- Oportunidades de mercado em termos de segmento de público-alvo e de sua localização geográfica;
- Organização administrativa. Envolve formular perguntas difíceis a respeito da mão-de-obra e da habilidade de levar a cabo o plano;
- Instalações físicas: para realizar um plano, alguns meios adicionais podem ser necessários. Essa questão deve ser avaliada junto com as metas financeiras;
- Definição de prazo para a próxima revisão. O planejamento tático deve ser revisto periodicamente.

O planejamento tático está voltado mais especificamente a determinadas variáveis, como condições de mercado e metas financeiras, constituindo um elo de ligação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

3.9.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional representa o nível onde são obtidos os resultados previstos no planejamento estratégico. Na visão de Montana e Charnov (2003, p. 42): “(...) é o planejamento diário, que trata de cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis e envolve gerentes em cada unidade, que serão responsáveis pela realização do plano”.

É definido por Damit e Moreno (1997, p. 29) como “(...) o responsável pela execução de todos os objetivos”.

Ainda Damit e Moreno (1997, p. 29): concluem: “(...) o nível de planejamento onde é definido “quem faz e fazer”, ou seja, realizar as chamadas linhas de ação”.

Assim, o planejamento operacional aparece para transformar em realidade os objetivos da empresa, que deve ser a principal tarefa de todos os envolvidos.

3.9.4 Planejamento Financeiro

Um dos grandes segredos das empresas de sucesso é o fato de que as mesmas estabelecem, antes até do ano começar, as metas de lucro ou resultado, receitas, despesas e investimentos para o ano. Com efeito, estabelecer metas para a empresa é uma das chaves para o sucesso.

A essa prática podemos dar o nome de "planejamento financeiro". No Brasil, a experiência demonstra serem poucas as empresas que elaboram um planejamento financeiro a ser seguido. Embora o lucro seja o grande objetivo de uma empresa, o valor que deve ser obtido nas operações normalmente não está claramente estabelecido.

Quando se estabelece uma meta de lucro, também se deve estabelecer outras metas como receitas, despesas e investimentos necessários. Assim, cria-se uma atitude "pró-ativa" na busca desses resultados.

O planejamento financeiro é para a empresa um tipo de "bússola" que aponta para o rumo desejado. Assim, as decisões do dia-a-dia passam a ser guiadas para esse rumo (meta) desejado, canalizando e orientando os esforços de investimentos, vendas para alcançá-lo. Dessa forma, a dependência da empresa em relação ao mercado, embora não eliminada, é minimizada.

O Sebrae (<<http://www.sebrae.com.br>>) apresenta a estrutura básica que deverá existir em um plano financeiro:

Os demonstrativos financeiros seguem as práticas contábeis normalmente aceitas e devem incluir, no mínimo, o Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados. Os investidores estão familiarizados com o formato correto de tais demonstrativos.

Outro ponto importante são as projeções, pois darão mais segurança para os administradores e investidores, principalmente nas transações de longo prazo.

Para o Sebrae (<<http://www.sebrae.com.br>>), a organização básica para os demonstrativos financeiros é a seguinte: "Demonstrativo de Resultados, Balanço

Patrimonial, Fluxo de Caixa, Análise de Equilíbrio, Demonstração de Origem e Aplicações e Indicadores Financeiros”.

Com a crescente competitividade, faz-se necessário um bom planejamento financeiro. É por ele que os gestores poderão realizar suas atividades para não ocorrer imprevistos, ocasionando riscos à empresa.

Planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para movimentar a organização e gerar marcas de referência para avaliação de desempenho; (2) as decisões de investimento e financiamento, sendo necessário identificar sua interação; (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas. (DA ROSA E SILVA, 2003, p. 345).

As transações que serão realizadas são planejadas pelos gestores e, em determinadas transações, são aplicados diferentes tipos de planejamento, como o estratégico, tático e operacional. Assim Hoji (2001, p. 360-361) expõe:

O planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, de responsabilidade dos níveis mais altos da administração, que procuram se antecipar a fatores exógenos e internos da empresa, geralmente relacionados com as linhas de produtos do mercado. O planejamento tático tem a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico. O planejamento operacional tem a finalidade de maximizar recursos da empresa aplicados em operações de determinado período. Esse tipo de planejamento, geralmente é de curto e médio prazo. (seis meses e três anos).

É necessário para todas as atividades da empresa o acompanhamento de diretrizes, alteração das metas estabelecidas, visando o desenvolvimento da empresa, onde ROSSI (1995, p. 522) destaca:

Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam com mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os reais.

O planejamento financeiro conduzirá a administração nas ações de investimentos, bem como na atividade operacional, proporcionando bases confiáveis para tomada de decisão.

3.9.4.1 Necessidade de Capital de Giro (NCG)

A atividade empresarial é financiada através de poupanças que são para ela carreadas, na forma de crédito e de capital de risco. Os recursos aí investidos devem proporcionar retornos capazes de remunerar os titulares das referidas fontes de capital (credores e proprietários), bem como promover o crescimento auto-sustentado dessa atividade, sem o qual, a mesma não se viabiliza economicamente.

Em outras palavras, o investimento empresarial deve gerar valor, tendo como objetivo principal a maximização da riqueza dos proprietários (sócios ou acionistas), representada pelas respectivas quotas de capital ou ações.

Nesse sentido, as decisões financeiras podem ser classificadas em três níveis caracteristicamente distintos, ainda que, interdependentes:

- Decisões de Investimento
- Decisões de Financiamento e de Distribuição do Resultado
- Decisões de Capital de Giro.

