

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA O  
CONTROLE FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA**

**Autor: Cristiano André Fernandes**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino**

**JUÍNA/2015**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA O  
CONTROLE FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA**

**Autor: Cristiano André Fernandes**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino**

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração”.

**JUÍNA/2015**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Alice Carvalho Lino Lecci**

---

**Prof.<sup>o</sup> Me. Ariovaldo Lopes de Carvalho**

---

**ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Ma.Terezinha Márcia de Carvalho Lino**

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãos e a minha família que não mediram esforços para conclusão deste curso.

Aos professores, pela dedicação, respeito, paciência e compreensão nesta trajetória.

E a todos que estiveram e estão próximos a mim, fazendo a vida valer cada vez mais a pena.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus que me concedeu a oportunidade de concluir mais uma etapa em minha vida, o ensino superior.

Aos meus familiares, principalmente meus pais Rogério Fernandes e Aparecida de Souza Aguiar Fernandes, por sempre me ensinarem valores importantes, que foram essenciais ao meu crescimento social, que estiveram ao meu lado, me dando apoio e forças para sempre persistir na realização dos meus sonhos, e também aos meus irmãos, Carlos e Caio que sempre me ajudaram a ver a vida de outra maneira. E também não poderia deixar de agradecer à minha tia Sercina, minha segunda mãe, que sempre está ao meu lado me escutando e dando conselhos, que são de grande valia para a minha vida.

À minha namorada, pela compreensão e companheirismo, que nestes momentos de realização deste trabalho foram muito importantes para mim.

Às pessoas importantes na minha vida profissional, Téio, que não mediu esforços para proporcionar uma oportunidade de aprendizagem profissional, me ensinando tudo que adquiriu durante toda a sua carreira profissional de sucesso. E também à, Joice, que não mediu esforços para repassar seus conhecimentos aos processos realizados na empresa.

Aos meus amigos, que são poucos, mas de grande valor, Andresa Goes, Alex Rogero, Danyelly Sampaio, Fabiane Prante, Felipe Krupinski, Francieli Marquezan, Greicieli Gomes, Jucilaine Bortot, Magda Almeida, Natalia Gomes, Natieli Dalla Costa e Renann Brambila, que me escutaram nos momentos que precisei, e dando-me apoio nas minhas escolhas. Amigos estes que quero levar durante toda a minha vida.

Aos meus colegas de classe, das turmas de administração, os Inovadores por Excelência e de Ciências Contábeis, os Resultados do Exercício, que a convivência de quatro anos, possibilitou a troca de conhecimento e também a aproximação de alguns, que se tornaram amigos, apesar das intrigas dentro e fora da sala de aula. Além das classes, podemos dizer que estes quatro anos nos aproximaram, não somente dos colegas de classe, mas também de outras pessoas que rodeiam o âmbito acadêmico, possibilitando uma amizade intensa.

Aos professores de todas as matérias, que me acompanharam e orientaram durante a realização destas, que foi de grande importância para que eu pudesse concluir esse trabalho.

Agradeço em especial, à grande Mestra Professora Terezinha Márcia de Carvalho Lino, minha orientadora, que com muita paciência dedicou seu valioso tempo e conhecimento para orientação de cada passo desenvolvido neste trabalho e pela contribuição e influência na minha vida profissional futura.

“O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se vencerá ou perderá”.

Bill Gates.

## RESUMO

O alto investimento exigido na implantação de sistemas operacionais impediu, por muito tempo, que pequenas empresas tivessem acesso às tecnologias. No entanto, a realidade hoje é outra, a criação de inúmeros sistemas de informações, popularizou tais ferramentas, permitindo que até as pequenas empresas tivessem condições de informatizar suas operações. As empresas reconhecem que os sistemas operacionais facilitam a tomada de decisão e o controle gerencial, pois geram informações confiáveis e em tempo hábil, oriundas de lançamentos dos eventos da empresa. Mas, ainda assim, muitas empresas fazem o investimento e não utilizam todas as ferramentas disponibilizadas pelo sistema e os motivos podem partir da resistência das pessoas às mudanças e até mesmo pela falta de treinamento para operar o sistema. Este trabalho foi desenvolvido tendo como objetivo principal mostrar a importância da utilização das ferramentas do Sistema de Informação Gerencial - SIG para o controle financeiro e a tomada de decisão nas empresas. Para tanto, foram realizadas pesquisa bibliográfica e pesquisa exploratória, em forma de um estudo de caso. Trabalhou-se com dados de natureza qualitativa, que foram coletados por meio de um questionário, aplicado ao proprietário/gestor de uma empresa do segmento de autopeças do município de Juína-MT. A partir da análise dos dados foi possível identificar que a empresa utiliza o Sistema *Plenus Software* para o gerenciamento de suas rotinas e que parte do sistema que envolve o departamento financeiro não está sendo utilizado para o processo decisório. Por não estar sendo alimentado devidamente, o sistema gera relatórios que não são confiáveis, o que leva o gestor utilizar controles paralelos para a tomada de decisão. Em relação a capacitação profissional dos colaboradores envolvidos no manuseio do sistema, essa não acontece de forma estruturada. Os colaboradores recebem as informações elementares e vão descobrindo as demais funções com o uso diário do sistema.

**Palavras-chave:** Sistemas operacionais, Sistema de Informação Gerencial – SIG; Controle Financeiro; Processo decisório.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Balanço patrimonial e capital de giro.....	20
Quadro 2 - Divisão do capital de giro .....	20
Quadro 3 - Condições de Tomada de Decisão .....	38
Quadro 4 - Componentes de um Sistema de Apoio .....	40
Quadro 5 - Estratégias de implementação de um sistema.....	41
Quadro 6 - Funções e atividades que proporciona meios ao processo de transformação .....	44
Quadro 7 - Atividades da área funcional de administração financeira.....	45
Quadro 8 - Atividades da área funcional de administração de materiais.....	46
Quadro 9 - Aspectos para estruturação dos relatórios gerenciais.....	47
Quadro 10 - Parâmetros que fortalecem as funções básicas do SIG.....	51
Quadro 11 - Benefícios da utilização do SIG para a empresa.....	52
Quadro 12 - Critérios para seleção de novos fornecedores .....	55
Quadro 13 - Formas de pagamento conforme utilização .....	56

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atividades financeiras .....	18
Figura 2 - Ciclo do capital de giro.....	22
Figura 3 - Fluxo de caixa da empresa .....	29
Figura 4 - Fluxo de caixa operacional .....	31
Figura 5 - Componentes do sistema. ....	33
Figura 6 - Interação da informação com o processo decisório.....	39
Figura 7 - Componentes de um sistema de apoio à decisão .....	40
Figura 8 - Áreas funcionais de uma empresa.....	43

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

SKUS – Stock Keeping Unit

SIG – Sistema de Informações Gerenciais

NCG – Necessidade Capital de Giro

CCL – Capital de Giro Liquido

EOQ – Modelo de Lote Econômico

JIT – Sistema Just-in-time

MRP – Sistema de Planejamento de Necessidade de Materiais

EPP – Empresa Pequeno Porte

CPF – Cadastro Pessoa Física

MEI – Micro Empreendedor Individual

ME – Micro Empresa

LEC – Lote Econômico de Compra

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.3	OBJETIVOS	14
1.3.1	OBJETIVO GERAL	14
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	14
1.5	JUSTIFICATIVA	14
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	16
2.1.1	ÁREAS DE TOMADA DE DECISÕES FINANCEIRAS	17
2.1.2	CAPITAL DE GIRO E ATIVO CIRCULANTE	19
2.1.3	CAPITAL DE GIRO OPERACIONAL	23
2.1.3.1	ESTOQUE	23
2.1.3.2	CONTAS A PAGAR	26
2.1.3.3	CONTAS A RECEBER	27
2.1.4	CAPITAL DE GIRO FINANCEIRO	27
2.1.4.1	ADMINISTRAÇÃO DAS DISPONIBILIDADES	27
2.1.5	FLUXO DE CAIXA	28
2.1.5.1	FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	30
2.1.6	TECNOLOGIAS APLICADAS À FINANÇAS	31
2.2	SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	31
2.2.1	CONCEITO DE SIG	34
2.2.2	BENEFÍCIOS DO SIG PARA AS EMPRESAS	34
2.2.3	DECISÕES EMPRESARIAIS E SEUS ASPECTOS	35
2.2.3.1	CLASSIFICAÇÃO DAS DECISÕES	36
2.2.3.2	ELEMENTOS DO PROCESSO DECISÓRIO	37
2.2.3.3	CONDIÇÕES DE TOMADA DE DECISÕES	38
2.2.4	SIG NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO	38
2.2.5	METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO	40
2.2.6	ESQUEMA BÁSICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	42
2.2.6.1	DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E ATIVIDADES	43
2.2.6.1.1	ÁREAS FUNCIONAIS FINS	44
2.2.6.1.2	ÁREAS FUNCIONAIS MEIOS	44
2.2.6.1.3	DECOMPOSIÇÃO DAS ÁREAS FUNCIONAIS	45
2.2.7	ESTRUTURAÇÃO DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS	47
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>49</b>
3.1	ANÁLISE DOS DADOS	50
3.2	LIMITAÇÃO DA PESQUISA	53
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E RESULTADOS</b>	<b>54</b>
4.1	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA EMPRESA	54
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>60</b>
	REFERÊNCIAS	63

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

A globalização promoveu a abertura e a integração dos mercados, permitindo às empresas fazerem negócios em qualquer parte do mundo. Aumentam as oportunidades de negócios, mas cresce também a concorrência, o que obriga as empresas a se estabelecerem em um novo patamar de qualidade, tanto na área de produtos, quanto de serviços. Os processos administrativos tornaram-se mais complexos, pois, os negócios passaram a envolver clientes e fornecedores localizados em qualquer lugar do mundo. A evolução do mercado impulsionou as empresas a investirem em pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas, não apenas no desenvolvimento e fabricação de produtos, mas também na área de gestão da informação. As empresas passaram a utilizar os Sistemas de Informações Gerenciais – SIG para facilitar a gestão dos seus processos administrativos.

As empresas passam a ter acesso à tecnologia da informação, o que não acontecia anos atrás, pelo alto investimento exigido. Nem todas as empresas tinham acesso a essa inovação, que facilitava o planejamento e controle da execução. A partir do momento que as empresas tiveram o acesso mais facilitado às tecnologias, foram desenvolvendo sistemas operacionais cada vez mais complexos, o que permitiu que tivessem maior capacidade de gerenciar um grande número de informações. Isto facilitou, sobremaneira, a tomada de decisão, pois as informações se tornaram mais confiáveis e disponíveis para quem precisasse delas.

Embora, hoje o acesso às tecnologias seja mais facilitado, até para as pequenas empresas, muitas delas ainda não utilizam todo o potencial do seu sistema operacional instalado. Constata-se que no mercado algumas empresas fazem o investimento e não utilizam todas as ferramentas disponibilizadas no sistema. A não utilização pode ser causada pela resistência do pessoal envolvido no processo, ocasionada muitas vezes pela falta de treinamento e oposições às mudanças.

Os sistemas operacionais disponibilizam informações confiáveis e em tempo hábil, oriundas de lançamentos diários dos eventos da empresa, que facilitam a tomada de decisão e o controle empresarial pelo gestor.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Geralmente, as empresas varejistas trabalham com número elevado de SKUs (*Stock Keeping Unit*) ou unidades mantidas em estoque, para o seu abastecimento, cultura que dificulta a gestão de estoque de forma manual. Por isso, a solução para essa dificuldade é a implantação de sistemas de informação para o gerenciamento dos dados, de forma a permitir ter um controle criterioso da entrada e saída de produtos. Além de facilitar também o controle financeiro do valor a pagar a seus fornecedores, já que as empresas trabalham ou negociam com grande número de fornecedores.

Ter o sistema implantado não significa ter uma boa gestão de estoque e do fluxo financeiro, pois, nem todas as empresas utilizam o seu sistema em sua totalidade. A subutilização do SIG resulta a criação de controles paralelos, na maioria das vezes, de forma manual pelos gestores. O nível de estoque e a gestão do contas a pagar são controles que, normalmente, são feitos dessa maneira. Essa forma de controle não permite saber antecipadamente os valores a serem pagos, o que obriga a empresa ter sempre em caixa o valor suficiente para a quitação dos títulos, caso contrário a empresa pode se tornar inadimplente, com atrasos nos pagamentos de seus fornecedores.

Muitas empresas deixam de utilizar os relatórios gerados pelo sistema que trazem informações seguras e confiáveis, para utilizar relatórios de fluxo de caixa controlados manualmente em livros caixas. As consequências da má utilização do sistema de informação implantado vão desde as perdas financeiras do capital investido em sua compra, como também podem comprometer as decisões sobre a compra de produtos. Além disso, pode provocar inadimplência por falta de um controle mais rigoroso no contas a pagar.

Por isso, este trabalho fará um estudo para responder o seguinte questionamento:

As ferramentas disponíveis no Sistema de Informação Gerencial são importantes para o controle financeiro e a tomada de decisão do gestor?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo principal desta pesquisa é mostrar a importância da utilização das ferramentas do Sistema de Informação Gerencial - SIG para o controle financeiro e a tomada de decisão em uma empresa do segmento de autopeças do município de Juína - MT.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- identificar se a empresa em questão utiliza algum sistema de informação para o gerenciamento de suas operações;
- fazer o levantamento dos relatórios financeiros gerados pelo sistema operacional da empresa;
- identificar a importância da utilização das ferramentas do Sistema de Informação Gerencial (SIG) implantado na empresa, para o controle financeiro.

### **1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO**

O objeto de estudo deste trabalho volta-se para uma empresa do segmento de autopeças de Juína-MT. Foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas, em um total de 40 questões para o Sócio/Proprietário da empresa foco, com a finalidade de responder aos objetivos deste trabalho, mostrar a importância da utilização das ferramentas do Sistema de Informação Gerencial - SIG para o controle financeiro e a tomada de decisão nas empresas.

### **1.5 JUSTIFICATIVA**

Na desarticulada economia global que se vive hoje, as pequenas empresas trabalham com uma margem de lucro baixa, por isso, devem manter seus recursos financeiros bem planejados. Além de um bom planejamento, deve-se ter um controle rigoroso do departamento de contas a pagar e a receber, de forma a permitir que o gestor tenha informação sobre o valor disponível, que poderá ser utilizado, inclusive, para investimentos na empresa.

Todas as empresas estão expostas a riscos, ou seja, a erros de planejamento e execução nas operações motivados por questões internas ou até mesmo externas

à empresa. As questões externas estão relacionadas à economia, política e cultura e as condições internas ao processo produtivo e comercial relacionados à conjuntura dos departamentos de forma geral.

Muitas empresas fazem investimentos na compra de sistema de informação gerencial, mas nem sempre utilizam todas as ferramentas disponibilizadas pelo sistema, principalmente na área financeira. A subutilização do sistema pode gerar prejuízos financeiros, acúmulo de trabalho ou retrabalho das atividades, pela falta de informações confiáveis.

