

# **Proposta de Utilização de Informações Econômico-Financeiras para Apoiar o Processo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas**

**Elizabeth Assmann da Silva**

**Francisco José Kliemann Neto**

Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Avenida Osvaldo Aranha, 99 – 5º andar, CEP 90035-190, Porto Alegre – RS, Email: [elizabethassmann@gmail.com](mailto:elizabethassmann@gmail.com) e [kliemann@producao.ufrgs.br](mailto:kliemann@producao.ufrgs.br)

## **Resumo**

Este trabalho apresenta uma sistemática para que as PMEs possam incrementar o seu processo de gestão. O objetivo é propor a utilização de informações econômico-financeiras para uma análise crítica da situação da empresa, possibilitando que os gestores tomem decisões corretas. A metodologia proposta, incluindo as fases preparatória, quantificação dos parâmetros financeiros, definição e acompanhamento de indicadores de desempenho e ações corretivas, foi aplicada numa PME do ramo de decorações de interiores de luxo localizada na região metropolitana de Porto Alegre numa duração de dois meses. Os resultados encontrados evidenciam que a PME não possui um processo de gestão eficiente, desconhecendo até mesmo os seus reais ganhos. A organização diária dos dados mostrou-se necessária para uma rápida avaliação da organização, além de evidenciar quais produtos dão lucros e quais são subsidiados pelos demais.

**Palavras-chave:** informações econômico-financeiras; PMEs; processo de gestão; processo decisório.

## **1 Introdução**

A contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de produzir informações financeiras e operacionais a partir de dados contábeis para os gerentes e empregados de uma empresa. Esse processo deve ser realizado devido à existência de uma necessidade de informações para os indivíduos internos à organização e deve auxiliar nas decisões operacionais e de investimento (Atkinson *et al.*, 1995). As informações financeiras disponíveis provêm de dados contábeis gerados diariamente no decorrer da atividade empresarial que, combinados, formam indicadores de desempenho importantes para a análise gerencial. A análise desses indicadores permite que se diga qual o tipo de empresa, quais tipos de pagamentos ela efetua e como será seu fluxo de caixa, por exemplo. Pode-se também analisar sua saúde financeira e propor mudanças que visem melhorar os seus indicadores de desempenho.

Contudo, a contabilidade gerencial não é sempre usada no seu máximo potencial. Usar os dados passados para analisar a empresa pode até ser útil, mas ajuda pouco no processo de tomada de decisões. Horngren (2000) cita que as informações mais importantes para se tomar uma decisão são as receitas e os gastos futuros esperados, e que nada pode modificar o passado. De acordo com Oliveira (2004), a tomada de decisão é a conversão de informações em ação; assim sendo, decisão é a ação tomada com base na apreciação de informações.

Crepaldi (2002) ressalta ainda que, hoje em dia, as informações contábeis já não possuem mais como usuário somente o proprietário da empresa, mas também sindicatos, governo, fisco, investidores e credores. Estes têm interesse em saber como a empresa está. Diferencia-se a Contabilidade Gerencial da Financeira pelos usuários e pelos prazos para os quais as informações são destinadas: a Contabilidade Gerencial direciona-se aos usuários internos e visa orientar ações futuras, enquanto que a Financeira foca-se nos usuários externos e busca avaliar o resultado de ações passadas.

O objetivo da contabilidade gerencial é facilitar o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho. Crepaldi (2002) chama ainda a atenção para a diferença entre ela e a Contabilidade de Custos, a qual tem por objetivo fornecer informações para o estabelecimento de padrões, orçamentos ou previsões para, em seguida, verificar se os acontecimentos seguiram o previsto. Neste trabalho o escopo de atuação da Contabilidade de Custos será considerado equivalente ao da Contabilidade Gerencial.

Dado este contexto, este artigo tem como objetivo principal mostrar a necessidade de incrementar a gestão financeira realizada hoje em dia pelas pequenas e médias empresas, propondo uma estrutura mínima para operacionalizá-la. Frezatti (2007) afirma que as informações destinadas para os usuários internos não podem ser as mesmas que aquelas voltadas para os usuários externos. É preciso melhorar a qualidade da informação, unindo variáveis econômicas com técnicas, e quebrando a barreira histórica existente entre elas.

Skinner (1969) e Hill (2000) comentam que o processo de tomada de decisão está evoluindo e os métodos utilizados devem acompanhar essa evolução, tornando-o coerente. O mercado atual exige que as empresas reavaliem seus portfólios de produtos e serviços numa velocidade cada vez maior, e tornar o processo em questão mais eficaz é fator de sobrevivência. Adaptar-se ao mercado é mandatório, buscando ter um processo produtivo coerente com a estratégia definida pela empresa e com os valores desse mercado.

Após a exposição da problemática que motiva este trabalho, na seção 2 será feita uma revisão bibliográfica sobre o assunto, evidenciando os resultados obtidos e criando uma base teórica para apoiar a estruturação de uma sistemática que oriente a incorporação de informações econômico-financeiras gerenciais no processo de tomada de decisão. A seção 3 apresenta a metodologia utilizada, descrevendo o ambiente em que o problema se encontra, assim como as atividades realizadas até a proposta final. Em seguida, na seção 4, serão relatados os resultados obtidos após implementar a sistemática proposta em uma empresa. As considerações finais sobre o artigo serão feitas na seção 5.

## **2 Referencial Teórico**

Nesta seção serão revisados alguns conteúdos para a melhor compreensão do trabalho a ser realizado. Primeiramente contextualiza-se as pequenas e médias empresas no Brasil, para depois passar por uma breve conceituação de sistemas de custeio, a qual será seguida por análise de custo-volume-lucro e análise de viabilidade econômica. Finalizar-se-á esta seção com uma discussão sobre o processo de tomada de decisão.