MATARAZO (1998, p. 338) conceitua (NCG):

A necessidade de capital de giro é a chave para administração financeira de uma empresa. NCG é não só um conceito fundamental para a análise da empresa do ponto de vista financeiro, ou seja, análise de caixa, mas também de estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade.

Segundo Vinagre (2001, p. 37): “ A Necessidade de Capital de Giro (NCG) é, na maioria das vezes, uma ativo operacional a ser administrado e resulta ele próprio, como vimos, de um balanço de contas cíclicas, fontes ou aplicações de recursos”.

3.9.4.1.1 Fontes de financiamentos da NCG

O segundo nível de decisões refere-se ao Passivo da empresa, isto é, à obtenção dos recursos destinados ao financiamento da atividade empresarial. Tais decisões envolvem a escolha das fontes de capital e a estrutura de endividamento mais adequada, tendo em vista os seus custos e as perspectivas de retorno e de risco associadas aos investimentos efetuados pela empresa. Nesse contexto, a política de Distribuição dos Lucros assume importância estratégica no conjunto das decisões de Financiamento por implicar a liberação de recursos que, de outra forma, poderiam ser reinvestidos na atividade empresarial a um custo inferior ao de emissão de novas ações ou quotas de capital.

Para Matarazzo (1998, p. 343):

Para financiar as necessidades de capital de giro, a empresa pode contar com três tipos de financiamento: - Capital Circulante Próprio; - Empréstimos e financiamentos bancários de longo prazo; - Empréstimos bancários de curto prazo e duplicatas descontadas.

3.9.4.2 Capital Circulante Líquido (CCL)

Representa o total de recursos de curto prazo disponíveis para financiamento das atividades da empresa. É medido pela diferença entre o ativo e o passivo circulantes.

SILVA (2001, p. 350) complementa: $CCL = AC - PC$ Esse conceito baseia-se na diferença entre os ativos e passivos circulantes, (...) quanto maior for CCL melhor será a condição de liquidez da empresa”.

Mas nem todas as empresas que apresentam o CCL maior estarão numa condição tranqüila, pois, muitas vezes é possível encontrar o CCL negativo, mas com boa liquidez. É o caso em que a empresa compra a prazo e vende à vista, tendo um prazo de pagamento das compras superior ao prazo de rotação dos estoques.

A DOAR e o CCL (Capital Circulante Líquido) estão intrinsecamente ligados, pois a DOAR irá demonstrar a variação que ocorreu no CCL, como relatam IUDÍCIBUS e MARION (2002, p. 213):

A DOAR tem por finalidade exemplificar a variação ocorrida no CCL, entre dois momentos no tempo, via de regra, ocorrida de um ano para outro. (...) o CCL é um valor monetário que resume a diferença e não aparece explicitamente nos balanços patrimoniais, podendo ser negativo, positivo ou até nulo.

ASSAF NETO (1997, p. 46) também descreve sobre a relação entre a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos com o Capital Circulante Líquido:

A demonstração de origens e aplicação de recursos – DOAR, descreve fluxo do capital circulante líquido de uma empresa. Através desse relatório podem ser avaliadas as transações que promovem variações no saldo do CCL e conseqüentemente, na posição de folga financeira da empresa.

3.9.4.3 Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa é um objeto matemático que pode ser representado graficamente com o objetivo de facilitar o estudo e os efeitos da análise de uma certa aplicação, podendo ser um investimento, empréstimo, financiamento, etc. Normalmente um fluxo de caixa contém Entradas e Saídas de capital em determinado período.

ZDANOWICZ (1997, p. 35) conceitua-o: "(...) é um instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período".

O Fluxo de Caixa permite aos administradores avaliarem a capacidade da empresa em gerar caixa futuro e, conseqüentemente, saldar suas obrigações, conforme diz ASSAF NETO (1997, p. 35): "O fluxo de caixa com um instrumento que possibilita o planejamento e o controle de recursos financeiros de uma empresa.

Gerencialmente é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões financeiras”.

O fluxo de caixa representa a situação econômica em que a empresa está atuando, pois irá demonstrar o giro de dinheiro na empresa com caixa, bancos e outros itens. ZDANOWICZ (1997, p. 35) comenta: “o instrumento utilizado pelos administradores da empresa, em determinado momento, prognosticando assim, se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa”.

ZDANOWICZ (1997, p. 23) complementa: “Fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”.

Fluxo de caixa pode ser entendido como movimentação de caixa, na qual serão evidenciadas as entradas e saídas de recursos. Segundo ATKINSON (2000, p. 32):

Fluxo de caixa é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações, sobre eventos econômicos das empresas, (...) As informações gerenciais contábeis é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas.

Como diz FREZATTI (1997, p. 27): “Geração de caixa é algo fundamental na organização, em seu estágio inicial, em seu desenvolvimento e mesmo no momento de sua extinção”.

Conceito de Fluxo de Caixa exposto por ROSA e SILVA (2002, p. 83): “Uma ferramenta imprescindível para gestão financeira e conseqüentemente ao processo decisório das empresas. (...) O fluxo de caixa é uma fonte a mais de informação que ajudam os administradores financeiros a sustentarem suas análises”.

Destacando a relevância do Fluxo de Caixa nas decisões de investimentos MATARAZZO (2003, p. 363) comenta: “Através de demonstração do fluxo de caixa, pode-se saber se a empresa foi auto-suficiente no financiamento de seu giro e qual será sua capacidade de expansão com recursos próprios gerados pelas operações”.