Sendo assim, este trabalho se torna relevante na medida em que poderá identificar a importância dos relatórios financeiros gerados pelo SIG instalado, para a melhor gestão da empresa em questão.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho está composto por cinco partes, as quais visam uma interação para o alcance dos objetivos a primeira parte, está uma descrição do trabalho através da introdução, relatando o tema e título do projeto, contextualizando o assunto que será abordado e apresentando a problematização da pesquisa. Estão também descritos o objetivo geral e os objetivos específicos. Posteriormente, apresenta-se a justificativa, mostrando a relevância da escolha do tema.

A segunda parte deste trabalho apresenta o referencial teórico sobre a administração financeira e o sistema de informações gerenciais.

Em sua terceira parte, apresenta-se a metodologia determinada para aplicação da pesquisa, que forneceu os resultados para a resposta do problema de pesquisa.

A quarta parte é composta pela análise da pesquisa aplicada que descreve as informações do estudo de caso na empresa.

E por fim, em sua quinta parte expõe a conclusão do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A área financeira de uma empresa é aquela que gerencia parte da organização que envolve planejamento e controle do dinheiro. Neste sentido Gitman (2004, p. 4) afirma que a área de finanças “é ampla e dinâmica. Afeta a vida de todas as pessoas e organizações”.

Dessa maneira, Braga (1989, p. 23) complementa que finanças “envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros”. Desta forma, gerindo lucros para a movimentação da empresa em todo seu âmbito.

Nas empresas, a função financeira se torna uma área de grande importância, pois gerencia toda a movimentação de dinheiro que será investido ou aplicado. Braga (1989, p. 23) relata que esta função “é responsável pela obtenção dos recursos necessários para e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos”.

Complementando Gitman (2004, p. 6) diz que o profissional que é responsável por essa área desempenha um papel importante por se exigir uma decisão medida pelos indicadores financeiros. Portanto, a função financeira dentro das empresas abrange dois principais deveres: o levantamento de recursos favoráveis e a alocação devida desses recursos na empresa (BRAGA, 1989, p. 26).

De tal modo Braga (1989, p. 26) define o levantamento de recursos, como sendo, a primeira tarefa de responsabilidade da função financeira, pois, envolve a provisão dos fundos levantados pelas operações da empresa e também a atração de volumosas somas para que se invista em projetos de longo prazo. As fontes destes fundos podem ser classificadas de várias formas, como especifica Braga (1989, p. 26):

Recursos próprios (capital integralizado, reservas e lucros retidos) e recursos de terceiros (compromissos assumidos e dívidas contraídas); recursos permanentes (recursos próprios e dívidas a longo prazo) e recursos temporários (compromissos e dívidas a curto prazo); recursos onerosos (provocam despesas financeiras) e recursos não onerosos (BRAGA, 1989, p. 26).

Neste mesmo sentido Sanvicente (1987, p. 17) afirma que a obtenção desses recursos tem como principal objetivo o aperfeiçoamento das atividades correntes da

empresa.

A segunda tarefa da função financeira na empresa pode ser definida por Braga (1989, p. 27), como sendo a melhor forma de se alocar os recursos captados, buscando continuamente a otimização de alocação, para que se alcance a rentabilidade almejada e proteja a capacidade de pagar os compromissos nas datas de vencimento.

Sanvicente (1987, p. 17) complementa que a distribuição desses recursos obtidos deverá ser realizada após uma análise para se fazer o melhor uso possível nos diversos setores da empresa. Pode-se destacar, segundo Braga (1989, p. 27) alguns ativos que são essenciais para o desenvolvimento dessas aplicações, que são:

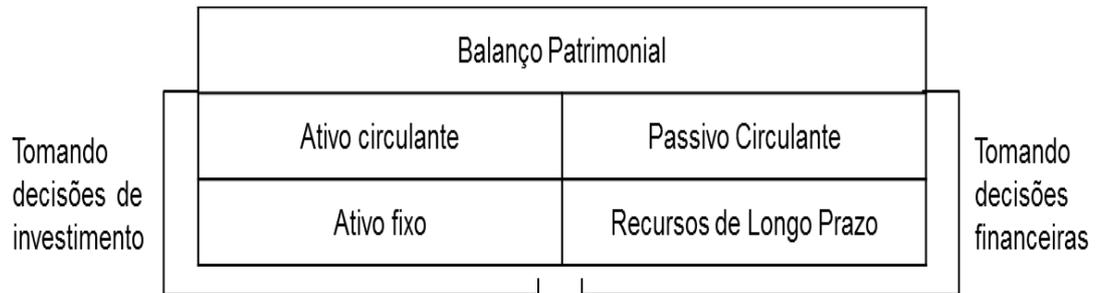
Os ativos operacionais constituídos por ativos fixos e ativos circulantes (estoques, duplicatas a receber e disponibilidades; e – outros ativos de natureza operacional ou não, como créditos diversos a curto e longo prazo, participações societárias em outras empresas, imóveis alugados a terceiros, determinadas aplicações financeiras etc (BRAGA, 1989, p. 27).

Portanto, a função financeira exige que o gestor conheça amplamente todas as áreas da empresa, principalmente o nível operacional. Fazendo com que se relacione com todos os departamentos da empresa, para que possa investir de acordo com a necessidade de cada um.

### **2.1.1 ÁREAS DE TOMADA DE DECISÕES FINANCEIRAS**

A tomada de decisão é feita por meio da avaliação do gestor sobre os resultados e os riscos financeiros. Por esse motivo, pode-se destacar segundo Braga (1989, p. 33) três áreas de decisões financeiras, envolvendo decisões de investimento, decisões de financiamentos e decisões relativas à destinação do lucro.

Para melhor identificação dessas decisões, pode-se observar a FIG. 01 a qual representa as contas patrimoniais que fazem parte dessas decisões.



**Figura 1- Atividades financeiras**

Fonte: GITMAN (2004, p.11)

As decisões de investimentos, segundo Braga (1989, p. 33) podem ser referentes ao controle da estrutura do ativo, envolvendo o desenvolvimento e a implementação de novos projetos, tomando decisões principalmente na implantação, onde envolvem grandes números de recursos e apresentam elevados riscos à empresa.

Dessa maneira Gitman (2004, p. 11) complementa que as decisões de investimento, além de envolverem os tipos de ativos, também abrangem a composição dessas contas.

Já as decisões de financiamento podem ser definidas segundo Gitman (2004, p. 11) como sendo a formação e os tipos de recursos financeiros que serão utilizados. Braga (1989, p. 34) complementa que é necessário ter uma estrutura financeira adequada para a implementação desses novos projetos. Precisa ser levado em consideração questões que se referem à intensidade entre recursos permanentes ou temporários, quanto aos recursos próprios ou financiamentos a longo prazo, quanto a reação do mercado aos novos projetos e quanto aos impactos dos recursos financeiros.

Dessa forma, pode-se dizer que as decisões de financiamento envolvem a melhor decisão do custeio para a realização dos novos projetos. Conhecer a composição e aplicação de cada ativo disponível para negociação facilita a tomada de decisão do gestor financeiro.

Por fim, as decisões referentes à destinação dos lucros definem-se conforme Braga (1989, p. 34), como sendo o lucro obtido ao final de cada exercício, observando se ele reproduz os investimentos dos acionistas na empresa, sendo que esse lucro deverá ser distribuído ao acionista ou poderá ser investido na empresa de maneira integral ou parcial.

Dessa maneira, pode-se dizer que as ferramentas disponibilizadas pelo sistema operacional da empresa, apresentando uma alimentação correta dos dados financeiros, que envolve fluxo de caixa, controle de estoque, controle de contas a pagar e a receber, possibilita para o gestor informações claras para a tomada de decisão na empresa.

Portanto, com essas informações o gestor saberá de que maneira levantará recursos necessários, assim sabendo alocá-los de maneira correta sem sacrifícios em determinadas áreas da empresa.

### **2.1.2 CAPITAL DE GIRO E ATIVO CIRCULANTE**

A administração financeira de curto prazo consiste em uma atividade muito importante e intensa do administrador financeiro, pois é a gestão dos ativos e passivos circulantes, dirigidos para manter um controle entre a rentabilidade e o risco que a empresa está exposta.

Os ativos circulantes podem ser definidos como capital de giro da empresa. Segundo Gitman (2004, p. 510), os ativos circulantes, chamados de capital de giro, representam uma parte que circula do total que a empresa investe.

Deste modo Neto e Silva (2012, p. 2) complementam que o capital de giro sendo os recursos correntes pode ser identificado como capaz de ser revertido em caixa, em um prazo máximo de um ano, sendo delimitado por empresas que seu tempo entre produção e venda não ultrapasse esse prazo.

Já Braga (1989, p. 81) diz que o capital de giro é correspondido pelo ativo circulante e que em uma abordagem mais ampla também engloba os passivos circulantes. Em concordância Ching (2010, p. 22) complementa que o capital de giro é definido como sendo o “ativo circulante menos o passivo circulante. O capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar o seu ciclo operacional”. Dessa maneira, pode ser comprometido pelos problemas que são apresentados na gestão dos circulantes e com a relação dessas contas patrimoniais.

Resumindo o balanço patrimonial, como expõe a Quadro 01 pode-se observar que as contas que apresentam giro são as do ativo e passivo circulante.

**Quadro 1**  
**Balço patrimonial e capital de giro**

<b>Ativo Circulante (AC)</b> Disponibilidades Valores a Receber Estoques	<b>Passivo Circulante (PC)</b> Fornecedores Salários e Encargos Sociais Empréstimos e Financiamentos
<b>Ativo Não Circulante</b> Investimentos Imobilizado	<b>Passivo Não Circulante</b> ..... ..... <b>Patrimônio Líquido</b> Capital Social Reservas de Lucros Ajustes de avaliação Patrimonial

Fonte: Neto e Silva (2012, p.3)

Sobre o ativo e passivo circulante, Ching (2010, p. 22) explica que:

O ativo circulante é representado pelas disponibilidades, valor a receber e estoques, enquanto o passivo circulante é identificado como fornecedores, salários e encargos sociais, contas a pagar e empréstimos e financiamentos (CHING, 2010, p. 22).

Abreviando um pouco mais o resumo do balanço apresentado no Quadro 1 pode-se observar que o capital de giro é dividido em capital de giro financeiro e operacional, como apresenta a Quadro 02:

**Quadro 2**  
**Divisão do capital de giro**

	ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
<b>FINANCEIRO</b>	Caixa e Bancos Aplicações Financeiras	Financiamentos e Empréstimos
<b>OPERACIONAL</b>	Contas a Receber Estoques	Fornecedores Contas a pagar

Fonte: Ching (2010, p. 22)

Ching (2010, p. 22) esclarece que o ativo circulante operacional é o investimento e o passivo circulante operacional é o financiamento, os quais decorrem das atividades de compra, produção, estocagem e venda.

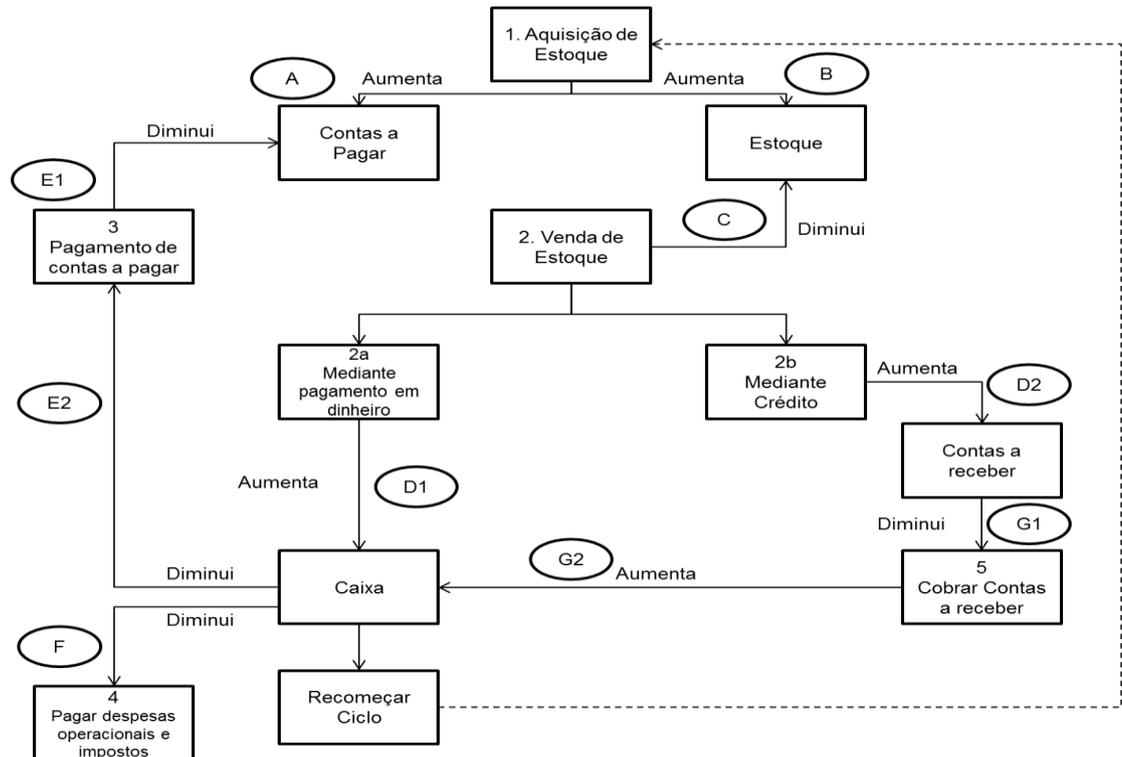
Portanto, a diferença que se obtém destas contas patrimoniais pode demonstrar a Necessidade de Capital de Giro – NCG. Segundo Ching (2010, p. 22) essa diferença entre os investimentos e os financiamentos pode ser definida “o quanto a empresa necessita para financiar o giro”.

Neste mesmo sentido pode-se obter o Capital de Giro Líquido – CCL, quando se aplica a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Para Neto e Silva (2012, p. 5), o CCL “reflete a folga financeira da empresa e representa o volume de recursos de longo prazo que se encontra financiando os ativos correntes”.

Segundo Gitman (2004, p. 510), a diferença entre o ativo circulante e passivo circulante pode gerar capital de giro positivo e negativo, podendo desta forma ser analisados das seguintes maneiras:

- se o ativo circulante ultrapassar o passivo circulante a empresa apresentará um capital de giro positivo;
- quando o passivo circulante apresentar um valor que ultrapasse os ativos circulantes a empresa apresentará um capital de giro negativo.

Para melhor representar o ciclo de capital de giro dentro de uma empresa, pode-se observar a FIG. 02, onde demonstra seu ciclo diário.