### **2.1 Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no Brasil**

As pequenas e médias empresas são responsáveis por grande parte da ocupação de trabalho, afirma estudo do IBGE (2001). O tamanho de uma empresa é definido, segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (RECEITA FEDERAL, 2011), de acordo com o faturamento anual bruto, ou seja, sem a incidência de impostos. Uma empresa é considerada pequena se seu faturamento bruto anual estiver entre 240 mil reais e 2,4 milhões de reais, e para ser considerada média empresa seu faturamento deve estar entre 2,4 milhões de reais e 35 milhões de reais.

No Brasil, o surgimento e a permanência no mercado de muitos empreendimentos estão relacionados com um início penoso das atividades empresariais, como mostra a pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2011. Partindo das empresas brasileiras constituídas em 2006 como referência, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 73,1%, maior do que alguns anos antes. Analisando-se setorialmente neste mesmo período, a evolução da sobrevivência foi positiva para todos os grandes setores: indústria, comércio, serviços e construção civil.

Um estudo feito pelo IBGE (2001) aponta que as principais características das pequenas empresas são (i) poder decisório centralizado, (ii) vínculo estreito entre os proprietários e as

empresas, principalmente em termos financeiros, confundindo pessoa física e jurídica e (iii) registros contábeis pouco adequados. Evidencia-se a necessidade de melhorias no processo de gestão dessas pequenas empresas, focando nos seus sistemas de custeio, em análises de custo-volume-lucro e em análises de investimento.

## **2.2 Sistema de custeio**

De acordo com Crepaldi (2002) existem três funções principais para a escolha de um sistema de custeio: gerar relatórios financeiros e avaliar estoques, estimar despesas operacionais e oferecer um *feedback* econômico aos interessados. Mas Crepaldi (2002) ressalta ainda que, diferentemente de alguns anos atrás, as empresas já não conseguem suprir essas três funções com um único sistema de custeio, sendo necessária uma combinação das opções existentes.

Bornia (2010) mostra a necessidade da diferenciação entre custos e gastos de uma organização. Segundo ele, gasto é o valor dos bens e/ou serviços adquiridos pela empresa, englobando as ineficiências e perdas do processo produtivo. Já custo é aquilo que deveria ter sido gasto, isto é, o valor dos bens e/ou serviços consumidos eficientemente na produção.

Para Bornia (2010), um sistema de custeio é composto por um princípio, que discute a parcela dos gastos que deve ser atribuída aos produtos, e por um método, que estabelece como alocar esses gastos às unidades produzidas. Afirma ainda que os custos de produção possuem parcelas variáveis, que correspondem a gastos diretamente proporcionais ao uso dos bens ou serviços, e parcelas fixas, que existirão mesmo se não houver produção e não se alteram com a quantidade produzida.

Bornia (2010) e Beber *et al.* (2004) apresentam três princípios de custeio básicos: (i) custeio por absorção total, que incorpora todos os custos fixos e variáveis aos produtos, inclusive as perdas decorrentes da produção. Este princípio é utilizado para as prestações de contas ao governo; (ii) custeio por absorção ideal, que incorpora aos produtos os custos fixos e variáveis consumidos eficientemente no processo produtivo. Os possíveis gastos que não fazem parte deste princípio são mensurados em forma de perdas, sejam elas decorrentes de retrabalhos, unidades refugadas, ociosidades ou outras ineficiências. É utilizado como base para a avaliação da eficiência dos processos produtivos; e (iii) custeio variável, que considera apenas os custos variáveis necessários para a elaboração do produto, considerando os custos fixos como sendo despesas do período. É utilizado para decisões de curto prazo.

Beber *et al.* (2004) propõem ainda dois novos princípios de custeio intermediários: (iv) custeio variável parcial, que incorpora aos custos variáveis as perdas variáveis normais, isto é, aquelas que são inerentes aos atuais níveis de eficiência de uma organização; e (v) custeio por absorção parcial, que é derivado do absorção ideal e inclui a totalidade das perdas normais, sejam elas decorrentes de custos fixos ou de custos variáveis.

Segundo Crepaldi (2002) e Beber *et al.* (2004), os princípios de custeio aqui apresentados não são excludentes, devendo ser utilizados de forma combinada, de modo a proporcionar comparações úteis ao processo de tomada de decisão.

Bornia (2010) apresenta ainda três métodos de custeio: (i) Centros de Custos, que distribui os custos de transformação entre os departamentos (centro de custos) da empresa, pois entende que os mesmos utilizam alguns recursos de forma desigual; (ii) ABC (*Activity-Based Costing*), que distribui os custos às atividades mapeadas pela empresa; e (iii) UEP (Unidade de Esforço de Produção), que calcula uma medida comum a todos os produtos e que indicará, quantitativamente, o esforço despendido na transformação das matérias-primas em produtos acabados.

Müller (1996) acrescenta um quarto método, o custo-padrão. De origem americana, este método serve mais como um apoio gerencial para controlar e acompanhar a produção. Consiste em estabelecer padrões de comparação relativos à eficiência da utilização dos meios de produção, e é particularmente voltado ao cálculo dos gastos relativos às matérias-primas (contrariamente aos três outros métodos apresentados anteriormente, que se concentram apenas nos custos de transformação).

### **2.3 Análise de Custo-Volume-Lucro (CVL)**

A análise de custo-volume-lucro propicia uma ampla visão do processo de planejamento financeiro. Ela examina o comportamento das receitas totais, dos custos totais e do lucro à medida que ocorre uma mudança no nível de atividade, no preço de venda ou nos custos fixos (HORNGREN, 1997). O autor ainda explica que essa análise foi desenvolvida com o objetivo de simplificar as análises das hipóteses estabelecidas sobre os padrões de comportamento de custos e receitas.

Normalmente, os gestores utilizam a análise CVL para solucionar questões do tipo: (i) como os custos e a receita seriam afetados se fossem vendidos 1000 unidades a menos? (ii) qual deve ser o preço de venda para que eu alcance um lucro anual de tantas unidades monetárias?

(iii) como a inclusão de um novo produto no portfólio da empresa afetaria os custos e as receitas? E essa inclusão valeria a pena?

Hornngren (1997) define ponto de equilíbrio como sendo o nível de atividade em que as receitas e os gastos totais se igualam, ou seja, onde o lucro é igual a zero, conforme visto na Figura 1.