Na mesma linha de pesquisa ASSAF NETO (1997, p. 35) acrescenta: “O fluxo de caixa é o instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de

recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

3.9.4.3.1 Objetivos do Fluxo de Caixa

ZDANOWICZ (1997, p. 41) descreve de forma bastante abrangente os objetivos do Fluxo de Caixa:

- Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições;
- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa evitando-se o acúmulo de compromissos vultuosos em época de pouco encaixe;
- Determinar quanto de recursos próprios à empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- Proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com área financeira;
- Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível.

O fluxo de caixa permite a seleção das linhas de crédito que a instituição precisa fazer, um planejamento adequado para os compromissos e a determinação de quanto a empresa possui de recursos próprios disponíveis. ZDANOWICZ (1997, p. 41) acerca dos objetivos do fluxo de caixa, complementa:

- Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- Providenciar os recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;
- Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- Auxiliar na análise dos valores a receber e estoque, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- Estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- Projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
- Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando os controles financeiros.

Na relação temporal dos fluxos financeiros, Rosa e Silva (2002, p. 86) destacam o fluxo de caixa como ferramenta de planejamento: “A análise das variações ocorridas no fluxo de caixa permite identificar as causas de eventuais divergências de valores, (...) gerando informações para o processo decisório financeiro futuro”.

Ainda Rosa e Silva (2002, p. 86) relevam o fluxo de caixa na prospecção de investimentos:

O objetivo do fluxo de caixa projetado é informar com se comportara o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto e a longo prazo. A curto busca-se identificar os excessos de caixa ou escassez de recursos dentro do período projetado, para que, por meio dessas informações, se possa traçar uma adequada política financeira. A longo prazo o fluxo de caixa projetado além de identificar os possíveis excessos ou escassez de recursos visa também a obter outras informações importantes.

A partir dos dados financeiros retrospectivos os gestores poderão projetar os resultados desejados. PADOVEZE (2000, p. 375) destaca o fluxo de caixa projetado como ferramenta de planejamento financeiro:

O fluxo de caixa projetado é a planificação das entradas e saídas futuras de dinheiro. Ele possibilita o planejamento das atividades operacionais e investimentos futuros, ao mesmo tempo em que permite planejar a captação de recursos, quando necessários, a custos sustentáveis pela entidade.

Podemos elaborar o fluxo de caixa sobre duas formas: o método direto e indireto.

3.9.4.3.2 Método direto

O método direto explicita as entradas e saídas brutas de dinheiro dos principais componentes das atividades operacionais, como os recebimentos pelas vendas de produtos e serviços e os pagamentos a fornecedores e empregados. O

saldo final das operações expressa o volume líquido de caixa provido ou consumido pelas operações durante um período.

Hoji (2001, p. 298) complementa a definição da demonstração pelo método direto:

A demonstração apresentada pelo método direto facilita a visualização e compreensão do fluxo financeiro, pois demonstra os recebimentos e pagamentos provenientes das atividades operacionais. A demonstração apresentada pelo método indireto é semelhante à demonstração das origens e aplicação de recursos, pois os recursos gerados pelas atividades operacionais são calculados por meio de lucro líquido ajustado completado com aumento ou redução dos saldos das contas do ativo e passivo circulante.

As empresas, ao utilizarem o método direto, devem detalhar os fluxos das operações, no mínimo, nas classes seguintes:

- recebimento de clientes, incluindo os recebimentos de arrendatários, concessionários e similares;
- recebimento de juros e dividendos;
- outros recebimentos das operações, se houver;
- pagamento a empregados e a fornecedores de produtos e serviços, aí incluídos segurança, propaganda, publicidade e similares;
- juros pagos;
- impostos;
- outros pagamentos das operações, se houver.

O FASB incentiva, mas não obriga, as empresas a adicionarem outras informações que considerem úteis ao evidenciar o fluxo de caixa das operações.

Campos Filho (1999, p. 29) explana sobre a objetividade desse método:

O método direto consiste em classificar os recebimentos e pagamentos de uma empresa utilizando as partidas dobradas. A vantagem desse método é que permite gerar as informações com base em critérios técnicos, eliminando assim, qualquer interferência da legislação fiscal.

As vantagens e desvantagens do método direto conforme Campos Filho (1999, p. 48):

Vantagens:

- Cria condições favoráveis para que a classificação dos recebimentos e pagamentos siga critérios técnicos e não fiscais.
- Permite que a cultura de administrar, pelo caixa seja introduzida mais rapidamente nas empresas.
- As informações de caixa podem estar disponíveis diariamente.

Desvantagens:

- O custo adicional para classificar os recebimentos e pagamentos.
- A falta de experiência dos profissionais das áreas contábil e financeira em usar as partidas dobradas para classificar os recebimentos e pagamentos.