**Figura 2 - Ciclo do capital de giro.**

Fonte: Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 554)

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 554-555), os passos do ciclo de capital de giro podem ser definidos, primeiramente pela compra ou produção para a venda, como consequência tem o aumento do contas a pagar e aumento do estoque físico da empresa. Após, faz-se a venda do estoque com pagamento em dinheiro, que eleva o valor do caixa, e venda a crédito, que eleva o contas a receber. Conseqüentemente, a empresa efetua os pagamentos de contas a pagar, que causa a diminuição de caixa e do valor do contas a pagar. Juntamente com o pagamento do contas a pagar se realiza o pagamento das despesas operacionais e impostos, que, por consequência leva a diminuição do valor em caixa. Por fim, realiza a cobrança de contas a receber nos vencimentos, para que eleve o valor em caixa e diminua o contas a receber. Em seguida, após o termino deste ciclo a empresa recomeça um novo ciclo.

A velocidade da repetição do ciclo de capital pode ser definida conforme a necessidade da empresa e também pode levar em conta o tipo de ramo de atividade que a empresa exerce no comércio.

## 2.1.3 CAPITAL DE GIRO OPERACIONAL

### 2.1.3.1 ESTOQUE

Segundo Neto e Silva (2012, p. 196), o investimento em estoque que uma empresa realiza é uma das decisões mais importantes para uma gestão financeira correta. Complementando Gitman (2004, p. 516), destaca que o objetivo da administração de estoque é “girá-los o mais rapidamente possível”. Para Braga (1989, p. 101), os estoques representam “uma parcela significativa do ativo circulante, os estoques provocam custos financeiros e despesas operacionais”.

Dessa maneira a decisão de se investir em estoques deve ser criteriosamente avaliada de forma a não comprometer a liquidez financeira da empresa. De forma sintética Neto e Silva (2012, p. 196-197) enumeram alguns fatores que justificam manter altos investimentos em estoques, são eles:

- tornar o fluxo econômico contínuo, pois a falta de estoque de determinada matéria prima pode comprometer o sistema de produção;
- características econômicas particulares de cada setor - essas características estão relacionadas a setores que sua produção é em épocas determinadas do ano e a demanda está distribuída durante todo o ano;
- perspectiva de aumento imediato do valor do produto, neste método destaca-se o ganho quando se compra com o valor do produto baixo que cubra os custos de estocagem;
- as taxas inflacionárias, que as empresas preferem investir em estoque do que investir em uma aplicação financeira, criando uma proteção contra as perdas inflacionárias;
- política de venda dos fornecedores - se o fornecedor oferece um preço melhor no produto ou um desconto especial, quando se compra determinada quantidade de produtos, o gestor muitas vezes prefere comprometer um pouco mais dos seus recursos em estoque.

Para Ching (2010, p. 138), também há razões contrárias para não se manter altos níveis de estoque, que são:

Custo- estoques são considerados gastos desnecessários (dinheiro pode ser aplicado de outra maneira e não ficar parado); Estoques podem encobrir problemas de qualidade; Isolamento entre os canais da cadeia de suprimento; Riscos de obsolescência e deterioração; e ocupam grandes espaços (CHING, 2010, p. 138).

Neste contexto Braga (1989, p. 101) destaca que o administrador financeiro precisa estar sempre atento e manter um controle rígido dos níveis de estoques, para manter a capacidade de solvência da empresa e maximizar o retorno planejado para os estoques.

Para manter um controle rígido, o administrador poderá usufruir de diversos sistemas de controle de estoque. Gitman (2004, p. 517) destaca diversas técnicas para esse controle, que são:

- Sistema ABC;
- Modelo de Lote Econômico (EOQ);
- Sistema Just-in-time (JIT);
- Sistema de Planejamento de Necessidades de Materiais (MRP).

Segundo Braga (1989, p. 105), o sistema de curva ABC deve ser utilizado quando o estoque da empresa é formado por milhares de itens diferentes, deste modo “cada item de estoque é formado por certa quantidade de bens homogêneos que, multiplicada pelo preço unitário, fornece o montante de recursos investidos”.

Sobre a utilização da curva ABC, Ching (2010, p.141) complementa que esse sistema:

É útil para controlar uma infinidade de itens e aplica um grau de controle de cada item. Em todo o estoque, alguns itens podem ter uma taxa de uso muito alta, de modo que sua falta pode gerar alto grau de insatisfação e outros itens que podem ser muito caros para se ter em estoque grandes quantidades (CHING, 2010, p. 141).

Gitman (2004, p. 517) complementa que a classificação do grupo A, “inclui os itens com o maior investimento em valor monetário”, o grupo B “consiste em itens responsáveis pelo maior investimento seguinte em estoque” e por fim o grupo C que é “formado por um grande número de itens que exigem investimentos relativamente pequenos”.

Já o sistema de modelo de lote econômico – EOQ, Gitman (2004, p. 517)

apresenta como sendo uma das técnicas mais adequadas para a determinação da quantidade correta a ser pedida, onde faz um apanhado de todos os custos integrados ao estoque e depois determina qual será o tamanho deste pedido para serem menores possíveis esses custos.

Nesta mesma abordagem Neto e Silva (2012, p. 200) relatam que o lote econômico:

Procura a melhor estratégia para determinar qual será quantidade que deve ser mantida em estoque e de quanto em quanto tempo deverá fazer novo pedido. Para tanto, o lote econômico de compras (LEC) ajuda a encontrar a quantidade ótima de cada pedido, de modo que os custos totais, compreendidos pelo custo do pedido e o custo de estocagem, sejam menores possíveis (NETO E SILVA, 2012, p. 200).

O sistema just-in-time (JTI), segundo Gitman (2004, p. 519) é levado em consideração a minimização dos estoques, fazendo com que a matéria-prima chegue até a empresa no momento de ser utilizada pela produção.

Neto e Silva (2012, p. 221) complementam que o JTI se baseia em dois fundamentos, a eliminação total dos estoques da empresa e de ter uma produção somente daquilo que tiver demanda, assim dando início ao processo de produção somente quando um produto for requisitado pelo cliente, fazendo com que os equipamentos só operem quando necessário.

De tal modo Gitman (2004, p. 519) expõe que o JTI tem como meta a eficiência da produção. E para se alcançar esta eficiência Neto e Silva (2012, p. 222) mostra que:

A empresa deve alterar o processo produtivo de tal forma que reduza ao máximo o número de defeitos, o tempo que não agrega valor, o volume de matéria-prima adquirida de fornecedores, a movimentação do estoque e a complexidade do processo de produção (NETO e SILVA, 2012, p. 222).

Já o Sistema de planejamento de necessidades de materiais (MRP), segundo Gitman (2004, p. 519) pode ser utilizado nas empresas para indicar os materiais e quando poderão ser encomendados. Aplica-se ao MRP com o auxílio de *software* ou planilhas do excel, o uso da tecnologia fará com que a planilha “simule as necessidades de materiais, a situação do estoque e processo de produção de cada produto”, tendo como objetivo “reduzir o investimento em estoques sem prejudicar a produção”.

Neto e Silva (2012, p. 230) complementa que o MRP:

Centraliza e coordena as atividades a serem desenvolvidas na empresa. Entretanto, alguns problemas podem ser levantados sobre a utilização do MRP. Primeiro, o MRP requer uma base de dados muito grande da empresa, o que torna muito dispendioso. Segundo, é que o sistema de gestão de estoques é centralizador e que não incentiva a participação dos funcionários pois as tarefas são determinadas pelo próprio MRP (NETO e SILVA, 2012, p. 230).

Portanto, o gestor de Empresa de Pequeno Porte deverá avaliar até que ponto é vantajosa a utilização do MRP na gestão de seus estoques, já que é um sistema que exige elevado investimento em sua implantação e manutenção.

### **2.1.3.2 CONTAS A PAGAR**

Conforme Ching (2010, p. 156), o contas a pagar pode ser definido como um recurso que resulta de compras realizadas em outras empresas a crédito, para sustentar as operações da empresa. Por este motivo Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 572) afirmam que, “administração de fluxo de caixa e a administração do contas a pagar estão intimamente relacionadas” e são impactadas pelas decisões de financiamento que a empresa oferece para o seu cliente e o que ela negociar com o seu fornecedor.

Ching (2010, p. 156) explica que a “expansão das operações da empresa, a extensão do prazo de pagamento e/ou aumento do limite de crédito junto aos credores” são os meios que gerará financiamentos adicionais. Por isso, complementa o autor, as empresas devem manter sempre seus fornecedores como aliados para obterem sucesso em seus negócios. Uma forma de negociação que pode beneficiar a empresa é a modalidade de compras consignadas. De acordo com Ching (2010) essa modalidade acontece quando:

O fornecedor coloca suas mercadorias para o cliente revender que, por sua vez, irá pagar somente quando ocorrer a venda. Com isso, reduz a necessidade de capital de giro da empresa cliente. Para o fornecedor isso pode ser também um bom negócio na medida em que ele teria de manter o estoque em suas instalações (CHING, 2010, p. 157).

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 572) complementam que a administração financeira do contas a pagar depende principalmente do prazo e negociação, pois podem ser realizadas o pagamento em diferentes prazos, podendo ser até renegociadas.

### **2.1.3.3 CONTAS A RECEBER**

O crédito que uma empresa fornece aos seus clientes pode ser definido segundo Neto e Silva (2012, p. 125) como “a troca de bens presentes por bens futuros. De um lado, uma empresa que concede o crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro”.

Complementando Braga (1989, p. 113) diz que a concessão de um prazo para o pagamento, favorece o escoamento da produção, e para o comércio varejista aumenta o giro dos estoques, fazendo com que as empresas envolvidas no processo de compra e venda possam expandir suas atividades. A decisão de vender a crédito envolve riscos, por isso, a empresa deve estar sempre atenta ao índice de liquidez, nível de risco e rentabilidade, afirma Neto e Silva (2012, p. 126).

A concessão de crédito ao cliente segundo Braga (1989, p.114) poderá assumir alguns riscos, os quais não existem nas vendas realizadas a vista. Estes riscos podem estar relacionados às despesas que podem gerar quando se analisa o potencial de pagamento do cliente, com a cobrança das duplicatas, perdas de créditos que se tornam incobráveis, com os custos aplicados nas contas a receber e a perda ocasionada pelo processo inflacionário.

Segundo Braga (1989, p.113), além dos riscos de atrasos ou perdas, as vendas a prazo podem ocasionar:

Despesas adicionais com a análise de crédito e cobrança. Apesar desses riscos e custos, verifica-se que parcela significativa das transações comerciais é realizada a crédito. Em suas diversas modalidades, o crédito ao consumidor é largamente utilizado pelo comércio varejista (BRAGA, 1989, p.113).

Conforme Neto e Silva (2012, p. 139), após a empresa ter realizado a fixação da política de crédito, englobando os prazos de pagamento, política de cobrança e o desconto que poderá estar concedendo ao seu cliente, a empresa parte para a etapa de concessão de crédito ao cliente.

### **2.1.4 CAPITAL DE GIRO FINANCEIRO**

#### **2.1.4.1 ADMINISTRAÇÃO DAS DISPONIBILIDADES**

Conforme Braga (1989, p. 123), pode-se definir as disponibilidades como sendo o numerário que a empresa mantém em caixa, conta banco, onde terá livre

movimentação e em aplicações de curto prazo, “a administração das disponibilidades buscará um equilíbrio entre tais extremos, mas esta não é uma tarefa fácil devido a dinâmica e aos descompassos dos fluxos de pagamentos e recebimentos”.

Complementando Neto e Silva (2012, p. 102) descreve o fluxo de caixa como sendo a principal ferramenta para o controle dos recursos necessários futuramente, os quais deverão ser administrados a fim de minimizar a necessidades de recursos. Acrescentando Braga (1989, p. 124) explana que é de fundamental importância que o gestor identifique essa necessidade de recursos, para que dessa forma possa manter um valor mínimo de disponibilidade.

Segundo Neto e Silva (2012, p. 100) existem três motivos que levam o gestor a manter estes recursos, são eles:

Transação, uma empresa precisa ter recursos aplicados no caixa para poder honrar os compromissos assumidos; Precaução, como existem fluxos de pagamentos futuros nem sempre totalmente previsíveis e em face da atitude do administrador financeiro em relação ao risco, uma empresa deve manter uma quantidade de recursos para estas eventualidades; Especulação, a existência de recursos em caixa decorre da perspectiva de uma oportunidade futura para fazer negócios (NETO e SILVA, 2012, p. 100).

Conforme Braga (1989, p. 124), além destes, há também outros motivos que podem levar o gestor a manter disponíveis, como motivos relacionados à existência de numerários em trânsito, que pode ser por cheques emitidos que ainda não foram descontados das contas bancárias ou até mesmo cheque de terceiros que possa retornar para a conta antes da compensação por algum motivo, sustação ou sem saldo.

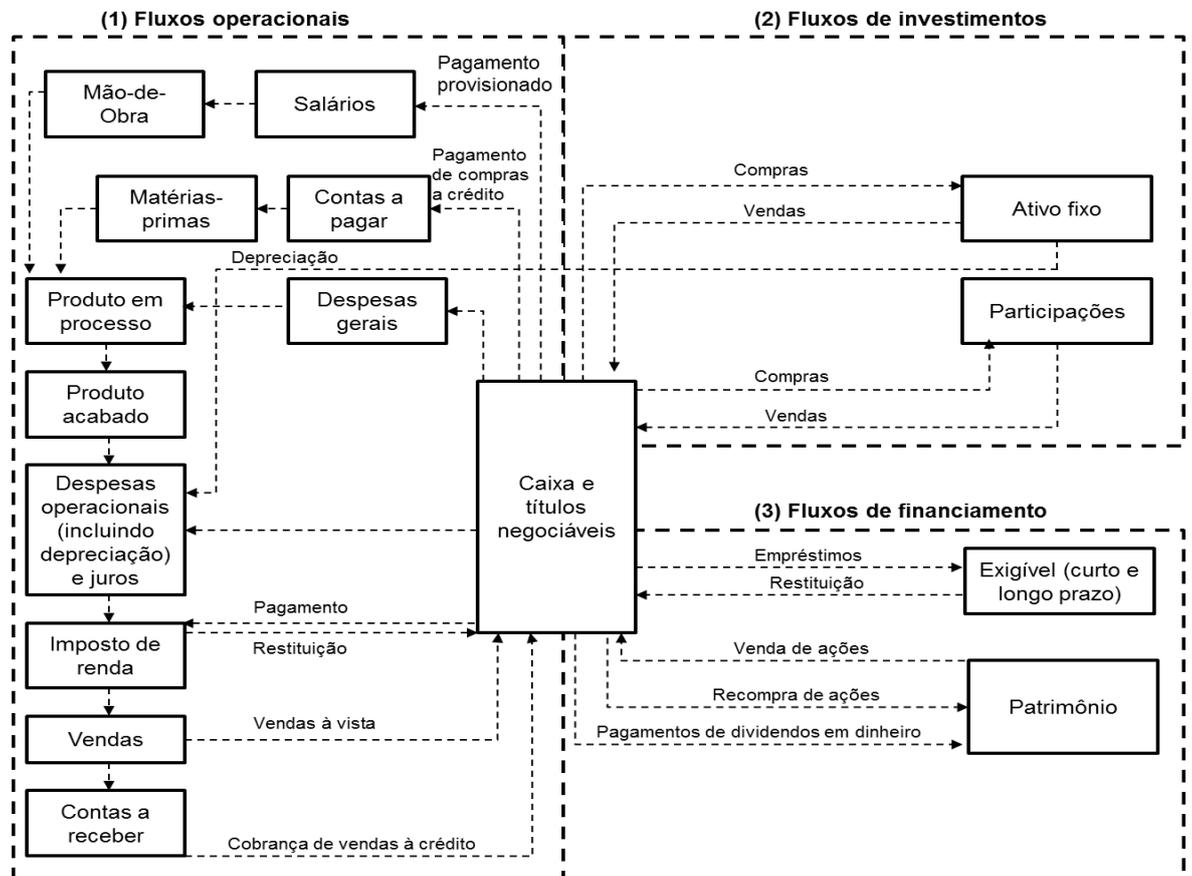
### **2.1.5 FLUXO DE CAIXA**

O fluxo de caixa oferece ao gestor uma maneira facilitada de visualizar as entradas e saídas de recursos que acontecem na empresa, para que possa analisá-las e tomar decisões corretas.