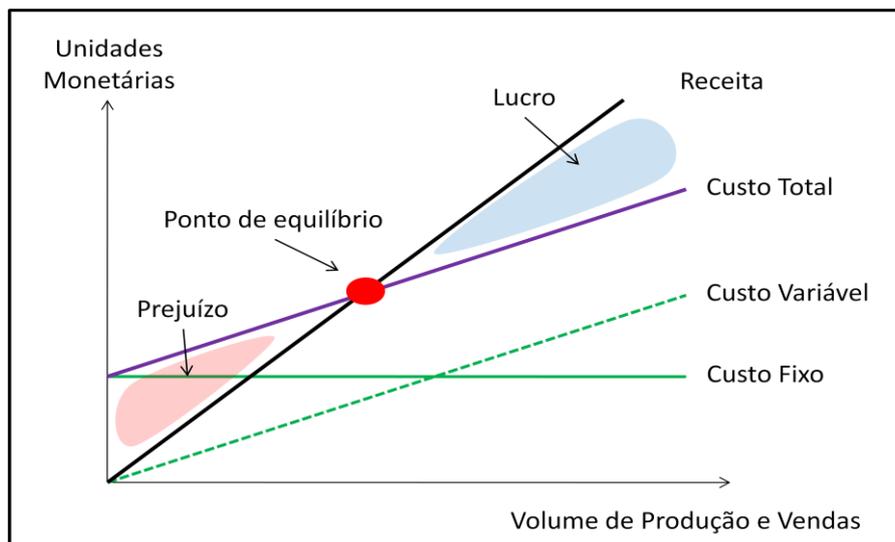


Figura 1 - Análise gráfica do ponto de equilíbrio  
Fonte: Bornia (2010)

Podem-se calcular pontos de equilíbrio diferentes de acordo com o que é considerado como custo fixo da empresa. O mais tradicional deles é o ponto de equilíbrio contábil, no qual consideram-se como custos fixos todos aqueles relativos à produção. Ele informa qual o nível de atividade operacional mínimo que uma empresa deve atuar para não ter prejuízo.

Bornia (2010) apresenta ainda outros dois tipos de ponto de equilíbrio: (i) econômico, que considera, além dos custos totais, os custos de oportunidade, como por exemplo o rendimento que o capital investido poderia estar tendo se não estivesse empregado na empresa; (ii) financeiro, que considera apenas os custos fixos que serão necessariamente desembolsados pela empresa no período de análise.

## 2.4 Análise de viabilidade econômica

Medina (2004) realizou uma pesquisa junto a empresas de autopeças do Brasil e identificou que o retorno em longo prazo relacionado ao investimento na robotização industrial é o fator mais importante em uma tomada de decisão nesse setor. Outros fatores, como tecnologia,

qualidade e produtividade, possuem uma importância secundária se não estiverem alinhados com a estratégia financeira do negócio.

Para Casarotto Filho (1985), uma decisão deve levar em consideração três critérios: (i) econômicos: ligados à rentabilidade; (ii) financeiros: vinculados à disponibilidade de recursos; e (iii) imponderáveis: fatores não conversíveis em dinheiro, como nível de emprego ou política geral da empresa. O autor explica que primeiramente devem ser considerados os aspectos econômicos de um investimento, questionando-se se o mesmo será rentável à empresa. Ele afirma que é necessário o conhecimento e a correta aplicação dos critérios econômicos para poder aplicar o capital de maneira a obter-se um maior retorno.

Além disso, Casarotto Filho (1985) ressalta que não basta conhecer a rentabilidade dos investimentos se não há uma disponibilidade de recursos próprios e nem a possibilidade de obterem-se financiamentos. Devem ser investigados os efeitos dos investimentos na situação financeira da empresa; por exemplo, como eles afetarão seu capital de giro.

O mesmo autor apresenta alguns métodos determinísticos de análise de investimentos. Sua utilização exige que preliminarmente sejam realizadas duas etapas: (i) levantar o fluxo de caixa do investimento, que consiste na explicitação dos valores de receitas e gastos que acontecerão ao longo do prazo do investimento a ser avaliado; (ii) determinar a taxa mínima de atratividade (TMA) da empresa, que consiste na taxa mínima de remuneração desejada para realizar-se um investimento.

Levantado o fluxo de caixa do investimento e estabelecida a TMA da empresa, pode-se passar à etapa de avaliação propriamente dita, para a qual os principais métodos utilizáveis são:

- a. Método do Valor Uniforme Equivalente (VUE): consiste em achar, a uma dada TMA, uma série uniforme equivalente ao fluxo de caixa estabelecido para o investimento analisado. O melhor projeto será aquele que obtiver o maior VUE.
- b. Método do Valor Presente Líquido (VPL): consiste em calcular, a uma dada TMA, o valor presente dos demais termos do fluxo de caixa e somá-los ao investimento inicial de cada alternativa. O projeto que apresentar o maior VPL será o escolhido.
- c. Método da Taxa Interna de Retorno (TIR): consiste em calcular a taxa que zera o valor presente dos fluxos de caixa das alternativas de investimento analisadas. Os investimentos com TIRs maiores que a TMA serão considerados rentáveis e passíveis de aceitação.

- d. Método do Período de Recuperação do Capital (*pay-back*): consiste em calcular o tempo mínimo necessário para que o valor dos fluxos de caixa previstos e acumulados seja igual ao valor inicialmente investido. Ou seja, é o tempo que um projeto leva para se pagar.

Segundo Casarotto Filho (1985), os métodos apresentados não são excludentes, sendo ao contrário complementares entre si. Por exemplo, o método do VUE é particularmente adequado para atividades operacionais das empresas, onde os investimentos apresentam um bom grau de repetitividade e a visualização de seus impactos sobre o orçamento mensal da empresa é importante. Já o método do VPL é indicado para a avaliação de investimentos isolados, e o método da TIR mostra-se adequado para situações de implantação ou expansão industrial, priorizando-se o uso do método do *pay-back* para investimentos de alto risco ou que possam afetar muito significativamente o fluxo financeiro de uma empresa. O autor recomenda a utilização simultânea de mais de um método de avaliação, de forma a proporcionar mais elementos de apoio ao processo de tomada de decisão.