Quadro 02: Controle do Fluxo de Caixa – Método Direto

CONTAS		1 ^a sem.	2 ^a sem.	3 ^a sem.	4 ^a sem.	5 ^a sem.
A	Atividades operacionais					
A.01	(+) Recebimentos de vendas					
A.02	(-) Aluguel					
A.03	(-) Combustível					
A.04	(-) Despesas diversas					
A.05	(-) Devolução de vendas					
A.06	(-) Financiamentos					
A.07	(-) Fornecedores					
A.08	(-) Fretes					
A.09	(-) Honorários					
A.10	(-) Obrigações sociais					
A.11	(-) Obrigações tributárias					
A.12	(-) Propagandas					
A.13	(-) Salários					
A.14	(-) Telefone					
A.15	(-) Veterinário					
A.16	(=) Caixa líquido Utiliz. nas Ativid. Oper.					
B	Atividades de Investimento					
B.01	(-) Compra de máquinas/Equipamentos					
B.02	(-) Compra de veículos					
B.03	(=) Caixa Aplic. Ativid. de Investimento					
C	Atividades Financeiras					
C.01	(+) Aquisição de financiamentos					
C.02	(+) Empréstimos bancários					
C.03	(+) Recursos próprios					
C.04	(+) Venda de Ativos Permanentes					
C.05	(-) Retirada dos Sócios					
C.06	(=) Caixa gerado pelas Ativid. de Financ.					
D	CAIXA e Equivalentes (Dispon.)					
D.01	Superávit (Déficit) (A+B+C)					
D.02	(+) Saldo Inicial Caixa/Aplic. Financ.					
D.03	(=) Saldo Final Caixa/Aplic. Financ.					

Fonte: Adaptado HOJI, Masakazu. Administração financeira: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001. p.154

3.9.4.3.3 Método indireto

O método indireto faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, por isso é também chamado de método da reconciliação. Para tanto, é necessário:

- remover do lucro líquido os diferimentos de transações que foram caixa no passado, como gastos antecipados, créditos tributário etc. e todas as alocações no resultado de eventos que podem ser caixa no futuro, como as alterações nos saldos das contas a receber e a pagar do período;
- remover do lucro líquido as alocações ao período do consumo de ativos de longo prazo e aqueles itens cujos efeitos na caixa sejam classificados de investimento ou financiamento: depreciação, amortização do *goodwill* e ganhos e perdas na venda de imobilizado e/ou em operações em descontinuidade (atividades de investimento); e ganhos e perdas na baixa de empréstimos (atividade de financiamento).

Fipecafi (2000, p. 356) denomina o método indireto: “O método indireto faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, por isso é também chamado de método de reconciliação”.

Silva (2001, p. 448) complementa: “O método indireto também leva ao fluxo de caixa líquido ao período ou variação das disponibilidades. Parte do lucro líquido e faz uma série de ajustes para chegar ao fluxo de caixa operacional líquido”.

Os recursos das atividades operacionais são demonstrados a partir do lucro líquido ajustado, pois não afetam o caixa da empresa. Essa demonstração é semelhante a DOAR.

Quadro 03: Demonstração dos Fluxos de Caixa – Método Indireto

DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS

Lucro líquido (antes da distribuição de resultado)...

Ajustes para reconciliar o lucro líquido para fluxo de caixa líquido oriundo das operações.

(+) depreciações e amortizações...

(+/-) correção monetária de balanço...

(+/-) equivalência patrimonial...

(+) despesas financeiras – exigível longo prazo...

(+/-) resultado não operacional

Variações nos ativos e passivos circulantes

(-) aumento de clientes...

(-) aumento nos estoques...

(+) aumento de fornecedores...

(+) aumento de impostos a recolher...

(+) aumento de salários/encargos a pagar...

(+) aumento de outras contas a pagar...

(+) aumento de impostos s/ lucra a pagar...

(-) diminuição de impostos s/ lucra a pagar...

Total dos ajustes...

Fluxo de caixa líquido das operações...

DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS

(-) investimento no ativo permanente...

(-) resultados não operacionais...

(-) aplicações no realizável em longo prazo...

Fluxo de caixa utilizado para investimentos...

Fonte: Adaptado de PADOVESE, Clóvis Luis. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2000. p. 82

Campos Filho (1999, p. 48) apresenta as vantagens e desvantagens desse método:

Vantagens:

- Apresenta baixo custo, basta utilizar dois balanços patrimoniais (o do início e o do final do período), a demonstração de resultados e algumas informações adicionais obtidas na contabilidade.
- Concilia lucro contábil com fluxo de caixa operacional líquido, mostrando como se compõe a diferença.

Desvantagens:

- O tempo necessário para gerar as informações pelo regime de competência e só depois convertê-las para regime de caixa. Se isso for feito uma vez por ano, por exemplo, podemos ter surpresas desagradáveis e tardiamente.
- Se há, o método indireto irá eliminar somente parte dessas distorções.

3.10 PLANO DE NEGÓCIOS

No processo empreendedor, o plano de negócios constitui parte fundamental, pois é ele que orientará os empreendedores nas suas ações referentes à criação de uma empresa ou no crescimento de uma empresa existente.

Para Dornelas (2001, p. 93): "(...) o plano de negócios é a validação da idéia, a análise de sua viabilidade como negócio. Ele emula a forma de percepção e apreensão da realidade utilizada pelo empreendedor real".

As empresas de sucesso contam sempre com um adequado planejamento e, aquelas que não planejam, dificilmente conseguem sobreviver no mercado competitivo atual. Dornelas (2001, p. 94) apresenta uma pesquisa realizada pelo Sebrae – SP, com empresas criadas no período de 1997 a 2001, a qual foi divulgada no final de 2003, demonstrando a principal causa de morte das empresas nacionais:

A falta de planejamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso, seguida de deficiência de gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

Nota-se que o ponto fundamental é o planejamento e, essa ferramenta, deve ser constantemente atualizada, devido às inúmeras mudanças pelas quais passam as empresas em busca da continuidade.

Ainda Dornelas (2001, p. 98) ressalta: “(...) o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico”.

Por isso não existe um plano de negócios definitivo, ele deve ser atualizado no mesmo ritmo evolutivo das exigências do mercado.

No entanto, existem algumas regras básicas que devem ser seguidas por todos os empreendedores, como apresenta Dornelas (2001, p. 98):

- Em que negócio você está?
- O que você (realmente) vende?
- Qual é o seu mercado-alvo?