Segundo Neto e Silva (2012, p. 33) pode-se afirmar que:

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a movimentação da riqueza (NETO e SILVA, 2012, p. 33).

Neste sentido Ching (2010, p. 39) define fluxo de caixa sendo “um fluxo das entradas e saídas, ou seja, das receitas e despesas, as quais podem ser ocasionadas a partir das atividades operacionais, de financiamento e de investimentos, sendo que a cada ocorrência se altera a conta caixa”. A FIG. 3 demonstra as entradas e saídas que podem acontecer em cada tipo de fluxos no fluxo de caixa de uma empresa.



**Figura 3 - Fluxo de caixa da empresa**

Fonte: Gitman (2004, p. 87)

Segundo Gitman (2004, p. 86), o fluxo de caixa pode ser classificado em três fluxos, que são: fluxos operacionais são as entradas e saídas que estão ligadas à produção e à venda de bens e serviços; os fluxos de investimentos que são aqueles ligados diretamente com a participação em outras empresas e também à compra e venda de ativos imobilizados, e por fim os fluxos de financiamentos são aqueles que estão relacionados à captação de recursos de terceiro e capital próprio.

Manter um fluxo de caixa controlado é um grande desafio para o gestor, quando se tenta ter como resultado nem a falta ou excesso de recursos. Nesse

sentido, Ching (2010, p. 52-53) descreve que toda a empresa necessita manter um saldo suficiente para que haja sua solvência. Dessa maneira o gestor deverá escolher se mantém um valor em caixa alto ou baixo, se optar pelo valor de caixa alto haverá uma redução da rentabilidade e se decidir manter em caixa um montante menor, a empresa coloca em risco sua liquidez financeira, pois não terá caixa suficiente para pagar suas dívidas. Nesse sentido, o orçamento de caixa da empresa permite que o gestor identifique a falta ou excesso de caixa.

### **2.1.5.1 FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL**

Segundo Ching (2010, p.40), as atividades operacionais são resultantes de operações de curto prazo, onde se faz a movimentação do capital de giro e levanta lucro ou prejuízo. Dessa maneira Neto e Silva (2012, p. 48) define fluxo de caixa operacional como sendo:

Os resultados financeiros (no sentido restrito de caixa) produzidos pelos ativos identificados diretamente na atividade da empresa. Constitui-se, em outras palavras, numa medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa (NETO e SILVA, 2012, p. 48).

Complementando, Braga (1989, p. 130) diz que o caixa operacional se refere a uma média dos recursos que deverá cumprir os pagamentos operacionais, não sendo representado especificamente pelas disponibilidades, mas também pelas duplicatas a receber e estoques, assim, então “a determinação do caixa operacional é necessária para calcular o custo de oportunidade dos recursos utilizados nas atividades operacionais”.

O Fluxo de caixa operacional pode ser calculado, segundo Ching (2010, p. 49) através do levantamento de todos os valores que compõem os recebimentos de vendas e os desembolsos, que são compostos a partir dos orçamentos de matérias primas, da mão de obra direta, dos custos indiretos de fabricação e das despesas. A FIG. 04 traz um exemplo de fluxo de caixa operacional.

ORÇAMENTO DE CAIXA	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	ACUMULADO
(+) Recebimentos	R\$ 230.000	R\$ 480.000	R\$ 740.000	R\$ 520.000	R\$ 1.970.000
Recebimentos dos Clientes	R\$ 230.000	R\$ 480.000	R\$ 740.000	R\$ 520.000	R\$ 1.970.000
(-) Pagamentos	R\$ 294.500	R\$ 492.000	R\$ 604.000	R\$ 398.500	R\$ 1.789.000
Matéria-Prima	R\$ 49.500	R\$ 72.300	R\$ 100.050	R\$ 79.350	R\$ 301.200
Mão-de-Obra Direta	R\$ 84.000	R\$ 192.000	R\$ 216.000	R\$ 114.000	R\$ 606.000
Custos Indiretos de Fabricação	R\$ 68.000	R\$ 96.800	R\$ 103.200	R\$ 76.000	R\$ 344.000
Vendas e Admin.	R\$ 93.000	R\$ 130.900	R\$ 184.750	R\$ 129.150	R\$ 537.800
(=) Fluxo de Caixa Operacional – Sobre (Insuficiência)	-R\$ 64.000	-R\$ 12.000	R\$ 136.000	R\$ 121.500	R\$ 181.000

**Figura 4 - Fluxo de caixa operacional**

Fonte: CHING (2010, p.49)

### 2.1.6 TECNOLOGIAS APLICADAS À FINANÇAS

A utilização da tecnologia nas empresas, nos dias atuais, está muito forte, pois facilita o controle de um grande número de dados e informações. Segundo Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 605), a tecnologia de computação está inteiramente ligada aos processos que decorrem da entrada de pedidos, contas a receber, contas a pagar e, principalmente, na administração dos estoques.

Ainda no mesmo sentido Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 605) descrevem que sistemas mais sofisticados, que foram desenvolvidos gradualmente com a evolução da tecnologia, estão cada vez mais integrados, permitindo que um dado lançado por um departamento possa ser visualizado por todos os departamentos da empresa, caso seja necessário.

As informações entram apenas uma vez no sistema e todos os subsistemas fornecem dados para o sistema contábil, que por sua vez produz relatórios financeiros como demonstrações de resultados e balanços patrimoniais (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 605).

Portanto, a tecnologia auxilia os gestores na tomada de decisão através da geração de informações, a partir dos dados que são inseridos no sistema da empresa. Diante do contexto, o próximo tópico descreve o Sistema de Informação Gerencial.

## 2.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

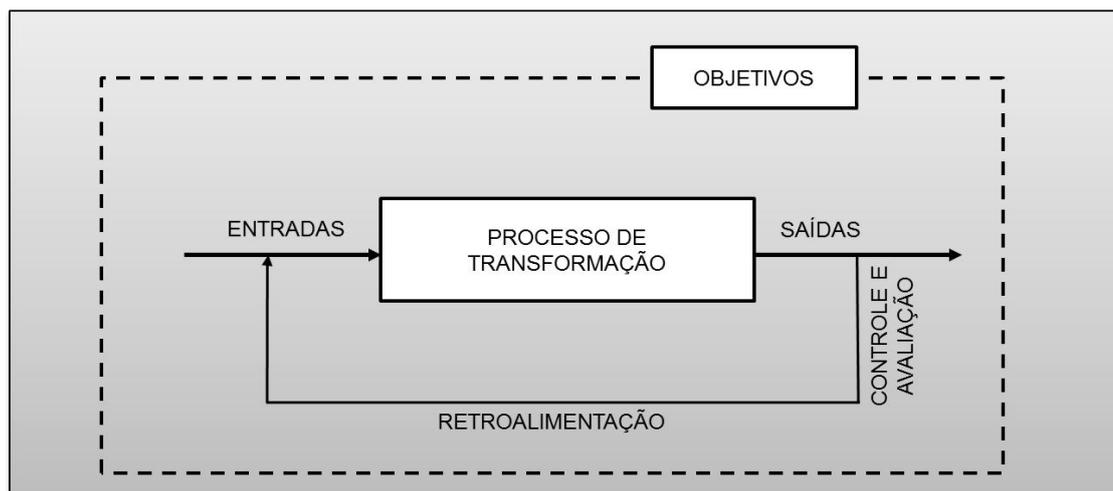
Os conceitos e definições de sistemas começaram a ser usados há algumas décadas atrás. Logo com seu surgimento, pós-segunda guerra mundial, foram se agregando diferentes ideias sobre os sistemas existentes, falando-se muito em sistemas hidráulicos, sistemas econômicos e sistemas de defesa (BIO, 2008, p. 19).

Oliveira (2008, p. 7) definiu o sistema como sendo um “conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. Outro dado importante a ser distinguido é a sua tipologia, que pode ser um sistema fechado, que são máquinas e equipamentos; ou sistema aberto, como sistema organizacional ou sistema biológico (BIO, 2008, p. 20).

Oliveira (2008, p. 7) apresenta que o sistema é composto por componentes, onde ocorre a transformação dos insumos, entrada de matéria prima, em um resultado, saída de um produto ou serviço. Os componentes são:

- Objetivos do sistema ou do usuário: razão da existência do sistema;
- Entradas: fornecimento de informações ao sistema;
- Processo de transformação: transformação de um insumo em resultado, podendo produzir o resultado desejado;
- Saídas do sistema: resultados do processamento da entrada conforme objetivos fixados pela empresa;
- Controle e avaliação: esta parte está composta pela conferência das saídas, se estão de acordo com os objetivos planejados pela empresa;
- Retroalimentação ou *feedback*: acontece a partir das divergências encontradas nas saídas, durante os processos anteriores, para que haja uma reintrodução do mesmo sob a forma de entrada.

Este processo pode ser observado na FIG. 05, que mostra o processo de transformação do dado em conhecimento.



**Figura 5 - Componentes do sistema.**

Fonte: Oliveira (2008, p.8)

As organizações sendo consideradas sistemas abertos necessitam da transformação de dados de forma a gerar informações úteis às tomadas de decisões. Desta maneira, Oliveira (2008, p. 22) define dado e informação como “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. [...] informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”.

Complementando a ideia, Gordon (2006, p. 4) diz que o dado além de estar na forma bruta como medidas, fatos, valores e observação, que os quais ainda não passaram por um processo de transformação e não estão organizados para uma decisão. Já a informação é onde os dados passa por um processo de resumo, organização e análise, ou seja, passa por um processo de transformação que possivelmente estará sendo utilizado para a tomada de decisão do gestor. Ainda nesta mesma ideia, existe o conhecimento, o qual utiliza a informação para obtê-lo, sendo definido como entendimento sobre o objeto originado do dado, de tal modo, proporcionando a interpretação da informação. E também a sabedoria, a qual é uma habilidade que o gestor utilizará para o alcance de um propósito dentro da organização.

Gordon (2006, p. 5) diz ainda que esta tecnologia da informação “permitiu que pessoas, grupos e organizações fizessem a gestão de suas informações eficaz e eficiente”.

### 2.2.1 CONCEITO DE SIG

Segundo Gordon (2006, p. 9) o sistema de informações gerenciais – SIG pode ser considerado um sistema de suporte à gestão, ao qual fornece informações que auxiliam o administrador na organização das tarefas e para a tomada de decisão.

Desta maneira, pode-se dizer que o SIG é um processo organizado que realiza a transformação dos dados em informações, dados esses que podem ser coletados, armazenados e operacionalizados para a composição do planejamento empresarial, dando procedência às informações que auxiliarão no entendimento do gestor para a tomada de decisão correta. Dearden (1972, p. 92 *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 25) define o SIG como:

Um método organizado para prover o executivo de informações passadas, presentes e futuras sobre a operação interna e o ambiente da empresa. E dá suporte as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, fornecendo informação uniforme para auxiliar a tomada de decisão (DEARDEN, 1972, p. 92 *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 25).

Oliveira (2008, pag. 26) diz que o SIG pode ser definido como “processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Schwartz (1985 *apud* Cruz, 2014, p. 41-42) complementa que “os sistemas de processamento de informações tornam-se SIG quando sua finalidade transcende uma orientação para o processamento de transações, em favor de uma orientação para a tomada de decisões gerenciais”.

### 2.2.2 BENEFÍCIOS DO SIG PARA AS EMPRESAS

A mensuração de forma quantitativa dos benefícios que o sistema de informações gerenciais propicia à empresa se torna difícil de ser organizada. Mas quando é elaborada uma lista dos impactos que a falta do SIG pode causar nas tarefas realizadas dentro de uma empresa, se tem uma visão mais ampla dos seus benefícios para o processo decisório (OLIVEIRA, 2008, p. 31).

As tarefas que são realizadas na empresa, cada dia mais estão necessitando de um sistema mais sofisticado, pois os gestores aprimoram suas formas de avaliação de resultados (GORDON, 2006, p. 6).

Desta forma, o gestor necessita de uma variedade de sistema que o ajude a geração de informações, sobre a questão, Gordon (2006, p. 8) diz que:

Os gestores podem usar sistemas computadorizados para manter informações sobre desempenho de empregados, preferência de clientes, e tendências da indústria, assim como para motivar e desenvolver empregados, comunicar-se com outros gestores, tomar decisões, negociar acordos e gerir recursos”(GORDON, 2006, p. 8).

Portanto, devem-se elencar alguns benefícios para que o gestor possa escolher um sistema que atenda as suas necessidades. Oliveira (2008, p.31) destaca alguns benefícios que o SIG proporciona às empresas:

- redução de custos nas operações;
- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menos esforços;
- melhoria na produtividade;
- melhoria nos serviços prestados pela empresa, internos e externos;
- melhoria na tomada de decisão do gestor, a partir da apresentação de informações precisas e rápidas;
- melhoria na estrutura organizacional;
- melhor interação com os fornecedores, proporcionando melhores parcerias;
- redução de níveis hierárquicos e também de funcionários.

Oliveira (2008, p. 33-34) destaca ainda que para a empresa desfrutar dos benefícios gerados pelo SIG, ela deverá seguir alguns pontos iniciais que auxiliaram nesta tarefa, devendo focar a abrangência adequada da alta e média administração com o SIG. É necessário identificar as competências das pessoas que irão operar ao SIG para a implementação e prática de um plano mestre, conforme as necessidades de informações. É preciso também identificar as habilidades necessárias dos executivos utilizarem as informações do SIG para a tomada de decisão. Para a operacionalização eficiente do SIG é preciso ter o apoio de todos os níveis da empresa, principalmente da controladoria.