## **2.5 Tomada de decisão**

O processo de tomada de decisões faz parte do dia-a-dia de todas as empresas, desde uma padaria até uma grande multinacional. Uma simples decisão como, por exemplo, fazer um bolo de chocolate pode envolver inúmeras conseqüências para o negócio. Todas as alternativas devem ser analisadas antes de se tomar uma decisão.

Definir as alternativas e analisá-las não é uma atividade simples. É preciso gerar uma série de informações que, além de serem confiáveis, devem refletir a situação atual da empresa, além de serem ágeis e de fácil compreensão (CASAROTTO FILHO, 1985).

Skinner (1969) e Hill (2000) tratam da questão do alinhamento entre a tomada de decisões nas organizações e a estratégia por elas seguida. Segundo seus estudos, os gestores de uma empresa devem, em primeiro lugar, conhecer sua estratégia, suas competências essenciais, as formas utilizáveis para competir, quem são seus *stakeholders*, além de saber identificar possíveis *trade-offs*.

Muitas decisões relacionadas com a produção são exclusivamente baseadas em tecnologia, e os seus responsáveis são engenheiros e especialistas de processo, visto que eles são os conhecedores dessa tecnologia. O comum nas empresas é que os responsáveis tecnológicos desconheçam a estratégia da empresa e acabem tomando decisões baseados apenas nas

informações técnicas que dispõem (SKINNER, 1969; HILL, 2000). Entretanto, sabe-se que muitas informações úteis provêm de dados econômicos e contábeis.

Visando aumentar a qualidade do processo decisório, alguns estudos foram realizados sobre o assunto. Hamond (1998) mostra as armadilhas existentes ao tomar-se uma decisão e como fazer para evitá-las. Casarotto Filho (1985) descreve o passo-a-passo a ser seguido durante o processo e apresenta alguns métodos utilizados para tomar a decisão. Padovani (2010) mostrou como utilizar o método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) para auxiliar a tomada de decisão, mostrando um exemplo de sua utilização para orientar a alocação de recursos em diferentes projetos.

## **2.6 Considerações finais sobre o referencial teórico**

Este trabalho baseará sua pesquisa no fato de que se as informações disponíveis, tanto técnicas quanto econômicas, forem reunidas eficientemente e bem utilizadas, o processo de tomada de decisão poderá ser mais efetivo. Para isso, será proposta uma sistemática que oriente a incorporação de informações econômico-financeiras gerenciais no processo de tomada de decisão. Essa sistemática utilizará conhecimentos de contabilidade gerencial, de custos e de análise de viabilidade econômica.

## **3 Metodologia**

Neste tópico será apresentada a metodologia de estudo, detalhando-se os métodos de pesquisa e de trabalho utilizados para elaboração deste artigo.

### **3.1 Método de pesquisa**

Uma pesquisa pode ser classificada de acordo com o objetivo, a abordagem e a natureza (GILL, 1991). Quanto à natureza, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, uma vez que será validada em uma empresa, objetivando gerar conhecimentos para a aplicação prática de solução de problemas relativos às tomadas de decisão. A abordagem será tanto qualitativa quanto quantitativa. Quanto aos objetivos, é classificado como uma pesquisa explicativa, envolvendo uma revisão bibliográfica e análise de estudo de caso, buscando encontrar soluções para as lacunas conceituais encontradas.

### **3.2 Método de trabalho**

Este trabalho é composto de quatro etapas: (i) revisão teórica; (ii) elaboração da sistemática a ser proposta; (iii) escolha da empresa e aplicação da sistemática proposta; e (iv) análise dos resultados obtidos.

Na primeira etapa foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, a qual buscou analisar criticamente os conceitos e métodos utilizáveis para gerar informações financeiras gerenciais, além da melhor forma de utilizá-las para apoiar o processo de tomada de decisão.

A segunda etapa do trabalho consistiu no desenvolvimento de uma sistemática que oriente a seleção e a utilização de informações econômico-financeiras gerenciais no processo de tomada de decisão. A Figura 2 esquematiza a estrutura geral da sistemática proposta, cujas principais etapas serão brevemente explicadas a seguir.

A fase preparatória é composta por duas subfases: (i) análise do ambiente e (ii) coleta de dados econômico-financeiros. Esta fase tem como objetivos identificar a maneira como são tomadas as decisões de investimento na empresa, além de compreender o ambiente atual da organização, o mercado no qual ela está inserida e sua identidade organizacional. Devem ainda ser coletados dados econômico-financeiros referentes às atividades desenvolvidas pela empresa.

Na fase de organização dos dados e quantificação de parâmetros econômico-financeiros, os dados coletados devem ser organizados e transformados em informações passíveis de uma análise posterior. Ou seja, devem ser calculados os custos unitários dos produtos/serviços de acordo com o sistema de custeio proposto, identificados os diversos pontos de equilíbrio da empresa e elaborar-se uma análise de sua atual situação econômico-financeira.