Segundo Dornelas (2001, p. 99), com o plano de negócios é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco etc;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc).

Em resumo, o plano de negócios é uma ferramenta utilizada de forma a explorar as potencialidades do negócio e, como conclui Dornelas (2001, p. 97): “(...) uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado (...)”.

3.10.1 Aspectos Mercadológicos

Na elaboração do Plano de Negócios são analisados vários pontos de fundamental importância, os chamados aspectos mercadológicos, os quais representam um estudo da empresa e sua relação com o ambiente em que está inserida.

Esses pontos compreendem uma visão inicial das vantagens competitivas do negócio, que representa a capacidade inicial de competição da empresa e a possibilidade de firmar-se no mercado.

3.10.2 A Localização do Negócio

É de extrema importância a localização do negócio, pois um empreendimento bem localizado, próximo a pontos de referência e com facilidade de acesso aos clientes terá maiores chances de sucesso e de continuidade.

3.10.3 O Mercado Consumidor

O ponto fundamental e o principal diferencial para o sucesso empresarial são os consumidores, pois é através deles que a empresa atingirá seus objetivos de lucratividade e continuidade.

É necessária uma análise do mercado consumidor para que a empresa possa direcionar suas políticas estratégicas.

Dolabela (1999, p. 166) refere-se à segmentação de mercado:

Segmentação de mercado é o processo mediante o qual uma empresa divide o mercado em parcelas, as mais homogêneas possíveis, com o objetivo de formular suas estratégias de marketing. Uma pequena empresa deve segmentar o mercado, identificando seu nicho, buscando satisfazer com profundidade as suas necessidades. Assim, a empresa tem a oportunidade de elaborar estratégias de marketing bem sintonizadas com o público-alvo.

Para Dolabela (1999, p. 166) existem três variáveis básicas de segmentação de mercado:

- 1- Variáveis Geográficas – analisam as diferentes localidades onde os elementos de mercado são encontrados;
- 2- Variáveis Demográficas – dizem respeito à idade, sexo, renda, grau de escolaridade etc;
- 3- Variáveis Psicográficas – referem-se aos indivíduos e seus diversos aspectos, como estilo de vida, atitudes, personalidade, padrões de comportamento.

Conhecendo o mercado consumidor a empresa já estará em vantagem com as concorrentes, pois irá trabalhar de forma a satisfazer as necessidades do público-alvo.

3.10.4 O Mercado Fornecedor

Uma pesquisa do mercado fornecedor irá proporcionar uma visão das melhores condições para a empresa, principalmente condições de pagamento e formas e prazos de entrega. Dolabela (1999, p. 160) apresenta algumas questões importantes em relação aos fornecedores:

- a) - Quais são os fornecedores?
- b) - O que eles oferecem?
- c) - Quais as condições de fornecimento: localização, preço, prazo de entrega, condições de pagamento?
- d) - Para quais concorrentes fornecem?
- e) - Quais os pontos fortes e fracos de cada um?

Conhecendo o mercado fornecedor, a empresa optará, obviamente, por aquele ou aqueles que ofereçam as melhores condições referentes às questões apresentadas.

3.10.5 O Mercado Concorrente

Para o sucesso empresarial e para a continuidade da empresa no mercado, é necessário conhecer e analisar o mercado concorrente.

Dolabela (1999, p. 155) apresenta algumas questões referentes à concorrência, para que a empresa situe-se no mercado e compreenda na prática o que deverá enfrentar e, para preparar-se adequadamente ao lançar seus produtos e serviços no mercado:

- a) - Quais são os maiores concorrentes?
- b) - Que produtos e serviços eles oferecem?
- c) - Quais os seus pontos fortes e fracos?
- d) - Que tipo de produto seria concorrente?
- e) - Esses produtos atendem toda demanda?
- f) - Qual o grau de satisfação dos clientes?
- g) - Qual o grau de fidelidade dos clientes às empresas já estabelecidas?
- h) - Qual seria a reação dos concorrentes à entrada da nova empresa no mercado?

Através dessa análise a empresa entrará no mercado, com seus produtos e serviços, embasada na sólida realidade que deverá enfrentar.

3.10.6 Ambiente de Marketing

O marketing é uma ferramenta auxiliar no crescimento das empresas visando sua permanência no mercado.

Para Reis e Mandetta (2002, p. 29): "(...) marketing procura o equilíbrio entre oferta e procura. É a arte de criar o valor genuíno para os clientes, arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores".

Na visão de Dolabela (1999, p. 147):

Marketing é o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente, cada um com interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita.

Sem dúvida, trata-se de mais uma ferramenta de grande utilidade no cenário atual, onde é necessário apresentar aos clientes aquilo de que dispomos para satisfazer suas necessidades.

Marketing é, na visão de Las Casas (2005, p. 18): “(...) o instrumento de trabalho de uma empresa, uma materialização da atividade de planejamento”. Las Casas (2005, p. 18) complementa:

Um recente estudo colheu a opinião de diversas direções empresariais sobre a função do marketing e concluiu que cerca de 80% da estratégia empresarial é estratégia de marketing e, essa é a essência de qualquer plano de negócios: os ganhos ou perdas no mercado estão baseados nas decisões de marketing.

Para que essa ferramenta cumpra o seu papel e mostre-se útil nos empreendimentos é necessário também, seguir alguns pontos fundamentais. É preciso elaborar um plano de marketing, que para Dolabela (1999, p. 149) é constituído pela análise de mercado: “(...) voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável”; e pela estratégia de marketing: “(...) em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso”.