### **2.2.3 DECISÕES EMPRESARIAIS E SEUS ASPECTOS**

As decisões são tomadas pelos gestores de acordo com as necessidades de

cada setor e com o intuito de atingir determinado objetivo. Oliveira (2001, p. 26) define a decisão como “a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado”.

Nesse sentido, pode-se destacar alguns aspectos que de certa forma ajudará o gestor no entendimento do processo decisório, fazendo com que a tomada de decisão seja a correta para o sucesso da empresa. Com isto Oliveira (2011, p. 34) destaca algumas fases de se estabelecer este processo decisório, que são:

- identificação do problema;
- análise do problema, com base na consolidação das informações sobre ele;
- estabelecimento de soluções alternativas;
- análise e comparação das soluções alternativas, por meio do levantamento das vantagens e desvantagens, além de a avaliação destas alternativas na relação ao grau de eficiência, eficácia e efetividade do processo;
- seleção da alternativa mais adequada, 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 e parâmetros devidamente aceitos pela empresa.

Portanto, o processo decisório elaborado pelo gestor possibilita uma visão ampla do ambiente em que a empresa está envolvida, como também proporciona ao gestor uma visão futura em relação à avaliação das consequências que este processo poderá gerar (OLIVEIRA, 2011, p. 26).

### **2.2.3.1 CLASSIFICAÇÃO DAS DECISÕES**

As decisões que o gestor toma após a elaboração de um processo podem estar classificadas de duas maneiras, decisões programadas e decisões não programadas.

Segundo Oliveira (2011, p. 34) as decisões programadas, tem como

características principais a rotina e repetitividade, “são decisões permanentes e caracterizam-se por situações bem definidas, muito repetitivas e rotineiras, para as quais existem informações adequadas, e, geralmente, servem como guia das atividades administrativas”.

Desta mesma forma Oliveira (2011, p. 35) esclarece que as decisões não programadas apresentam como principal característica a novidade e que não apresentam uma estrutura pré-definida, desta maneira “estão inseridas num contexto de ambiente dinâmico, que se modifica rapidamente com o decorrer do tempo; e muitas vezes, o impacto destas decisões é elevado nas empresas”.

### **2.2.3.2 ELEMENTOS DO PROCESSO DECISÓRIO**

Segundo Oliveira (2011, p. 35) “uma tomada de decisão pode ser considerada como uma seleção criteriosa de um curso preferencial de ação, com base em duas ou mais alternativas viáveis”. Dito isso, para que surjam estas alternativas para este processo, o gestor pode considerar alguns elementos que influenciam no processo decisório, destacam-se a incerteza e os recursos do tomador de decisão.

A incerteza ocorre conforme Oliveira (2011, p. 35), em dois casos, podendo ser na técnica do conhecimento do ambiente da empresa que envolve a decisão, quanto também na identificação e valoração das consequências que poderá ocorrer a partir da ação do gestor.

Já quanto aos recursos do tomador de decisão, Oliveira (2011, p. 35) diz que está ligado a limitação da quantidade de recursos disponíveis fazendo com que prejudique a ação do gestor.

Oliveira (2011, p. 35-36) destaca alguns fatores que influenciam no processo de tomada de decisão, que são:

- complexidade evolutiva do mundo moderno;
- redução do tempo disponível para a tomada de decisão;
- velocidade das comunicações; e
- melhoramento nos processos de informações e a expectativa dos resultados a curto prazo.

### 2.2.3.3 CONDIÇÕES DE TOMADA DE DECISÕES

Para que a tomada de decisão seja adequada às necessidades da empresa, pode ser tomada a partir de especificadas condições, como é demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3**  
**Condições de Tomada de Decisão**

SITUAÇÕES	CARACTERÍSTICAS
Condição de certeza.	Tomada de decisão em que cada curso de ação possível conduz, invariavelmente, a um resultado específico.
Condições de riscos.	Tomada de decisão em que cada alternativa possível conduz a um conjunto de resultados específicos associados a probabilidades conhecidas.
Condições de Incertezas.	Tomada de decisão quando as probabilidades associadas aos resultados são desconhecidas.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 36)

Portanto a tomada de decisão pode ser considerada como sendo a busca que o gestor realiza para novas alternativas para a compensação do objetivo (OLIVEIRA, 2011, p. 36).

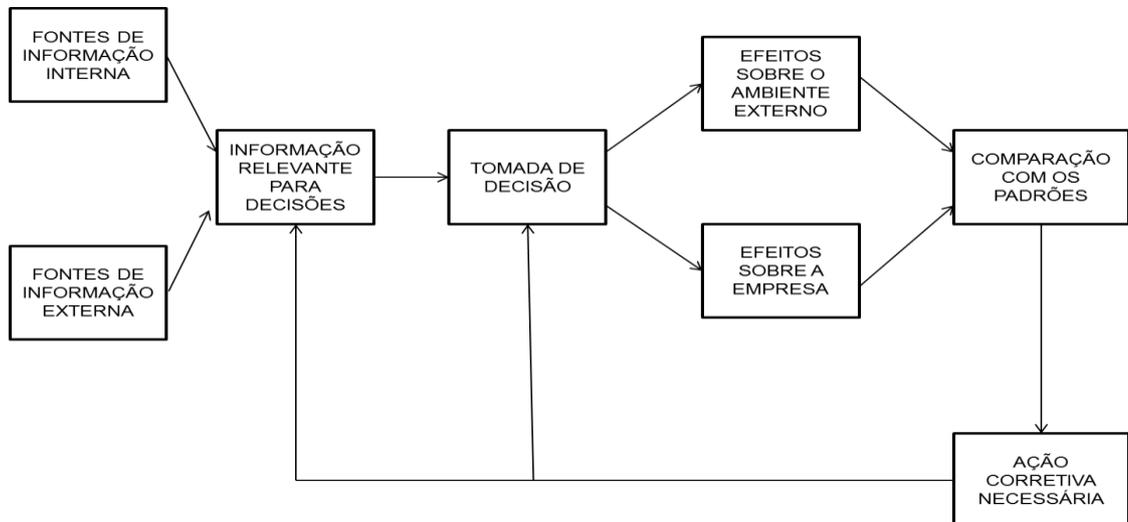
### 2.2.4 SIG NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

Os SIGs são sistemas geradores de informações, as quais são utilizadas para o processo decisório da empresa. Desta maneira, contribui para uma administração eficiente dos processos de planejamento, organização, direção e controle da gestão. Isso acontece em todos os níveis, seja ele estratégico, tático ou operacional. Os sistemas operacionais possibilitam ter dados para análise imediata dos resultados da gestão, permitindo a comparação com a previsão que aconteceu durante o planejamento. Assim, o gestor poderá regularizar os desvios ocorridos, conforme argumenta Oliveira (2008, p.32).

Oliveira (2008, p. 27) destaca que o executivo “deve sempre lembrar de que o SIG é um sistema projetado para oferecer ao referido executivo, informações seguras para a tomada de decisões sólidas que resultem na concretização dos

objetivos previamente estabelecidos”.

Desta forma, a informação pode interagir com a tomada de decisão, podemos melhor visualizar na FIG. 06.



**Figura 6 - Interação da informação com o processo decisório**

Fonte: Oliveira (2008, p. 27)

Deste modo pode-se dizer que as fontes de informações internas e externas à empresa contribuem para o levantamento das informações relevantes às decisões corretas, conforme o cenário atual que a empresa esteja inserida. Tais decisões poderão apresentar efeitos sobre os ambientes internos e externos à empresa, estes efeitos serão comparados com os efeitos que foram pré-definidos anteriormente como padrão. Se não houver o atendimento ao padrão estabelecido, passa para uma nova tomada de decisão, conforme os efeitos levantados ou um novo levantamento das informações relevantes para a decisão.

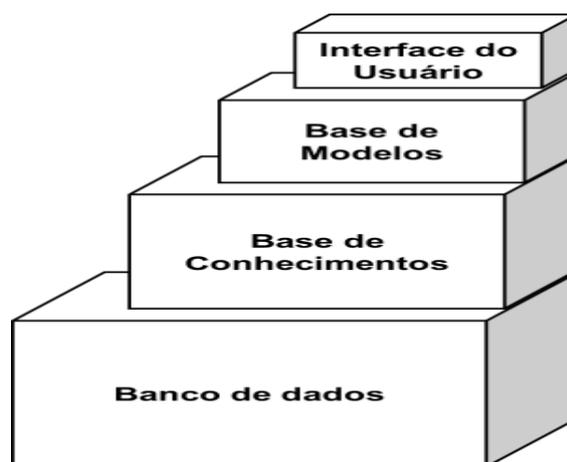
Segundo Gordon (2006, p. 260) um sistema de apoio à decisão que poderá ser tomada com base nas informações levantadas do ambiente interno e externo da empresa, “consiste em quatro componentes principais (...) um banco de dados, uma base de conhecimentos, uma base de modelos e uma interface com o usuário”. O autor assim os descreve conforme o Quadro 4.

**Quadro 4**  
**Componentes de um Sistema de Apoio**

<b>COMPONENTES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Banco de dados	Permite o acesso aos dados internos e externos às decisões, ajuda na comparação e aprovação de métodos para a previsão;
Base de conhecimentos	Oferece princípios básicos que tem como objetivo a descoberta de fatos para que se defina soluções para a avaliação;
Base de modelos	Inclui uma série de ferramentas analíticas para a construção de modelos de processo de atividades de um negócio;
Interface do usuário	Deverá ser sofisticada para que o usuário/gestor possa usar para controlar os dados, modelos e quais ferramentas utilizar na análise.

Fonte: Adaptado de Gordon (2006, p. 260)

Neste Sentido, a FIG. 07 demonstra de maneira mais simples os componentes da tomada de decisão.



**Figura 7 - Componentes de um sistema de apoio à decisão**

Fonte: Gordon (2006, p. 260).

A organização que apresenta uma deficiência de um sistema de informações de qualidade pode de certa forma, ocorrer problemas em acesso aos dados na hora da tomada de decisão (GORDON, 2006, p. 8).

### **2.2.5 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO**

Segundo Gordon (2006, p. 309), após o sistema desenvolvido, passará por testes, os quais dirão se está pronto para a implantação na organização, ou seja, se

o sistema está pronto para realizar a substituição do antigo sistema para o novo. Nesta fase de implementação, as empresas passam por quatro estratégias, que traz a diferenciação da dimensão dos riscos, do tamanho do tempo necessário para a tarefa e também o custo. Como pode-se observar na Quadro 5.

**Quadro 5**  
**Estratégias de implementação de um sistema**

Estratégia	Descrição	Tempo Necessário	Custo	Risco
Corte direto	Substitui sistema antigo pelo novo sistema da noite para o dia	Mínimo	Baixo	Alto
Implementação piloto	Usa o novo sistema em uma ou mais partes da organização e, mais tarde, na empresa inteira	Moderado	Moderado	Moderado
Implementação por fases	Introduz os componentes do novo sistema um de cada vez	Alto	Moderado para alto	Baixo
Implementação em paralelo	Usa tanto o velho sistema como o novo, simultaneamente por um certo tempo	Alto	Alto	Baixo

Fonte: Gordon (2006, p. 310)

Gordon (2006, p. 310) diz que cada estratégia tem suas vantagens e desvantagens, o corte direto é a substituição do sistema antigo pelo novo em um horário que a empresa não esteja operando, logo não atrapalhando nas suas atividades diárias, ou seja, é um corte que ocorre instantaneamente. Desta forma, o corte direto apresenta um baixo custo, mas por outro lado apresenta um risco muito grande para a empresa, além destes, este modelo pode proporcionar um treinamento insuficiente da equipe para o correto manuseio do sistema.

Implementação piloto, segundo Gordon (2006, p. 311) requer que uma parte do pessoal utilize o sistema novo antes de ser implantado na empresa. Assim se tem a redução de riscos, pois uma pequena parte da empresa está operando o novo sistema, “esta implementação limitada não elimina o risco, porque mesmo alguns poucos erros – porém caros – em uma pequena filial da organização podem prejudicar seu desempenho”.

Já a implementação por fases acontece da seguinte forma, a empresa vai implantando um subsistema de cada vez, ou seja, implanta o contas a pagar, depois vendas e assim por diante, até completar todo o sistema. Mas, isto requer um tempo alto e custos mais moderado para alto, pois cada parte do sistema novo terá que interpretar e armazenar os dados do sistema antigo, para consolidarem as

informações da organização (Gordon, 2006, p. 311).

E por fim a implementação paralela, a qual Gordon (2006, p. 311) descreve como sendo a maneira que a empresa consolida os dois sistemas, ou seja, a empresa deixa operando o sistema antigo juntamente com o novo, fazendo com que diminua os riscos, pela comparação dos resultados dos dois sistemas. Desta forma apresenta um alto custo e elevado tempo necessário, pois a disponibilidade dos empregados estarem utilizando os dois sistemas para cada tarefa que for realizar e também o custo de mão de obra que poderá ser disponibilizada para a utilização deste método.

Após esta implementação, os seus usuários deverão passar por treinamentos para que possa utilizar o sistema para executar as tarefas de forma que apresente mais eficiência e eficácia. Neste sentido, Gordon (2006, p. 310) diz que o treinamento “assegura que os empregados tenham as habilidades apropriadas para fazer o novo sistema funcionar. Mesmo os melhores sistemas podem falhar se os empregados não puderem utilizá-los correta e eficientemente”. O autor ainda complementa que este treinamento poderá ocorrer antes e depois da implementação.

#### **2.2.6 ESQUEMA BÁSICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**

Segundo Oliveira (2011, p. 36), este esquema básico do sistema de informações gerenciais pode ser identificado como um conjunto de subsistemas que trocam informações entre si, para gerar ao gestor informações que auxiliarão no processo de tomada de decisão. O método operacional que poderá ser usado nestes subsistemas é definido a partir das informações básicas de cada função para que cadastre os subsistemas, fazendo também que cada um se relacione com os demais subsistemas que foram estabelecidos pela empresa.

Oliveira (2008, p. 43) relata que os subsistemas devem “atender às necessidades das diversas unidades organizacionais da empresa, atravessando as fronteiras departamentais e inter-relacionando essas diversas partes através do fluxo de informações”.