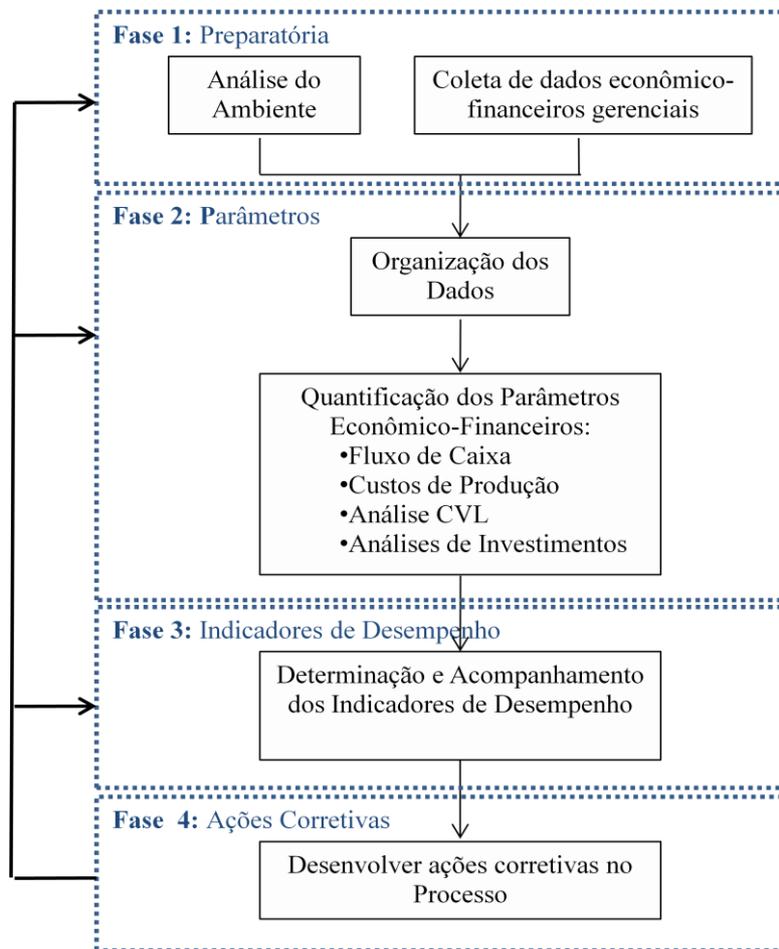


Figura 2 - Estrutura da Sistemática Proposta

A terceira fase consiste da determinação e acompanhamento dos indicadores de desempenho da empresa. A partir dos parâmetros levantados e da análise realizada na segunda fase devem ser determinados indicadores de desempenho que estabeleçam padrões de desempenho mínimos, e o acompanhamento dos mesmos permitirá que sejam identificadas oportunidades de melhoria.

A última fase da sistemática proposta - ações corretivas, consiste em aplicar as ações de melhoria identificadas na fase anterior. É preciso verificar também a aderência da sistemática proposta à empresa, sempre visando o bom andamento do processo decisório. Concluída a segunda etapa, a sistemática proposta será aplicada numa empresa previamente escolhida, o que corresponderá à terceira etapa deste trabalho.

A quarta e última etapa consistirá da análise e da discussão dos resultados obtidos a partir da aplicação realizada, destacando-se pontos fortes e fracos e identificando ações de melhoria a serem incorporadas numa versão final da sistemática. Este trabalho busca estruturar uma

sistemática de tomada de decisão, fazendo uso de métodos conhecidos para incorporar informações econômico-financeiras gerenciais no processo de tomada de decisão.

## **4 Análise dos Resultados**

Nesta seção será descrita a aplicação em uma pequena empresa da sistemática proposta, descrevendo todas as fases executadas. O objetivo é validá-la parcialmente utilizando uma organização como exemplo. A aplicação ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2011.

### **4.1 Apresentação da empresa**

O local escolhido para o estudo de caso foi uma pequena empresa de decorações situada na região metropolitana de Porto Alegre. Estando presente no mercado desde o ano de 2000, a organização conta hoje com dois sócios e quatro funcionários. Sua produção está voltada às casas de luxo da região, fornecendo cortinas, colchas, almofadas, toalhas de mesa, lustres e objetos de decoração em geral, personalizados de acordo com o gosto do cliente.

### **4.2 Aplicação da sistemática proposta**

A aplicação seguiu as fases previstas na Figura 2. Como preparação, foi feita uma explanação dos objetivos aos sócios da organização, assim como dos resultados esperados.

Por tratar-se de uma empresa familiar, percebeu-se inicialmente uma certa resistência e insegurança dos sócios às mudanças. Vencida essa resistência, a aplicação da sistemática proposta passou a ser visualizada, pelos sócios da empresa, como o começo de uma nova fase da empresa, onde tudo será acompanhado e documentado de modo a evidenciar os ganhos ou perdas que ela gera.

#### **4.2.1 Aplicação da Fase 1 - Preparatória**

A fase preparatória se subdivide em duas etapas: (i) análise do ambiente e (ii) coleta de dados econômico-financeiros.

O mercado de decoração de interiores de luxo possui poucos *players*, e a empresa estudada desconhece a concorrência. Trata-se de um nicho de mercado muito específico, onde o atendimento personalizado fornecido pela empresa se destaca.

Dentre os produtos fabricados pela empresa estão cortinas, as quais representam 75% do faturamento, colchas e mantas, almofadas e demais objetos que envolvem estofaria. Existem

também produtos que são comprados e revendidos, como papel de parede, tapetes, lustres e adornos em geral.

Seus principais clientes são pessoas físicas moradoras de grandes condomínios residenciais; entretanto, são também fornecidos produtos a pessoas jurídicas, normalmente materiais para mostruários de lojas. A firma busca sempre os melhores fornecedores, tanto em termos de preço quanto de qualidade. Para isso, participa de feiras e exposições nacionais, procurando ainda depender de um único fornecedor.

A segunda etapa – coleta de dados econômico-financeiros gerenciais, por envolver um levantamento de informações nunca antes detalhadas, demandou mais tempo que as demais. Algumas informações de produção, como os quantitativos das matérias-primas utilizadas, a quantidade de peças vendidas e o grau de utilização da mão-de-obra, foram de difícil obtenção.

Além disso, os sócios não realizavam nenhuma análise detalhada dos dados econômico-financeiros. Existia apenas um cuidado com investimentos que exigiam maior valor, como as máquinas de costuras e o automóvel utilizado para as entregas. Outra dificuldade foi devido ao fato de as contas pessoais se misturarem às contas da organização. Esse costume mascarava o lucro ou a perda que a empresa apresentava.