O objetivo das empresas é zelar pela sua continuidade e, para isso, o fundamental é obter mais clientes e manter aqueles já conquistados. Nesse sentido aparece o marketing que é “(...) o estudo das trocas que se realizam no mercado, sendo e tendo como objetivos obter e manter clientes”. MERKATUS (<<http://www.merkatus.com.br>>).

3.10.6.1 Plano de Marketing

O plano de marketing é constituído pelos objetivos da empresa e também apresenta as estratégias para atingir esses objetivos. Segundo Dolabela (1999, p. 150) apresenta basicamente os seguintes pontos: “(...) análise de mercado, o setor, a clientela, a concorrência, o produto, o preço, a distribuição, promoção e propaganda, serviços ao cliente (de venda e pós-venda), relacionamento com os

clientes, controle”. Ainda Dolabela (1999, p. 150) conclui: “(...) esse plano é como um mapa. Mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá”.

Procedendo a todas essas análises, os empreendedores lançarão sua empresa no mercado com mais segurança e probabilidade de sucesso.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 CONCLUSÕES

O planejamento empresarial representa a disponibilização permanente de informações nos seus diversos níveis de tomada de decisões.

Num primeiro momento destaca-se o plano de negócios para a decisão de investimentos futuros.

A inexistência de fórmula mágica para uma iniciativa dar lucro é a matéria principal dos principais meios de comunicação relacionados ao mundo dos negócios. Esse tema é importante, segundo o Sebrae, porque boa parte das pessoas acredita que irá encontrar o segredo de transformar um negócio comum em "ouro puro". A maioria das dúvidas dos usuários é sobre finanças.

"Se você não pode repetir a façanha de Bill Gates, que começou a montar um império na garagem de sua casa, nem quer copiar fracassos retumbantes, o melhor mesmo é buscar orientação empresarial", (SEBRAE, <<http://www.sebrae.org.br>>).

Segundo levantamento feito pelo Sebrae, de 1,3 milhão de pessoas que procuraram a entidade em 2002, de 65% a 75% mostraram interesse em abrir uma empresa. Mas pelo menos a metade delas sequer soube identificar o que gostariam de fazer. "A pergunta mais recorrente é: o que dá dinheiro?"

Pode ser o desempregado a procura de uma fonte de renda, ou o profissional informal que deseja legalizar a sua empresa, ou ainda, o empresário que enfrenta dificuldades, enfim, todos têm a expectativa de encontrar o segredo de como fazer o negócio dar certo. "Na verdade essas pessoas chegam aqui com a esperança de descobrir uma fórmula mágica que faça o seu empreendimento dar certo, mas isso não existe", (SEBRAE, <<http://www.sebrae.org.br>>).

As histórias de sucesso podem começar de maneira despretensiosa. O importante é encontrar um nicho para atuar, descobrir se para aquilo que vai fazer existe alguém interessado e onde essas pessoas estão.

É fundamental a procura pela diminuição de riscos quando se ingressa no mercado com um negócio próprio. O verdadeiro segredo de histórias de sucesso não está em alguma forma milagrosa, mas na capacidade de descobrir uma oportunidade de negócio e planejá-la.

Contudo, o planejamento não é apenas uma ferramenta de decisão para novos empreendimentos. A sua intermitência no decorrer das atividades empresariais deixará a organização bastante suscetível às flutuações do mercado.

Em face de tais flutuações, a administração de uma empresa pode, se desejar simplesmente acomodar-se e permitir que aquilo que está ocorrendo continue a acontecer, seja isso bom ou mau, e depois procurar ajustar-se ao impacto exercido pelos acontecimentos.

Mas a administração pode, se quiser, procurar controlar o impacto da mudança, ao invés de simplesmente reagir a ela somente depois de ocorrida. Isso requer uma análise do que está acontecendo, uma projeção ou previsão do futuro, bem como medidas tomadas antecipadamente às mudanças.

A relação entre planejamento empresarial e a informação é de sinergia ou integração total. A informação deve ser coerente em todos os níveis de planejamento, ou seja, estratégico, tático ou gerencial e operacional. Pois ela está presente em toda a empresa, contemplando ainda o seu meio ambiente externo.

O planejamento empresarial deve ser elaborado nos níveis estratégico (PE), tático ou gerencial (PT ou PG) e operacional.

As estratégias que fundamentam o Planejamento Estratégico Empresarial são de longo prazo. O tempo para definir longo prazo está relacionado diretamente com o negócio empresarial, variando de empresa para empresa. Na média, convencionase um tempo entre 3 a 5 anos para planejamento, com prazos de revisão médio entre 3 e 6 meses, salvo situações emergenciais de ameaças e/ou oportunidades.

Todos os planejamentos devem ser elaborados em equipe multidisciplinar, mesclando e unindo as diversas áreas do conhecimento, contemplando também o domínio das funções empresariais.

O planejamento empresarial juntamente com as estratégias empresariais e as estratégias de Tecnologia da Informação devem estar alinhadas, ou seja, integradas e com sinergia entre si. A Tecnologia da Informação deve desempenhar um papel estratégico e agregar valores aos seus produtos e/ou serviços, promovendo vantagem competitiva sobre seus concorrentes. O trabalho conjunto, harmonioso e competente relacionado com estratégia empresarial e informação facilita muito o planejamento empresarial e a gestão integrada das respectivas TI empregadas.