Neste sentido, Oliveira (2011, p. 37) destaca áreas funcionais que podem ser identificadas neste esquema básico do SIG, como:

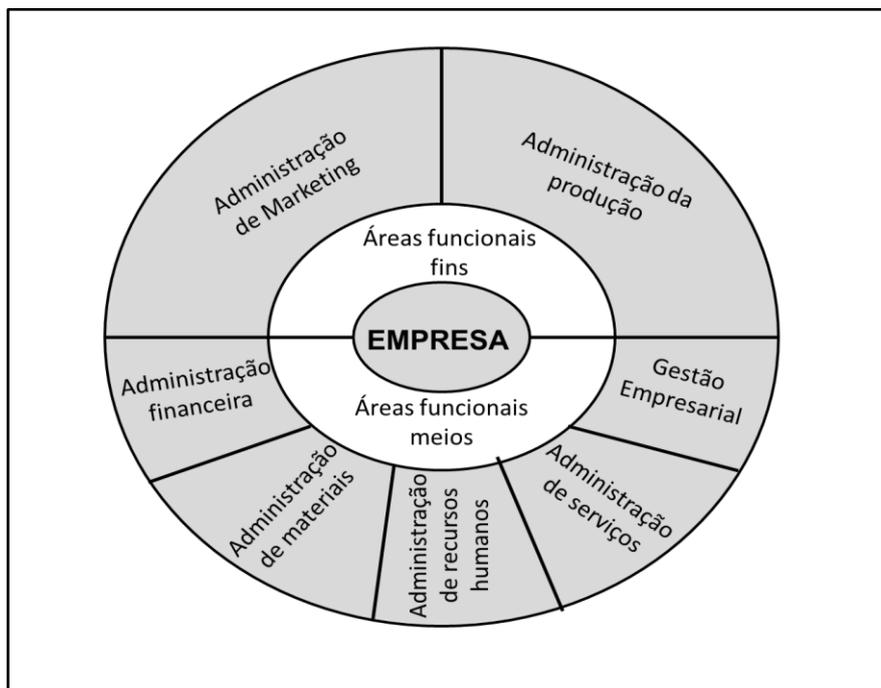
- administração de marketing;

- administração da produção;
- administração financeira;
- administração de materiais;
- administração de recursos humanos;
- administração de serviços; e
- gestão empresarial.

Dentro de cada área funcional dessas, existem divisões de diversas funções, estas que se fazem necessárias para o funcionamento da empresa, possibilitando com que se alcance os resultados esperados, oportunizando fazer a composição de informações com resultados de cada função, proporcionando uma cadeia de inter-relação (OLIVEIRA, 2011, p. 37).

### 2.2.6.1 DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E ATIVIDADES

A inter-relação dos subsistemas pode identificar suas origens e destinos destas informações. Segundo Oliveira (2011, p. 37), as funções são agrupadas em dois tipos de áreas: fins e meios. Como se pode observar na FIG. 08.



**Figura 8 - Áreas funcionais de uma empresa.**

Fonte: Oliveira (2011, p. 39)

Estas áreas apresentadas servem somente de exemplos, e não como abordagem estabelecida para todos os tipos de empresas, dessa forma podendo fazer a adaptação necessária ao seu negócio e objetivo.

#### **2.2.6.1.1 ÁREAS FUNCIONAIS FINS**

Segundo Oliveira (2011, p. 38), as funções que fazem parte das áreas funcionais fins, são aquelas funções em que há o envolvimento das funções e atividades que estão diretamente ligadas ao ciclo de produção de produtos e serviços e também no posicionamento deste no mercado consumidor.

Segundo Oliveira (2011, p. 38), pode fazer parte desta categoria as seguintes áreas funcionais:

- Administração do Marketing: identifica a necessidade do mercado e também posicionar os produtos no mercado;
- Administração da Produção: está diretamente ligada ao processo de transformação das matérias-primas em produtos e serviços que serão inseridos no mercado.

#### **2.2.6.1.2 ÁREAS FUNCIONAIS MEIOS**

Para Oliveira (2011, p. 38) as funções e atividades que compõem esta área, são aquelas que são responsáveis por proporcionar meios ao processo de transformação de recursos em produtos ou serviços. Esta área está composta pelas seguintes funções, conforme demonstrado no Quadro 6.

**Quadro 6**  
**Funções e atividades que proporciona meios ao processo de transformação**

<b>FUNÇÕES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Administração Financeira	Onde acontece o planejamento, captação, orçamentação, e gestão dos recursos financeiros envolvendo a contabilidade da empresa.
Administração de Materiais	Está ligada ao suprimento de materiais, serviços e equipamentos, bem como a normatização, armazenamento e movimentação de materiais e equipamentos.
Administração de Recursos Humanos	Está ligada ao planejamento, gestão, desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.

Administração de Serviços	Está ligada ao transporte das pessoas, administração dos escritórios, documentação, patrimônio imobiliário, serviços jurídicos e segurança da empresa.
Gestão Empresarial	Onde está o planejamento empresarial e desenvolvimento do sistema de informações gerenciais.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 38).

Dessa maneira as funções e atividades que proporcionam meios ao processo de transformação, estão compostas por todos os departamentos da empresa, desde o planejamento dos processos até a execução e avaliação dos mesmos.

### 2.2.6.1.3 DECOMPOSIÇÃO DAS ÁREAS FUNCIONAIS

As sete áreas de uma empresa apresentadas anteriormente podem ser consideradas apenas como sistemas e não como unidades organizacionais. Segundo Oliveira (2011, p. 39) cada área desta é composta por funções conjuntas que formam a chegada a determinado objetivo, através de atividades individuais que formam estas áreas.

Para o melhor entendimento será descrito abaixo somente duas áreas deste modelo de sistema, que poderá ser adaptada conforme cada tipo de empresa. Dessa maneira será abordada somente a área financeira e de materiais.

O Quadro 7 traz a área funcional da Administração Financeira e suas funções e atividades básicas para o seu planejamento.

**Quadro 7**  
**Atividades da área funcional de administração financeira**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>ATIVIDADES</b>
Planejamento de recursos financeiros	- orçamentos; - programação das necessidades de recursos financeiros; - projeções financeiras; - análise do mercado de capitais.
Captação de recursos financeiros	- títulos; - empréstimos e financiamentos; - administração de contratos de empréstimos e financiamentos (prestação de contas)
Gestão de recursos disponíveis	- pagamentos (fundo fixo de caixa, controle de vencimentos); - recebimentos (controle de recebimentos, registros); - operações bancárias (movimentação de contas) - fluxo de caixa; - acompanhamento do orçamento financeiro;

Seguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise do mercado securitário;</li> <li>- contratação de apólices;</li> <li>- administração das apólices;</li> <li>- liquidação de sinistros.</li> </ul>
Contábil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contabilidade patrimonial</li> <li>- contabilidade de custos (apropriação, rateios, relatórios);</li> <li>- contabilidade geral;</li> <li>- contabilidade gerencial (demonstrações financeiras, relatórios contábeis)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 43-44)

A função da Administração Financeira, na perspectiva de Braga (2010) “compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. Esta área é responsável pela captação de recursos necessários às atividades da empresa e também pela definição de estratégias de gasto, buscando sempre a otimização dos recursos. Por meio de um planejamento dos recursos financeiros, define-se as maneiras que serão captados os recursos - títulos a receber ou empréstimos -, com estes recursos disponíveis a empresa planeja os pagamentos, recebimentos e fluxo de caixa.

O Quadro 8 apresenta a área funcional Administração de Matérias e suas funções.

**Quadro 8**  
**Atividades da área funcional de administração de materiais**

FUNÇÃO	ATIVIDADES
Planejamento de materiais e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programação das necessidades de materiais e equipamentos;</li> <li>- análise de estoques (Classificação ABC, lote econômico, estoque de segurança);</li> <li>- normatização e padronização;</li> <li>- orçamento de compras.</li> </ul>
Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seleção e cadastramento de fornecedores (contatos, coleta de dados e avaliação);</li> <li>- compra de materiais e equipamentos (licitação, encomendas, acompanhamento de entregas);</li> <li>- contratação de serviços de obras.</li> </ul>
Gestão de materiais e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspeção e recebimento (verificação da qualidade, quantidade e especificação);</li> <li>- movimentação de materiais (transporte);</li> <li>- alienação de materiais e equipamentos;</li> <li>- análise e controle de estoques ( localização física, controle das entradas, requisições, quantidades em estoque, separação de materiais, armazenagem);</li> <li>- distribuição e armazenagem de materiais e equipamentos (entrega ao requisitante ou a outros almoxarifados).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 45-46)

A função Administração de Materiais se inicia a partir das necessidades de materiais e equipamentos, com análises dos estoques e orçamentos necessários para esta composição. É responsável pelas aquisições e seleção de novos fornecedores, realizando as compras e contratações de produtos e serviços. A gestão dos materiais começa no momento em que eles chegam do fornecedor, passando pelas devidas conferências até serem guardados na área de armazenagem. O controle de estoque deve ser criterioso para que haja a distribuição correta de materiais para almoxarifados ou requisitantes.

### 2.2.7 ESTRUTURAÇÃO DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS

A formulação dos relatórios gerenciais é realizada de acordo com as funções administrativas desenvolvidas na empresa, de forma a auxiliar no processo decisório do gestor. Segundo Oliveira (2011, p. 52) estes relatórios devem apresentar uma estruturação que facilite a sua interpretação, conforme mostra o Quadro 9.

**Quadro 9**  
**Aspectos para estruturação dos relatórios gerenciais**

<b>ASPECTOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Números	Os números apresentam a situação atual, anterior e futura, possibilitando uma análise comparativa entre os períodos, departamentos, filiais e empresas.
Gráficos	Os gráficos têm a finalidade de facilitar o entendimento do assunto por meio da visualização melhor. Deverá apresentar os níveis de tomada de decisão afim da classificação de situações máxima, média e mínima.
Comentários	Os comentários sobre o conteúdo apresentado no relatório fazem com que as pessoas interpretem de maneira correta os relatórios gerenciais.
Decisões e ações	Sendo o ponto mais importante deste trabalho, as decisões e ações deverão ter explicações destas tomadas a determinado assunto. Desta maneira, o executivo tornará seu trabalho mais claro.
Recursos	A explicação dos recursos se faz necessária nos relatórios gerenciais, de maneira que evidencie os tipos, quantidades, qualidades, procedências que as ações vão necessitar.
Resultados	A explicação dos resultados que o executivo pretende alcançar se faz necessária, e tomará como base os gráficos e números para realizá-los.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 52)

Portanto, se o gestor possuir relatórios gerenciais com uma estrutura adequada, trazendo os aspectos mais relevantes para determinado problema relatório pode-se dessa forma tomar decisões corretas para cada problema da

empresa.

### 3 METODOLOGIA

Para que fossem alcançados os objetivos propostos para a realização deste trabalho foi aplicada uma metodologia que possibilitasse a maior proximidade com os mesmos.

Quanto aos fins a pesquisa pode ser considerada exploratória, pois proporcionou ao pesquisador uma melhor interação com o problema apresentado. Possibilitou também a investigação e elaboração de um comparativo dos parâmetros que são apresentados pelos autores com os dados levantados na empresa, referente ao desempenho do sistema de informação gerencial, dando enfoque aos controles financeiros realizados pela empresa que influenciam diretamente na tomada de decisão do gestor.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52), a pesquisa exploratória:

Tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (PRODANOV e FREITAS, 2013: p. 51-52).

Nesse sentido, Prestes (2003, p. 26) descreve que se os fins da pesquisa forem exploratórios, faz com que surja a possibilidade de o pesquisador avaliar o desempenho do trabalho, permitindo a definição dos critérios que serão tomados e também a definição dos métodos e técnicas apropriadas para a realização do trabalho.

Foi realizada pesquisa bibliográfica para compor o referencial teórico, com o intuito de fundamentar os temas abordados neste trabalho. A pesquisa bibliográfica segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 54) pode ser:

[...] elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV e FREITAS, 2013: p. 54).

Trujillo (1971 *apud* LAKATOS, 2001, p. 44) complementa a ideia dizendo que além desta aproximação do pesquisador ao assunto, também proporciona um “reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”.

Quanto aos meios a pesquisa foi realizada pelo desenvolvimento de um

estudo de caso. De acordo com Yin (2001 *apud* PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 60), o estudo de caso acontece, “[...] quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

A forma de abordagem do problema foi desenvolvida a partir de meios qualitativos, possibilitando o uso do ambiente da empresa para a coleta direta dos dados necessários para a pesquisa, para atribuições de meios adequados para a utilização do sistema. A pesquisa qualitativa é definida por Prodanov e Freitas (2013, p. 70) como:

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada (PRODANOV e FREITAS, 2013: p. 70).

Para o levantamento dos dados da pesquisa qualitativa utilizou-se o questionário, como ferramenta para obtenção dos dados primários. Pode-se definir o questionário, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 108) como:

Uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. [...] A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado. [...] O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções que expliquem a natureza da pesquisa e ressaltem a importância e a necessidade das respostas, a fim de motivar o informante (PRODANOV e FREITAS, 2013: p. 108).

Do mesmo modo Lakatos (2001, p. 107) relata que o questionário sendo composto de várias perguntas se destaca como sendo uma técnica de coleta de dados de observação direta extensiva. Este podendo ser composto por perguntas abertas e fechadas. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 109), as perguntas abertas “permitem que o informante responda livremente. Nesse caso, a análise dos dados é difícil, cansativa, demorada”. Já as perguntas fechadas podem ser definidas ainda por Prodanov e Freitas (2013, p. 109) como “são limitadas, apresentam alternativas fixas. O informante escolhe sua resposta entre as opções apresentadas”.

### **3.1 ANÁLISE DOS DADOS**

Em complemento aos métodos utilizados para o alcance dos objetivos deste

trabalho sintetizou-se em dois quadros os parâmetros e premissas propostos por Oliveira (2011, p. 28-30). O Quadro 10 traz os parâmetros que tem como objetivo identificar a forma utilizada de implantação e consolidação de um sistema de informações gerenciais.

A quarta parte do questionário traz perguntas para identificar se a empresa foco da pesquisa reconhece em sua gestão a importância destes parâmetros.