#### **4.2.2 Aplicação da Fase 2 - Parâmetros**

A primeira etapa da Fase 2 consiste em organizar os dados coletados para em um próximo momento quantificar os parâmetros econômico-financeiros. Essas duas etapas se misturam, pois à medida que as informações são organizadas, os cálculos são feitos. A análise será feita em quatro passos: (i) fluxo de caixa, (ii) custos de produção, (iii) análise CVL e (iv) análise de investimentos.

Na Tabela 1 são apresentados os volumes médios mensais vendidos de cada produto no mês de setembro de 2011, destacando-se a participação percentual de cada um deles no faturamento da empresa. Considerando este faturamento mensal, a empresa é classificada como pequena empresa.

<b>Produto</b>	<b>Quantidade Mensal</b>	<b>Preço Unitário Médio</b>	<b>Faturamento Médio Mensal</b>	<b>%</b>
Cortinas	22	2.000,00	44.000,00	74,6%
Colchas	3	1.200,00	3.600,00	6,1%

Almofadas	100	60,00	6.000,00	10,2%
Toalhas de Mesa	3	800,00	2.400,00	4,1%
Outros	5	600,00	3.000,00	5,1%
		TOTAL	59.000,00	100,0%

Tabela 1 - Vendas e faturamento médio mensal

Foi elaborado um fluxo de caixa da empresa para que os sócios consigam acompanhar os resultados mensais (Quadro 1), o qual foi detalhado para os meses de agosto e setembro de 2011. Nele são listados os custos fixos e o custo de matéria-prima estimado a partir das vendas dos dois meses acompanhados. O valor real pago pelas materiais será controlado a partir da aplicação da sistemática. Os impostos não foram considerados por não serem relevantes no dia-a-dia da empresa. Os sócios desconheciam que a firma tinha um resultado positivo porque as contas pessoais se misturavam às da empresa.

<b>Receitas e Despesas da Empresa</b>				
	<i>Agosto</i>	<i>Setembro</i>	<i>Outubro</i>	<i>Novembro</i>
<b>Despesas</b>				
Aluguel	1.300,00	1.300,00	-	-
Água	60,00	55,00	-	-
Telefone	390,00	400,00	-	-
Energia Elétrica	240,00	220,00	-	-
Pró-Labore	8.000,00	8.000,00	-	-
Honorários Contador	545,00	545,00	-	-
Salários Funcionários (com encargos sociais)	4.500,00	4.500,00	-	-
MP (estimada)	18.350,00	17.100,00	-	-
Combustível	500,00	450,00	-	-
<b>TOTAL de Despesas (R\$)</b>	<b>37.535,00</b>	<b>38.570,00</b>	-	-
<b>Receita</b>				
Cortinas	36.000,00	44.000,00	-	-
Colchas	12.000,00	3.600,00	-	-
Almofadas	3.000,00	6.000,00	-	-
Toalhas de Mesa	4.800,00	2.400,00	-	-
Outros	6.000,00	3.000,00	-	-
<b>Faturamento Bruto</b>	<b>61.800,00</b>	<b>59.000,00</b>	-	-
<b>Resultado (Saldo em R\$)</b>	<b>27.915,00</b>	<b>26.430,00</b>	-	-

Quadro 1 – Receitas e Despesas da Empresa

Para o sistema de custeio de produção foi utilizado o princípio de absorção total, pois é o que mais se adapta aos costumes já existentes relativos às sobras e perdas. As perdas e sobras são embutidas no preço repassado aos clientes, uma vez que o cliente paga uma quantidade de tecido sempre um pouco maior do que necessário. O método escolhido foi o dos Centros de

Custos, por ser o mais coerente. Os centros de custos são o administrativo, corte, costura e acabamento.

Na Tabela 2 é apresentado o tempo-padrão que cada produto passa nos centros de custos operacionais. Na Tabela 3 é operacionalizado o método que determina o custo horário estimado de cada centro de custo operacional. O número de horas estimado de trabalho no mês foi calculado multiplicando os dias úteis do mês pela carga horária diária (8,8h), o qual foi multiplicado por 80%, considerando que 20% representa uma ociosidade normal da empresa.

Para operacionalização do método de custeio foi considerado como base primária o percentual de tempo dos funcionários dedicado a cada centro de custo, já que a empresa conta com poucos colaboradores que realizam todas as atividades. Vale observar que o acabamento é a atividade que mais consome recursos. Como base secundária, utilizou-se o mesmo critério redistribuindo o percentual entre os três centros de custos operacionais.

Os custos unitários dos quatro produtos mais vendidos (Tabela 4) foram calculados multiplicando-se o custo por hora de cada processo pelos seus tempos-padrão, valor ao qual foi adicionado o custo variável de cada produto. Esse valor era desconhecido, e as decisões quanto ao preço de venda eram tomadas baseadas na experiência da gerente e de acordo com o pedido total do cliente.

<b>h/unid</b>	<b>Corte</b>	<b>Costura</b>	<b>Acabamento</b>
Cortinas	0,5	1,2	3
Colchas	0,4	1	1,6
Almofadas	0,1	0,3	0,1
Toalhas	0,3	0,7	0,4

Tabela 2 – Tempos-padrão de processamento por centro de custo

<b>Itens de custo</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Adm.</b>	<b>Corte</b>	<b>Costura</b>	<b>Acabamento</b>
<i>Base Primária</i>	<i>% tempo</i>				
	<i>Funcionários</i>	0,08	0,18	0,32	0,42
Aluguel	1.300,00	104,00	234,00	416,00	546,00
Água	55,00	4,40	9,90	17,60	23,10
Telefone	400,00	32,00	72,00	128,00	168,00
Energia Elétrica	220,00	17,60	39,60	70,40	92,40
Pro-Labore	8.000,00	640,00	1.440,00	2.560,00	3.360,00
Honorários Contador	545,00	43,60	98,10	174,40	228,90
Salários Funcionários	4.500,00	360,00	810,00	1.440,00	1.890,00
Combustível	450,00	36,00	81,00	144,00	189,00
<b>TOTAL</b>	<b>15.470,00</b>	<b>1.237,60</b>	<b>2.784,60</b>	<b>4.950,40</b>	<b>6.497,40</b>