A metodologia de elaboração do planejamento estratégico empresarial deve ser adaptada para cada projeto e para cada empresa, que está assim organizada de forma macro:

- a. Dados empresariais;
- b. Visão dos gestores da empresa;
- c. Análise Externa;
- d. Análise interna;
- e. Macroplanejamento empresarial.

A direção eficiente das operações envolve o planejamento, a coordenação efetiva e controles eficazes. A fim de manter-se no mesmo plano concorrencial, a moderna administração concluiu que deve planejar adiantadamente o curso de suas ações, devendo usar técnicas apropriadas para assegurar o controle e a coordenação das operações.

4.2 RECOMENDAÇÕES

O conjunto das diretrizes estratégicas é o produto da formulação da estratégia do negócio que, por sua vez, levou em consideração na sua formulação uma série de variáveis internas e externas, que representam o contexto no qual o negócio em questão está inserido, e determinam as posturas e as prioridades futuras que orientarão as ações do dia-a-dia.

Como o eixo do conhecimento mudou, já não basta o conhecimento profundo do negócio, “centrado no próprio negócio”, o sucesso do passado não garante mais uma posição confortável no futuro; as organizações estão sendo avaliadas por outros indicadores de performance, muito diferentes das formas tradicionais de cobrança.

Neste contexto podemos afirmar que a maioria das diretrizes estratégicas atualmente representam uma significativa mudança de enfoque no âmbito negocial e uma grande mudança na cabeça de todas as pessoas da organização.

Para transformar as diretrizes estratégicas em resultados operacionais, recomenda-se:

1. Que todas as pessoas de influência direta ou indireta nos resultados estejam comprometidas e acreditem na exeqüibilidade da estratégia;
2. Identificar e redesenhar os processos-chave para o sucesso da estratégia;
3. Ajustar a forma de trabalho das pessoas e também novas exigências requeridas pelos processos;
4. Alterar o sistema de avaliação e recompensa das pessoas para suportar este desafio.

Um esforço para tornar realidade uma estratégia passa, necessariamente, pela definição do plano de ação a ser executado.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKEL, Zaki. *Marketing para Negócios*. Apostila impressa pelo "Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento em Gestão Empresarial". Irati, 2000.

ANDRADE, Renato Fonseca de. *Guia do Empreendedor*. Sebrae, São Paulo, 2005. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cezar Augusto Tiburcio. *Análise Financeira de Balanço: Abordagem prática e gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Administração de capital de giro*. São Paulo: Atlas, 1997.

ATKINSON, Anthony A. *Contabilidade Gerencial*. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chinoy Castro; revisão Técnica Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000.

BENDA, Julien. *O pensamento vivo de Kant*. São Paulo: Martins, 1962.

BEUREN, Ilze Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. (Org.); LONGARY, André Andrade...[et al.]. *Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2003.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes. *Manual de orientação: estágio supervisionado*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORNIA, Antônio Cezar. *Análise gerencial de custos em empresas modernas*. Porto Alegre: Roohaman, 2002.

BRASIL, Haroldo Vinagre. *Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico*. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BRIMSON, James A. *Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 2004.

BRUNÍ, Adriano Leal; FAMA, Rubens. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMPOS FILHO, Ademar. *Demonstração do fluxo de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, Amdo Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Mkrón Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. *Recursos humanos*. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

CHING, Hong Yuh. *Gestão baseada em custeio por atividade*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. *O Futuro da Indústria no Brasil e no Mundo: Os desafios do século XXI*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Legislação da Profissão Contábil*. Disponível em: <<http://www.cfc.br>>.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Curso básico de contabilidade: Curso básico de contabilidade atendendo as novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com resposta*. São Paulo: Atlas, 1995.

CUNHA, Fleury Cardoso da. *Macroeconomia*. São Paulo: Makron Books, 2000.

CUNHA, Rodrigo Vieira da. *Você S/A*. 54. ed. São Paulo. 5º ano, dez. 2002.

DAMIT, Armando; MORENO, Aquitê. *Administração e Controle*. Belo Horizonte: Nova Alvorada, 1997.

DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos metodologias práticas*. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. São Paulo: Atlas, 1995.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6. ed., São Paulo: Ed. Cultura, 1999.

_____. *O Segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo*: Transformando idéias em negócios. 12. ed. São Paulo: Ed. Campus, 2001.

_____. Entrevista. *Carreira & Sucesso*. Disponível em: <www.planodenegocios.com.br>.

_____. *Empreendedorismo Corporativo*: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e Espírito Empreendedor*. Entrepreneurship Prática e Princípios. 1. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

FIPECAFI. Fundação Instituto de Pesquisa Contábeis, Atuarias e Financeiras. *Manual de Contabilidade das sociedades por ações*: aplicável também as demais sociedades. 4. ed. São Paulo, 2003.

_____. _____. 6. ed. São Paulo, 2003.

FLIPPO, Edwin B. *Princípios de administração de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1970.

FRANCO, Hilário. *Contabilidade Geral*. São Paulo: Atlas, 1996.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Gestão de Fluxo de Caixa Diário*. São Paulo: Atlas, 1997.

GALESNE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime; LAMB, Roberto. *Decisões de Investimentos da Empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento: como um sistema nervoso digital*. São Paulo: Ed, Schwarcz, 1999.

GERSTNER, Louis. Exame. São Paulo, 835. ed., 39º ano, fev.2005.

GIL, Antonio de Loureiro. *Gestão da qualidade empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. *Sistemas de Informações: contábil, financeiros*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GUERREIRO, Reinaldo. *A meta da empresa: seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIA PEGN. *Como Montar seu Próprio Negócio*. Rio de Janeiro: Globo, 2002.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira e uma abordagem prática: Matemática financeira aplicada estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

INDICADORES INDUSTRIAIS. São Paulo: CNI, Ano 16, nº 1, janeiro de 2005.