**Quadro 10**  
**Parâmetros que fortalecem as funções básicas do SIG**

<b>PARÂMETROS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Envolvimento adequado da alta e média administração com o SIG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento inadequado gera situação de descrédito para o sistema.</li> <li>- Para o executivo o sistema deve ser um instrumento básico para o processo decisório, direcionando aos resultados.</li> <li>- Executivo deve saber trabalhar com o sistema como ferramenta de otimização dos resultados.</li> <li>- Níveis operacionais como fonte geradora de dados e informações necessárias para o processo decisório.</li> </ul>
Competência por parte dos profissionais envolvidos no SIG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exige competência intrínseca das pessoas que irão utilizá-lo.</li> </ul>
Uso de um plano mestre do SIG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação, adaptação e operacionalização do SIG, pelas várias unidades organizacionais da empresa.</li> <li>- Visão das ações e resultados desejados.</li> </ul>
Atenção específica ao fator humano da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação efetiva e com responsabilidade dos vários executivos e funcionários da empresa envolvidos no desenvolvimento e implementação do SIG.</li> <li>- Capacitação profissional dos envolvidos.</li> </ul>
Habilidade dos executivos de empresa para identificar a necessidade das informações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se isso não ocorrer, o SIG poderá já nascer morto, pois ele não será alimentado como sistema.</li> </ul>
Habilidade dos executivos da empresa para tomarem decisões com informações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este aspecto é o centro nervoso do SIG.</li> </ul>
Apoio global dos vários planejamentos da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O planejamento estratégico engloba toda a empresa, sendo o instrumento de estabelecimento de resultados esperados e informações necessárias.</li> <li>- Os planejamentos táticos, bem como os planejamentos operacionais, proporcionam os detalhes do SIG.</li> </ul>
Apoio de adequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura organizacional aparece como um</li> </ul>

estrutura organizacional e dos métodos administrativos da empresa.	instrumento administrativo do SIG. - Deverá ser racionalizado por meio de normas e procedimentos.
Apoio catalisador de um sistema de controladoria.	- O sistema de controladoria geralmente aparece como um instrumento catalisador e de consolidação do SIG nas empresas.
Conhecimento e confiança no SIG.	- Adquire-se por intermédio do planejado e estruturado treinamento dos vários usuários e administradores dos sistemas.
Existência de dados e informações relevantes e atualizados.	- Se não houver atualização periodicamente, poderá apresentar uma situação de descredito perante seus usuários.
Adequada relação custos <i>versus</i> benefícios.	- SIG deve apresentar uma situação de custos abaixo dos benefícios que proporciona à empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 28-30)

O Quadro 11 traz os benefícios que a empresa pode alcançar com a utilização do SIG.

#### **Quadro 11** **Benefícios da utilização do SIG para a empresa**

- Redução dos custos;
- Melhoria do acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço.
- Aumento da produtividade;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria no processo de tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo para a maior interação entre os tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções e análises dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional e nos métodos administrativos, 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;
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 28)

As informações levantadas a partir do questionário aplicado foram organizadas em quadros e textos, que de certa forma, apresentaram os problemas enfrentados pela empresa pesquisada, dando enfoque à importância da utilização do SIG, importante ferramenta para o controle financeiro e tomada de decisão do gestor.

### **3.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa realizada neste trabalho volta-se para uma empresa do segmento de autopeças de Juína-MT. A escolha da mesma se deu pela facilidade na obtenção dos dados para a análise por parte do pesquisador. Foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas, em um total de 40 (quarenta) questões, com o intuito de responder aos objetivos deste trabalho. Os dados obtidos a partir desta pesquisa, não poderão ser generalizados para todas as empresas do ramo de autopeças, pois limita-se à uma única unidade varejista e a percepção do gestor.

## **4 ANÁLISE E RESULTADOS**

Neste tópico será apresentada a análise do questionário aplicado à empresa, a qual foi desenvolvida com o intuito de responder aos objetivos específicos. A intenção foi buscar resposta para o objetivo maior deste trabalho, que foi mostrar a importância da utilização das ferramentas do Sistema de Informação Gerencial - SIG para o controle financeiro e a tomada de decisão na empresa foco da pesquisa.

### **4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA EMPRESA**

Com o objetivo de obter dados e informações para a composição deste estudo foi aplicado um questionário em uma empresa varejista no segmento de autopeças. O qual foi composto por 4 partes: Identificação da empresa, Gestão de Estoques, Financeiro e Sistema de Informações Gerenciais.

Com as respostas da primeira parte do questionário, confirmou-se que o segmento de negócio da empresa é a revenda de autopeças e prestação de serviços na manutenção de veículos automotores. O respondente foi o Sócio Gerente, que tem como formação acadêmica o ensino médio técnico em contabilidade. A empresa pesquisada foi fundada em junho de 2006, e de acordo com seu faturamento se enquadra como EPP – Empresa de Pequeno Porte. Apresenta um faturamento anual entre R\$360.000,00 até R\$3.600.000,00 e conta 10 colaboradores, que estão distribuídos nas áreas de vendas, prestação de serviços, financeiro e compras.

A segunda parte do questionário aborda questões que englobam a gestão dos estoques, que são mantidos pela empresa. Estes dados contribuem para a composição de partes do departamento financeiro da empresa. Atualmente, a empresa mantém um número elevado de SKU's, que em média atinge um número entre 6001 a 9000 unidades mantidas para o atendimento aos seus clientes. Para manter este número elevado de SKU's a empresa conta com um número aproximado de 30 a 60 fornecedores para o seu abastecimento.

Quando há necessidade de buscar novos fornecedores, a escolha se dá mediante análise de diversos critérios. No Quadro 12, pode-se observar em ordem crescente, os critérios que a empresa pesquisada leva em consideração para essa seleção ou cadastramento de novos fornecedores.

**Quadro 12**  
**Critérios para seleção de novos fornecedores**

Classificação	Critérios levantados
1º	Qualidade dos produtos e/ou serviços
2º	Agilidade e flexibilidade
3º	Preço
4º	Especificações técnicas e normas administrativas
5º	Cumprimento dos prazos na entrega dos produtos e/ou serviços
6º	Estabilidade financeira da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As formas de pagamento, que a empresa negocia com seus fornecedores variam de acordo com o pedido e podem ser:

- à vista;
- pagamento à prazo (30 dias);
- pagamento com parcelamento em até 3 vezes;
- pagamento em 4 ou mais parcelas.

Com os prazos de pagamento negociados a empresa efetua os pagamentos dos pedidos por meio de boletos, depósitos em contas bancárias, duplicatas e/ou cheques da empresa.

Para garantir um bom nível de atendimento aos seus clientes a empresa mantém um nível de estoque suficiente para atender a demanda de um trimestre. Este nível de estoque é mantido para grande parte dos produtos que compõe o *mix* da empresa, além de manter um estoque de segurança.

A terceira parte do questionário relata como é controlado o setor financeiro. O respondente informou que, quando se realizam as vendas, são oferecidas diversas formas de pagamento. O Quadro 13 apresenta as formas de pagamento que a empresa oferece aos seus clientes, expondo em ordem crescente, conforme sua utilização.

**Quadro 13**  
**Formas de pagamento conforme utilização**

<b>Classificação</b>	<b>Formas de pagamento</b>
1º	Duplicatas
2º	Boletos
3º	Cheques
4º	Depósito à vista
5º	Dinheiro

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para que ocorra a liberação das vendas a prazo, para a emissão das duplicatas com um vencimento de 30 dias, a empresa necessita ter o cadastro aprovado deste cliente. Para a emissão do pedido é feita a análise de cadastro do cliente, onde se realiza uma consulta do CPF no sistema SERASA, juntamente, com uma consulta das referências comerciais, as quais foram passadas pelo cliente. Depois de realizada esta análise aprova-se ou não o novo cadastro, que é realizado pelo departamento financeiro da empresa.

Após o vencimento das contas a receber geradas pelas vendas a prazo é realizada a cobrança, que na empresa pesquisada é feita das seguintes formas:

- contato telefônico/e-mail ao cliente para avisar o vencimento;
- realização de cobrança através de um cobrador;
- cobrança do cliente quando visita a empresa.

O departamento financeiro da empresa ainda não apresenta uma estruturação adequada de suas contas, sendo assim não possibilita a separação das finanças pessoais do proprietário das finanças da empresa.

O gestor relata como uma das principais dificuldades em se manter um controle financeiro o tempo disponível para esta ação. Os departamentos de contas a receber e a pagar da empresa são controlados de maneiras diferentes. O contas a receber é totalmente controlado pelo SIG, que a empresa possui. Já o departamento de contas a pagar é controlado de forma paralela, tendo um controle manual dos boletos em ordem cronológica de pagamento.

A prática de deixar parte das ferramentas do SIG subutilizadas, ou seja, sem a alimentação correta dos dados, compromete a confiabilidade das informações geradas pelo relatório de fluxo de caixa. Conforme relato do gestor, a composição das entradas do fluxo de caixa é gerada pelo sistema, já a parte das saídas de recursos é controlada através de livros caixa. Nesses livros, ocorrem os lançamentos manuais, para futuras comparações com as entradas que são geradas pelo sistema, a partir das movimentações diárias.

Apesar de a empresa apresentar esta deficiência na utilização do sistema, deixando partes subutilizadas, o gestor destaca que consegue manter um controle sobre as contas, o que lhe permite antecipar uma situação de aperto financeiro ou uma sobra de caixa.

E por fim, a quarta parte do questionário abordou perguntas inerentes ao sistema de informações gerenciais que a empresa utiliza para o gerenciamento de suas rotinas. Como identificado, a empresa utiliza o Sistema Plenus *Software* para a gestão de suas operações desde a sua fundação.

Em sequência é demonstrado a comparação dos parâmetros apresentados por Oliveira (2011) com as características encontradas na empresa, relacionadas ao seu sistema de informações gerenciais.

No primeiro parâmetro o autor evidencia a importância do envolvimento da alta e média administração com o SIG, para o sucesso de implantação e de utilização do mesmo. Deixa claro que o envolvimento inadequado gera situação de descrédito para o sistema, além disso esclarece que é fundamental que o gestor saiba trabalhar com o sistema, como ferramenta de otimização dos resultados.

Na empresa foram identificadas algumas situações que podem ser relacionados aos parâmetros apresentados acima. A primeira a se destacar é que a alta administração da empresa utiliza o sistema e compreende a sua importância para os processos operacionais da empresa, mas ainda não conhece todas as ferramentas oferecidas pelo sistema. Dentre os controles que não estão totalmente estruturados e controlados pelo SIG estão o contas a pagar e o fluxo de caixa. Por não estar sendo alimentado devidamente, o sistema gera relatórios que não são confiáveis, o que leva o gestor lançar a mão de controles paralelos, feitos de forma manual, para a tomada de decisão. Grande parte das informações do setor

financeiro não estão sendo lançadas no sistema, desta forma o sistema gera relatórios com informações diferentes das que acontecem na empresa. As divergências entre os relatórios provocam inconsistência nas informações, o que prejudica a tomada de decisão.

O segundo parâmetro exposto por Oliveira (2011) diz respeito à competência dos profissionais envolvidos no SIG e o conhecimento e confiança que eles têm em relação ao sistema. São apresentadas características relacionadas à exigência de competência intrínseca das pessoas que utilizam o SIG. Além disso, levanta a questão da necessidade de treinamento e capacitação das pessoas que utilizam o sistema, mostrando que esses treinamentos devam ser realizados de forma planejada e estruturada. Pelas informações da pesquisa, pôde-se constatar que na empresa não há treinamento adequado para as pessoas envolvidas no manuseio do sistema, seja para os novos colaboradores, como também na implementação ou atualização de determinadas tarefas do sistema, para os colaboradores antigos. Com novos colaboradores se realiza somente a explicação das funções do sistema, o conhecimento mais aprofundado acontece com a utilização do mesmo. Quanto às implementações e às atualizações não são passadas aos empregados em forma de treinamento. O seu conhecimento acontece por tentativas, pela utilização no dia-a-dia de trabalho.

No terceiro parâmetro apresentado por Oliveira (2011), destaca-se o uso de um plano mestre do SIG que envolve habilidade dos executivos da empresa para identificar a necessidade das informações e existência de dados e informações relevantes e atualizadas. O autor dá ênfase na necessidade de fazer adaptações ao sistema, de acordo com as operações da empresa, para que ele seja alimentado devidamente, senão já nascerá inoperante. Na empresa pôde-se detectar que ocorre a identificação da necessidade de informações geradas pelo sistema, possibilitando uma visão das ações e resultados desejados, a partir de uma nova implementação aplicada ao sistema.

Atenção específica ao fator humano da empresa e apoio de adequada estrutura organizacional e dos métodos administrativos da empresa é o quarto parâmetro apresentado por Oliveira (2011), que possibilita a identificação das seguintes características, participação efetiva e com responsabilidade dos vários executivos e funcionários da empresa, que estão envolvidos no desenvolvimento e

implementação do SIG, capacitação profissional dos envolvidos, onde a estrutura organizacional aparece como um instrumento administrativo do SIG e deverá ser racionalizado por meio de normas e procedimentos. A partir do questionário realizado pode-se mencionar que na empresa, mediante a delegação de responsabilidade, o sistema é dividido em grupos de usuários, sendo que cada grupo recebe as permissões de usuários de acordo com a sua responsabilidade dentro da empresa. Contudo, em relação à capacitação profissional dos colaboradores envolvidos no manuseio do sistema, essa não acontece de forma estruturada. Os colaboradores recebem as informações elementares e vão descobrindo as demais funções com o uso diário do sistema.

O quinto parâmetro apresentado por Oliveira (2011) aborda a habilidade dos executivos da empresa para tomarem decisões com informações geradas pelo SIG. Na empresa pesquisada, o sistema é subutilizado, não recebe informações de alguns setores, mas para aqueles setores que já estão informatizados, a tomada de decisão é baseada em informações geradas pelo sistema, em forma de relatório. Pois, o gestor considera os relatórios confiáveis.

Como sexto parâmetro Oliveira (2011) expõe que o apoio catalisador de um sistema de controladoria permite levantar característica quanto ao sistema de controladoria, geralmente aparece como um instrumento catalisador e de consolidação do SIG nas empresas. Na empresa, pode-se levantar que o seu sistema apresenta algumas ferramentas que compõe a controladoria, como: apuração dos resultados, posição financeira e o fluxo de caixa. Mas como não ocorre a alimentação deste setor a empresa deixa de agilizar seus processos por não estar utilizando destas ferramentas para a facilitação no processo decisório.

E por fim, no sétimo parâmetro apontado por Oliveira (2011), destaca-se a adequação em relação aos custos e benefícios. Nesta análise o SIG deve apresentar uma situação de custos abaixo dos benefícios que proporciona à empresa. Dessa maneira, possibilitou-se a identificação deste benefício, apesar de todo o sistema da empresa apresentar as deficiências destacadas nos parâmetros acima, mesmo assim, proporciona redução de custos.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo mostrar a importância da utilização das ferramentas do Sistema de Informação Gerencial - SIG para o controle financeiro e a tomada de decisão em uma empresa do segmento de autopeças do município de Juína – MT. Embora, a empresa pesquisada não faça a utilização de boa parte das ferramentas do SIG para o controle financeiro e para a tomada de decisão, destaca-se que ele é fundamental para a gestão da empresa. De modo que conseguem realizar a visualização de uma situação crítica que a empresa venha a passar.

Com isso, pode-se destacar que os objetivos específicos foram alcançados de forma a identificar a importância do SIG para a gestão da empresa pesquisada.

Para que fosse alcançado o primeiro objetivo específico: identificar se a empresa utiliza algum sistema de informação para o gerenciamento de suas operações, aplicaram-se perguntas que compunham a quarta parte do questionário, o determinou que a empresa utiliza o Sistema *Plenus Software* para o gerenciamento de suas rotinas.