	<i>Base Secundária</i>	0,2	0,35	0,45
	Adm.	247,52	433,16	556,92
	<b>TOTAL</b>	<b>3.032,12</b>	<b>5.383,56</b>	<b>7.054,32</b>
	Horas Trab. Estimadas	147,84	147,84	147,84
	<b>RS/h</b>	<b>20,51</b>	<b>36,41</b>	<b>47,72</b>

Tabela 3 – Aplicação do método dos centros de custos

<b>Produto</b>	<b>Corte</b>	<b>Costura</b>	<b>Acabamento</b>	<b>CV</b>	<b>C.u.</b>
Cortinas	10,25	43,70	143,15	600,00	<b>797,10</b>
Colchas	8,20	36,41	76,35	500,00	<b>620,96</b>
Almofadas	2,05	10,92	4,77	15,00	<b>32,75</b>
Toalhas	6,15	25,49	19,09	300,00	<b>350,73</b>

Tabela 4 – Custo unitário por produto

A análise CVL prevista na sistemática busca determinar os pontos de equilíbrio contábil e econômico, além da margem e da razão de contribuição de cada produto. Foram utilizados apenas os 4 produtos mais vendidos. Como pode ser visto na Tabela 5 a empresa precisa vender poucas unidades de seus produtos para não ter prejuízo, pois os custos variáveis representam em média 80% dos custos totais. Os custos fixos considerados para o cálculo do ponto de equilíbrio contábil foram aluguel, água, telefone, energia elétrica, honorários do contador, combustível e salários dos funcionários com encargos sociais. Já para o ponto de equilíbrio econômico considerou-se ainda o pró-labore dos sócios.

<b>Descrição</b>	<b>Cortina</b>	<b>Colcha</b>	<b>Almofada</b>	<b>Toalha</b>
Preço de Venda	2.000,00	1.200,00	60,00	800,00
Custo Unitário Variável	600,00	500,00	15,00	300,00
Margem de Contribuição Unitária	1.400,00	700,00	45,00	500,00
Razão de Contribuição Unitária	70%	58%	75%	63%
% Faturamento	75%	10%	10%	5%
RCu Ponderado	53%	6%	8%	3%
Fat. de Equilíbrio Contábil Ponderado	8.124,47	1.083,26	1.083,26	541,63
Fat. de Equilíbrio Econômico Ponderado	16.825,38	2.243,38	2.243,38	1.121,69
Ponto de equilíbrio Contábil	4,06	0,90	18,05	0,68
Ponto de equilíbrio Econômico	8,41	1,87	37,39	1,40

<i>Custos Fixos comum (c/ Pró-Labore)</i>	<i>15.470,00</i>
<i>Custos Fixos comum (s/ Pró-Labore)</i>	<i>7.470,00</i>
<i>Rcu Médio</i>	<i>68,96%</i>
<i>Fat. de Equilíbrio Contábil Total</i>	<i>10.832,63</i>
<i>Fat. de Equilíbrio Econômico Total</i>	<i>22.433,84</i>

Tabela 5 – Análise CVL

A empresa não possui uma taxa mínima de atratividade (TMA). Para a tomada de decisão quanto aos investimentos, são analisados apenas os critérios financeiros, como a disponibilidade de capital para desembolso. Recentemente o automóvel utilizado para as entregas foi trocado, entretanto não foram feitas análises entre diferentes concessionárias de veículos. A empresa comprou o veículo da marca preferida.

O veículo, no valor de R\$ 50.000, foi comprado em um financiamento de 60 meses a uma taxa de 0,94% ao mês. Considera-se que, devido à grande quilometragem do veículo após os 5 anos de financiamento, ele terá um valor residual de R\$ 15.000,00. Não é possível avaliar este investimento visto que não foram demandadas outras formas de pagamento nem outras marcas de carro para realizar uma comparação satisfatória.

#### 4.2.3 Aplicação da Fase 3 – Indicadores de Desempenho

Na Tabela 6 estão listados os indicadores de desempenho definidos em conjunto com os gestores da empresa. Foram definidas metas para cada indicador, e a coluna à direita indica a situação atual; verde significa que está acima 5% acima da meta, amarelo que está na meta mais ou menos 5% e vermelho que está abaixo de 5% da meta.

Descrição	Indicador	Meta	Status
Preço de Venda/Custo unitário CORTINA	203%	200%	→
Preço de Venda/Custo unitário COLCHA	204%	160%	↗
Preço de Venda/Custo unitário ALMOFADA	120%	100%	↗
Preço de Venda/Custo unitário TOALHA	200%	160%	↗
Gastos Totais/Receita Bruta	64%	60%	→
Vendas/Ponto de Equilíbrio CORTINA	2,62	2	↗
Vendas/Ponto de Equilíbrio COLCHA	1,60	1	↗
Vendas/Ponto de Equilíbrio ALMOFADA	2,67	2	↗
Vendas/Ponto de Equilíbrio TOALHA	2,14	2	↗

Tabela 6 – Indicadores de Desempenho

Todos os indicadores de desempenho estão satisfatórios, o que surpreendeu a gerente. Não era esperado que todos os produtos estivessem bem em vendas. O objetivo é seguir acompanhando os indicadores e, quando aparecer um sinal vermelho, um plano de ação seja definido para solucionar o problema.

#### 4.2.4 Aplicação da Fase 4 – Ações Corretivas

Para a empresa em questão os resultados foram satisfatórios, segundo os sócios. A aplicação da sistemática permitiu aos gestores do empreendimento visualizar melhor suas atividades. A

gerente se comprometeu a dar seguimento às novas tarefas de acompanhamento do negócio. Constatou-se a necessidade de contratação de um estagiário de contabilidade para organizar os dados do passado e atuais para que fique mais fácil o acesso. O Quadro 2 apresenta as principais mudanças provocadas pela validação parcial na empresa.