INDICADORES INDUSTRIAIS. São Paulo: CNI, Ano 16, nº 2, fevereiro de 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas.1991.

_____. _____. 6. ed. Atlas. São Paulo, 1998.

_____. *Introdução à Teoria da Contabilidade Para o nível de Graduação*: São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Teoria da Contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. *Contabilidade comercial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KASSAI, Silvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*: dissertação (mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

KLOSOWSKI, Ana Lea Macohon. *Demonstração do fluxo de caixa vs. Demonstração das origens e aplicações de recursos*: uma análise comparativa sob a ótica da evidenciação do fluxo dos recursos financeiros. Dissertação (Mestrado em Contabilidade Avançada). UNIMAR. Marília, 1999.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC –livros técnicos e científicos editora S.A., 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Plano de Marketing para Micro e Pequenas Empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Emanuel. *O Fenômeno do Empreendedorismo*: criando riquezas. Recife: Bagaço, 2000.

LEONE, George Sebastião Guerra. *Curso de Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Custos: um enfoque administrativo* 14. ed. Rio de Janeiro; FGV, 2001.

LIMA E SILVA, Moacyr de. *Custos: Uma Estratégica de Gestão*. São Paulo: Ícone, 2002.

LOBOS, Júlio A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1970.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
MARION, José Carlos. *Contabilidade Básica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. _____. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Análise Financeira de Balanços*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, Roberto Lira. *Qualidade Total*. São Paulo: Makron Books do Brasil ed. Ltda. 1994.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *ABC: custeio baseado em atividades*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Gestão estratégica de custos: Conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Luis Martins de. *Controladoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. _____. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Controladoria: Estratégica e Operacional*. São Paulo: Thompson, 2003.

_____. *Sistema de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. _____. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PELEIAS, Ivan Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. _____. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JÚNIOR, José Hemandes; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREZ JÚNIOR, José Hermandes; BEGALLI, Glaucos Antonio. *Elaboração das Demonstrações Contábeis*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PIZZOLATO, Nélio D. *Introdução à contabilidade gerencial*. São Paulo: Makron Boohs, 1997.

_____. _____. São Paulo: Makron Boohs, 2000.

REIS, Marcelo de Carvalho; MANDETTA, Rubens. *Marketing: Princípios e Aplicações*. Campinas: Alínea, 2002.

REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE. Revista Conselho Federal de Contabilidade. Ano XXXI nº 135, maio/junho, 2002.

RIBEIRO, Osni Moura. *Contabilidade de Custos*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.
RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Paulo Moreira da; SILVA, Almir Teles da. *Fluxo de Caixa: Instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório*. Revista Conselho Federal de Contabilidade. Ano XXXI, nº 135.

ROSSI, STEPHEN. *Administração financeira*. Tradução Antonio Zoratto, San Vicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, Antonio Lopes de. *História geral das doutrinas*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Teoria da Contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Edno Oliveira dos. *Administração Financeira da Pequena e Média Empresa*. São Paulo: Atlas, 2001.

SHINYASHIKI, Roberto. *Os donos do futuro*. São Paulo: Infinito, 2000.

SILVA, José Pereira da. *Análise Financeira da Empresa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Josmar Rodrigues da. *ABM/ABC: Gestão estratégica de custos*. 2002. Disponível em: <http://www.univap.br/biblioteca/hp_junho_2002/index.htm>.

SLOMOSKI, Valmor. *Manual de Contabilidade Pública: um enfoque na contabilidade de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal*. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Francisco Luciano de. *Uma Interface entre a Teoria da Decisão e a Contabilidade*. Disponível em: <<http://www.usp.br>>.

STROPARO, Telma Regina. *A utilização de métodos quantitativos na maximização do lucro e minimização dos custos nas empresas industriais*. Universidade Estadual do Centro-Oeste. Irati, 1999.

TIFFANY, Paul, PETERSON, Steven D. *Planejamento estratégico: série para Dummies*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TIMMONS, Jeffry. *Empreendedorismo*. Disponível em: <<http://www.ita.jr.ita.br>>.

VERGARA, SyMa Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA, Cibilis da Rocha. *Custos: Uma Estratégica de Gestão*. São Paulo: Ícone, 2002.

VICENCONTI, Paulo Eduardo V.; NEVES, Silvério das. *Contabilidade de custos: Um enfoque direto e objetivo*. São Paulo: Frases, 1995.

VIEIRA, Leucélia Aparecida. *Projeto de Pesquisa e Monografia: O que é? Como se Faz?* Normas da ABNT. 3. ed. rev. Champagnat: IBPEX, 2004.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. *Contabilidade Gerencial*. Trad. da 6. ed., norte-americana de André O. D. Castro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WELSCH, Glenn A. *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1983.

ZACCARELLI, Sérgio. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2004.

ZANETI, Amilson Carlos. *Revista brasileira de contabilidade*. n.º 140. março/abril. 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de Caixa: Uma Visão de Planejamento e Controle Financeiro*. São Paulo: Atlas, 1997.

<<http://www.bydaher.com.br>>

<<http://www.empreendedorismo.com.br>>

<<http://www.endeavour.org.br>>.

<<http://www.merkatus.com.br>>

<<http://www.pde.com.br>>

<<http://www.planodenegocios.com.br>>

<<http://www.sebrae.org.br>>