Os questionamentos apresentados na quarta parte do questionário, também possibilitaram responder o segundo objetivo deste trabalho, o de realizar um levantamento dos relatórios financeiros gerados pelo sistema operacional da empresa. Nessa etapa, constatou-se que o sistema oferece os relatórios de apuração de resultados, posição financeira e o fluxo de caixa.

Apesar de o sistema oferecer estes relatórios para o gestor, a empresa não faz a utilização deste, por ainda não haver uma adequação da composição da parte financeira. Os dados deste departamento ainda não são lançados no sistema, principalmente os dados que envolvem o contas a pagar e dados para a composição total do fluxo de caixa, verificando-se uma deficiência na alimentação de informações para estes relatórios.

Para o processo decisório o gestor necessita de informações reais através de um sistema que apresente uma alimentação correta dos dados e que sejam capazes de proporcionar uma otimização dos processos da empresa. Nesse contexto Gordon (2006) afirma que a organização que apresenta esta deficiência no sistema de informações pode de certa forma, incorrer em problemas de acesso aos dados, na hora da tomada de decisão do gestor.

E por fim, o terceiro objetivo específico: identificar a importância da utilização das ferramentas do Sistema de Informação Gerencial (SIG) implantado na empresa, para o controle financeiro, se concretizou com informações obtidas nos questionamentos realizados nas segunda, terceira e quarta partes do questionário. Foi demonstrado a importância da utilização do SIG, a partir dos benefícios que pode gerar para a gestão da empresa. Mas, mesmo reconhecendo a importância do SIG, alguns procedimentos ainda não estão informatizados, tais como os do setor de Contas a Pagar e o fluxo de caixa, que ainda são controlados de forma manual, levando a uma situação de descrédito em relação aos relatórios gerados pelo sistema. Com uma adequação aos dois setores, controles das contas a pagar, a partir dos lançamentos de entrada de nota fiscal de produtos ou lançamentos avulsos e também o lançamento de todas suas saídas para a composição do fluxo de caixa o sistema poderá fornecer relatórios com informações precisas para a tomada de decisão.

Além do fluxo de caixa, a empresa possui os relatórios de apuração dos resultados, posição financeira que compõem a controladoria da empresa. Mas se optasse pelo lançamento correto diariamente no sistema, a empresa poderia alcançar uma melhoria de acesso às informações e melhoria dos serviços realizados, proporcionando ao gestor informações mais seguras e rápidas, agilizando o processo decisório com os relatórios oferecidos pelo sistema.

A alta administração da empresa não conhece todas as ferramentas oferecidas pelo sistema, mas essa deficiência poderia ser corrigida se o gestor delegasse a função de lançar os dados financeiros a um colaborador que entenda e conheça melhor o SIG.

Quanto ao treinamento dos colaboradores, a empresa não realiza treinamento adequado para as pessoas envolvidas no manuseio do sistema, seja para os novos colaboradores, como também na implementação ou atualização de determinadas tarefas do sistema, para os colaboradores antigos. Realizando um método planejado de treinamento, a empresa poderia aumentar sua produtividade e também organizar sua estrutura e métodos administrativos, facilitando assim um fluxo de informações adequado.

A identificação da necessidade de informações geradas pelo sistema, possibilita uma visão das ações e resultados desejados, a partir de uma

implementação ou atualização do sistema, dessa maneira a empresa está se adaptando para enfrentar acontecimentos não previstos quanto às informações do sistema. O sistema pode apresentar uma maior produtividade com pessoas treinadas para o manuseio, proporcionando redução de custos em todas as suas áreas.

## REFERÊNCIAS

- BIO, Sérgio R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHING, Hong Y. **Gestão de caixa e do capital de giro**. Curitiba: Juruá, 2010.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologias da informação e as organizações do século XXI & Introdução ao BPM & BPMS Introdução ao CMM-I**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios das administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- GORDON, Steven R.; GORDON, Judith R. **Sistema de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- LAKATUS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; Petty J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- NETO, Alexandre A.; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PRESTES, Maria L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 2. ed. rev. atual. e ampl. – São Paulo: Rêspel, 2003.
- PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SANVICENTE, Antonio Z. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## **APÊNDICE**

## Apêndice 1 – Questionário aplicado na empresa.



**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO**

**JURUENA**

**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

Este questionário será aplicado na empresa, com o objetivo de colher dados e informações para a composição do **ESTUDO DE CASO**, desenvolvido durante a elaboração do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do acadêmico **Cristiano André Fernandes**, orientado pela Prof. Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino, que tem como tema, **A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA O CONTROLE FINANCEIRO DE UMA EMPRESA VAREJISTA**.

### Parte 1 – Identificação da empresa

1.1 Segmento de Negócio: \_\_\_\_\_

1.2 Cargo do Entrevistado: \_\_\_\_\_

1.3 Formação Acadêmica: \_\_\_\_\_

1.4 Data de Fundação da empresa: \_\_\_\_\_

1.5 Identifique enquadramento da empresa de acordo com o faturamento anual em:

(     ) MEI – Micro empreendedor Individual (até R\$60.000,00)

(     ) ME – Micro Empresa (até R\$360.000,00)

(     ) EPP – Empresa Pequeno Porte (de R\$360.000,00 até R\$3.600.000,00)

1.6 Número de colaboradores da empresa: \_\_\_\_\_

### Parte 2 – Gestão de Estoque

2.1 Em média qual a quantidade de SKUS mantida em estoque.

- ) até 3000 SKU's;
- ) de 3001 à 6000 SKU's;
- ) de 6001 à 9000 SKU's;
- ) Acima de 9000 SKU's.

2.2 Em média, a empresa possui quantos fornecedores ativos?

- ) Até 30 Fornecedores;
- ) de 30 à 60 fornecedores;
- ) de 60 à 90 fornecedores;
- ) Acima de 90 fornecedores.

2.3 Coloque em ordem crescente os critérios que são considerados para realizar a seleção e cadastramento de novos fornecedores, sendo que o mais importante é representado pelo numero 1 e assim sucessivamente.

- ) qualidade dos produtos e/ou serviços;
- ) preço;
- ) estabilidade financeira da empresa;
- ) agilidade e flexibilidade;
- ) especificações técnicas e normas administrativas;
- ) cumprimento dos prazos na entrega dos produtos e/ou serviços;

2.4 Coloque em ordem crescente os prazos de pagamento negociados com seus fornecedores, sendo que o mais utilizado será representado pelo numero 1 e assim sucessivamente:

- ) à vista;
- ) pagamento com 30 dias;
- ) pagamento parcelado em até 3 (três) vezes;
- ) pagamento em 4 (quatro) ou mais parcelas;

2.5 Coloque em ordem crescente as formas de pagamento que os fornecedores oferecem para a empresa, sendo que o mais utilizado é representado pelo número 1 e assim sucessivamente:

- depósitos;
- cheques;
- boletos;
- duplicatas, pagamento em carteira;

2.6 Para a empresa manter o atendimento de seus clientes se faz necessário manter um nível de estoque adequado. Desta forma a empresa adota que tipo de controle para definir o nível de estoque?

- Faz pedido quando o produto acaba;
- Mantém um número de estoque elevado;
- Faz pedidos conforme a necessidade de cada cliente;
- Mantém na empresa um estoque de segurança;

2.7 Em média, o estoque que se mantém na empresa consegue atender a quanto tempo de demanda?

- Semana;
- Mês;
- Bimestre;
- Trimestre;
- Semestre;

### **Parte 3 – Financeiro**

3.1 Coloque em ordem crescente as formas de pagamento que a empresa oferece aos seus clientes, sendo que o mais utilizado é representado pelo número 1 e assim sucessivamente:

- Dinheiro;
- depósitos à vista;

- cheques;
- boletos;
- duplicatas;

3.2 Como é realizada a análise de cadastro de novos clientes para liberação de vendas a prazo:

- Consulta do CPF no SERASA;
- Consulta em referências passadas pelo cliente;
- Comprovante de endereço;

3.3 Após a realização da análise do cadastro, quem é responsável pela aprovação desses novos clientes, para venda a prazo?

- Departamento Financeiro;
- Setor de Frente de caixa;
- Gestor da empresa;

3.4 Como o resultado das vendas a prazo geram-se contas a receber. De que formas são realizadas as cobranças das vendas à prazo:

- Ligação direta ao cliente para avisar o vencimento;
- Realização de cobrança através de um cobrador;
- Cobrança do cliente quando vier até a empresa.

3.5 A empresa controla de forma separada as finanças da empresa das finanças pessoais do proprietário?

- Sim
- Não

3.6 Assinale a maior dificuldade encontrada para manter o controle financeiro da empresa:

- Tempo do gestor
- Falta de pessoal preparado
- Falta de um Sistema Operacional
- Conhecimento do gestor

(     ) O gestor não vê necessidade de controle financeiro

(     ) Outros: \_\_\_\_\_

3.7 De que maneira é realizado o controle do contas a receber dentro da empresa:

(     ) controle em fichários manuais;

(     ) relatórios gerados pelo sistema;

(     ) controles manuais juntamente com o sistema;

3.8 De que maneira é realizado o controle do contas a pagar dentro da empresa:

(     ) controle manual dos boletos em ordem cronológica de pagamento;

(     ) relatórios gerados pelo sistema, de contas a pagar diário;

(     ) controles manuais juntamente com o sistema;

3.9 O fluxo de caixa é fundamental para que o gestor possa ter controle de todas as entradas e saídas de recursos que acontecem na empresa. De que forma é elaborado o fluxo de caixa da empresa?

(     ) Lançamentos diários das entradas e saídas no sistema para a composição do relatório de fluxo de caixa por período;

(     ) Lançamentos diários das entradas e saídas realizados paralelos ao sistema, de forma manual (caderno de fluxo de caixa);

(     ) Outros: \_\_\_\_\_

3.10 Os controles financeiros realizados na empresa são suficientes para antecipar uma situação de aperto financeiro ou sobra de caixa?

(     ) Sim

(     ) Não

<b>Parte 4 – Sistema de Informações Gerenciais</b>
--

4.1 A empresa utiliza Sistema de Informações Gerenciais - SIG?

(     ) Sim

(     ) Não

Se a resposta da pergunta 4.1 for SIM, responda as questões abaixo.

4.2 Qual o Sistema de Informações Gerenciais utilizado para o gerenciamento das suas rotinas: \_\_\_\_\_

4.3 Há quanto tempo o SIG está instalado na empresa:

- 0 a 1 ano.
- 1 a 2 anos.
- 2 a 3 anos.
- 3 a 4 anos.
- acima de 4 anos.

4.4 O Sistema de Informações Gerenciais instalado na empresa pode ser facilmente adaptado às necessidades da gestão da empresa para o alcance dos objetivos?

- Sim  Não

4.5 Todos os setores da empresa estão envolvidos diretamente na alimentação de dados para o sistema de informações gerenciais.

- Sim  Não

Se a resposta for NÃO, quais os setores que não estão envolvidos nesta alimentação do sistema? \_\_\_\_\_

4.6 Como que se desenvolve o treinamento de manuseio do Sistema de Informações Gerenciais para os colaboradores recém contratados?

- Demonstração rápida das noções básicas do sistema.
- Treinamento com departamento responsável pelo Software da empresa.
- Explicação das funções do sistema e conhecendo profundamente o sistema com o passar das atividades desenvolvidas dentro do mesmo.

4.7 Quando acontece a implementação ou atualização de determinadas tarefas no sistema de informações gerenciais, como é realizado o procedimento de aprendizado dos colaboradores da empresa?

- Conhecendo a nova atualização ou implementação a partir da necessidade de utilização desta, sem treinamentos específicos.

(     ) Treinamento com departamento responsável pelo Software da empresa.

4.8 Aos usuários do sistema são delegadas algumas responsabilidades?

(     ) Sim (     ) Não

Se a resposta da pergunta 4.8 for SIM, responda a questão abaixo.

4.9 Existe uma divisão das permissões entre os usuários, de acordo com suas responsabilidades?

(     ) Sim (     ) Não

4.10 Dentre algumas funções administrativas da empresa citados abaixo, qual(is) são controlados totalmente pelo Sistema de Informações Gerenciais:

- Vendas	(     ) Sim	(     ) Não
- Contas a receber	(     ) Sim	(     ) Não
- Compras	(     ) Sim	(     ) Não
- Contas a pagar	(     ) Sim	(     ) Não
- Fluxo de Caixa (Despesas e Receitas)	(     ) Sim	(     ) Não
- Estoque	(     ) Sim	(     ) Não

Se para alguma função a resposta for NÃO, porque esta(s) ainda não está sendo controlados totalmente pelo sistema?

---



---

4.11 Os relatórios gerados pelo sistema, fornece informações confiáveis para que o gestor tome decisões?

(     ) Sim (     ) Não

4.12 O gestor utiliza destes relatórios para a tomada de decisão?

(     ) Sim (     ) Não

4.13 Abaixo estão relacionados alguns dos principais relatórios gerenciais que um sistema de informações oferece ao gestor como instrumento para a tomada de



**ANEXOS**

## Anexo 1 – Solicitação para aplicação do questionário na empresa.



Prezado Sr. [REDACTED]  
Sócio e Administrador da Empresa – [REDACTED]

No âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena (AJES) pretendo realizar uma pesquisa com o objetivo de mostrar a importância da utilização das ferramentas do Sistema de Informação Gerencial - SIG para o controle financeiro e a tomada de decisão em uma empresa do segmento de autopeças de Juína - MT. Esta pesquisa denomina-se por “*A importância do sistema de informação gerencial para o controle financeiro de uma empresa do setor varejista*” e conta com a orientação científica da Prof.<sup>a</sup> Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino.

A realização desta pesquisa implica no preenchimento de um questionário. A participação é voluntária, confidencial e anônima. A participação não implica nenhum risco para a saúde nem constrangimento, apenas a disponibilidade de tempo para responderem ao questionário.

As informações obtidas serão analisadas e comparadas com parâmetros apresentados por um autor, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante e nem da empresa. Os dados e o material coletado serão utilizados apenas para esta pesquisa acadêmica e publicação científica, comprometendo-me a entregar um exemplar da monografia à empresa analisada.

Neste sentido, venho por este meio solicitar autorização para a realização desta pesquisa.

Grato pela atenção dispensada, estando disponível para prestar qualquer esclarecimento necessário.

Com os meus melhores cumprimentos,

Juína, 23 de setembro de 2015.

---

Acadêmico Cristiano André Fernandes  
E-mail: cristianojuina@gmail.com

---

Orientadora - Prof.<sup>a</sup> Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino  
E-mail: marcialino100@gmail.com

**Anexo 2 – Termo de autorização para aplicação do questionário.****AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Eu [REDACTED] portador do RG. Nº [REDACTED], CPF: [REDACTED] aceito participar da pesquisa intitulada “***A importância do sistema de informação gerencial para o controle financeiro de uma empresa do setor varejista***” desenvolvida pelo acadêmico Cristiano André Fernandes, para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

Juína-MT, 23 de setembro de 2015

---

[REDACTED]