Fase	Estapa	Situação Antes da Validação	Situação Após a Validação
Fase 1 - Preparatória	Análise do Ambiente	Pouco conhecimento do mercado. Possibilidades de crescimentos não aproveitadas.	Busca por mais informações sobre o mercado de decoração.
	Coleta de Dados	Inexistência de registros Informações não organizadas.	Contratação de estagiário para organização do dados econômico-financeiros.
Fase 2 - Parâmetros	Dados Gerais	Não apuração dos resultados. Não acompanhamento dos gastos. Não acompanhamento das receitas. Não realização de orçamentos.	Acompanhamento mensal do resultado da empresa possibilitando ações corretivas.
	Custeio da produção	Desconhecimento dos custos unitários de produção. Produção sem identificação de produtos deficitários e lucrativos.	Manter a sistemática ajudando na definição dos preços e nas tomadas de decisão.
	Análise CVL	Incerteza na participação de cada produto no faturamento. Desconhecimento da margem de contribuição de cada produto. Desconhecimento do ponto de equilíbrio operacional.	Detalhamento da CVL dos produtos mais vendidos para futuro acompanhamento em possíveis mudanças.
	Análise de Investimentos	Não comparação de investimentos. Inexistência de uma TMA.	Para os próximos investimentos, determinação de uma TMA para análise de mais alternativas.
Fase 3 - Indicadores	Acompanhamento de Indicadores	Inexistência de indicadores de desempenho. Saúde da empresa controlada na experiência.	Acompanhamento mensal dos indicadores de desempenho possibilitando ações corretivas.

Quadro 2 – Principais resultados da validação parcial

### 4.3 Considerações Finais

Os resultados encontrados indicam que o desconhecimento dos gestores e a falta de uma metodologia de acompanhamento das finanças da empresa são os maiores obstáculos para o crescimento e até mesmo a sobrevivência de pequenas e médias empresas.

Segundo Man et al. (2002), há evidências de que a distinção entre o fracasso e o sucesso de pequenas e médias empresas está fortemente relacionada com o conhecimento, a experiência e habilidades dos sócios e colaboradores. Estudos mostram que nas PMEs de base tecnológica a dependência relativamente às pessoas, especialmente seus idealizadores, é forte, uma vez que seus processos e procedimentos são, geralmente, não definidos e padronizados.

O processo decisório da empresa era baseado na experiência dos gestores. O objetivo agora é manter a sistemática de modo que facilite o processo de tomada de decisão, tanto quanto a produção e futuros investimentos de expansão.

## **5 Conclusão**

A gestão de uma empresa engloba várias áreas de estudo, dentre elas as vistas neste artigo. A utilização das análises de investimento, custeio e CVL em conjunto é o objetivo proposto. Amparar os pequenos empresários de forma a diminuir os índices de mortalidade de jovens empresas é, em longo prazo, o alvo a ser buscado.

Para isso, foi escolhida uma pequena firma de decoração de interiores de luxo para acompanhar por dois meses durante a aplicação da sistemática. Percebe-se que os gestores desconheciam o resultado que obtinham, decidiam os preços dos produtos baseados na sua experiência e desconheciam a quantidade mínima de produtos a serem comercializados a fim de pagarem seus custos fixos.

Não foi possível realizar uma análise de viabilidade econômica como era previsto. Entretanto essa é uma parte importante da sistemática proposta. A empresa não possuía investimentos significativos para se analisar. Num futuro estudo seria interessante analisar como as PMEs realizam análises de investimentos e se essa análise auxilia no processo decisório.

Auxiliar o processo de gestão de pequenas e médias empresas mostrou-se necessário após a aplicação da metodologia proposta. Os gestores envolvidos estão carentes de metodologia para acompanhar seus negócios, que funcionam bem e apresentam bons resultados, mascarados por uma má gestão financeira. Vale ressaltar que há campos a serem estudados nesse assunto, havendo a necessidade de um acompanhamento mais longo para confirmar as constatações feitas.

## **Referências**

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D., KAPLAN, R. S.; YONG, S. M.. **Management Accounting**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995.

BEBER, S. J. N.; SILVA, E. Z.; DIOGENES, M. C.; KLIEMANN NETO, F. J..**Princípios de Custeio: uma nova abordagem**. XXIV ENEGEP Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2004.

BORNIA, A. C.. **Análise Gerencial de Custos** – Aplicação em Empresas Modernas. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKKE, B. H.. **Análise de Investimentos**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda., 1985.

CREPALDI, S. A.. **Contabilidade Gerencial**, Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R.. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Rev. Contab. Financ.**, São Paulo, v. 18, n. 44, Aug.2007.

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

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>, acessado em 22/10/2011

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H.. The hidden traps in decision making. **Harvard Business School**, v. 76, n. 5, p. 47-58, 1998.

HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2000.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MAN, T. W. Y. et al. **The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies**. Journal of Business Venturing, v. 17, 2002.

MEDINA, R. M.; CRISPIM, S. F.. Fatores determinantes no processo de decisão de investimentos em robotização na indústria Brasileira de autopeças. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 3, 2010.

MÜLLER, C. J. **A Evolução dos Sistemas de Manufatura e as Mudanças nos Sistemas de Controle e Custeio**. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVANI, M.; CARVALHO, M. M.; MUSCAT, A. R. N.. Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, 2010.

RECEITA FEDERAL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 – **Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte**. Disponível na internet: <http://www.receita.fazenda.gov.br/>, acessado em 22/10/2011.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Outubro de 2011. Disponível na internet em <http://www.sebrae.com.br>, acessado em 22/10/2011.

SKINNER, W.. Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.

### **Abstract**

This paper presents a systematic approach to the SMEs enhance their management process. The goal is to propose the use of economic and financial information to a critical analysis of the situation of the company, enabling managers to take good decisions. The proposed methodology, including the preparatory phase, quantifying the financial parameters, definition and monitoring of performance indicators and corrective actions, was applied on a company of luxury interior decoration, located near Porto Alegre for two months. The results show that an SME does not have an efficient management process, ignoring even their real earnings. The organization of their daily data is mandatory for rapid assessment of the organization, and also highlights which products are profitable and which products are not profitable.

**Keywords:** financial and economic information; SMEs; management process and decision process.