

O contributo da Contabilidade na gestão de capital de giro das Empresas Moçambicanas:

O caso da Auto Mimar, Lda

Danilo Lanzize Mahomed Saide

**O contributo da Contabilidade na Gestão de Capital de Giro das Empresas
Moçambicanas: O Caso da Auto Mimar, Lda.**



Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA (A POLITÉCNICA)

Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia

Departamento de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresas

Maputo 2012

O contributo da Contabilidade na gestão de capital de giro das Empresas Moçambicanas:

O caso da Auto Mimar, Lda

Autor: Danilo Lanzize Mahomed Saide

Titulo: O contributo da Contabilidade na gestão de capital de giro das Empresas Moçambicanas: O Caso da Auto Mimar, Lda

Nome do Tutor: João Manuel Roldão

Parecer do Tutor

O presente trabalho do fim do curso em Administração e Gestão de Empresas que apresenta o estudante Danilo Lanzize Mahomed Saide, é resultado de investigação pessoal e das orientações do supervisor para culminação do curso de Administração e Gestão de Empresas, segue os princípios e metodologias inerentes a um trabalho de natureza Técnico-Profissional exigidos pela Instituição para este nível de Formação Académica, pelo que considero, o trabalho habilitado para ser defendido perante um nemeado para o efeito.

Maputo, Maio de 2012

Dr. João Manuel Roldão

Trabalho de projecto apresentado a Universidade Politécnica como parte dos requisitos de graduação e obtenção do grau de licenciado em Administração e Gestão de Empresas

Declaração do Autor

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que submeto um trabalho desta natureza para a obtenção do grau de Licenciatura numa instituição de Ensino Superior.

Maputo, ____ de _____ de 2012

(Danilo Lanzize Mahomed Saide)

Aprovação do Juri

Este trabalho foi aprovado com a classificação de _____ valores, no dia _____ de _____ de 2012 por nós membros do juri examinador da Universidade Politécnica.

Presidente do Juri

Arguente

Supervisor

Resumo

O principal objectivo deste trabalho é verificar se a contabilidade, enquanto instrumento de geração de informações úteis, está sendo utilizada na gestão do capital de giro da Auto Mimar, Lda. A motivação desta pesquisa advém da crença de que a maioria das empresas utiliza a contabilidade apenas para atender a exigências fiscais, desconhecendo a importância da mesma como instrumento gerencial. Partindo desta “crença” e visando atingir o objectivo supracitado, foi realizado um estudo de caso na Auto Mimar, Lda., uma empresa do ramo do Transporte.

Os resultados obtidos com a referida pesquisa vêm revelar que, no âmbito Auto Mimar, Lda., a tendência de se utilizar a contabilidade apenas como instrumento de atendimento ao FISCO está sendo, aos poucos, revertida. Tendo se constatado durante o estudo que, a contabilidade já fornece para a empresa a apuração fiscal (IRPC, IRPS, IVA, Encargos Sociais), Balanço, Demonstração de Resultados e Orçamento de Tesouraria, embora haja ainda uma “preponderância” da apuração fiscal, em função da obrigatoriedade da apuração dos impostos pela legislação fiscal, outras informações começam a se destacar, como os indicadores de liquidez, revelando uma preocupação da Auto Mimar em medir sua saúde financeira;

Palavras-chave: Capital de Giro; Contabilidade; Informações; Tomada de decisão, Auto Mimar.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais Saide Abudo e Rassul Dulá, aos meus irmãos Fauzio e Fátima, a minha esposa Edilenia e a minha filha Haznna Mellanie, que sempre depositaram confiança e fé nas minhas realizações.

Agradecimentos

Agradeço a ALLAH pela saúde e força para concluir este trabalho, a mana Chana, o Dr. Ussene, o tio Bique, tio Coelho, tia Maimuna Ndulana e a Dilma pelo apoio durante a minha formação, em particular quando estive em Nampula. Em especial vão os meus sinceros agradecimentos à minha mãe, Nina Dulá que não mediu esforços para que este sonho fosse tornado realidade.

Os meus agradecimentos vão também ao grupo de professores, estudantes e profissionais que mantiveram o contacto, fornecendo materiais, conselhos e refinações possíveis, ao Dr. João Manuel Roldão pela supervisão da tese, ao Dr. Nazir Khan e ao Dr. Abdul Jivane pelas observações, a Auto Mimar, Lda. por ter se mostrado à partida disponível para colaborar para a realização do estudo de caso, em particular ao Eng. Muzamilo Rahimo, Director Geral da Auto Mimar, Lda. que tudo fez para que as informações fossem disponibilizadas.

Os meus agradecimentos estendem-se também aos professores, Prof. Doutor José Chichava e Dr. Diogo Guilande (falecido, que a sua alma descanse em paz) da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, ao Dr. Victor Gomes e o Dr. Assunção Gama Lobo do Banco de Moçambique. Ao grupo de professores e colegas da Universidade Politécnica, e aos demais, que directa ou indirectamente contribuíram para tornar este trabalho uma realidade.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DO AUTOR	II
RESUMO	III
DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS	V
1.INTRODUÇÃO	1
1.1 <i>Problema de pesquisa</i>	3
1.2 <i>Objectivos</i>	4
1.2.1 <i>Objectivo Geral</i>	4
1.2.2 <i>Objectivos Específicos</i>	4
1.3 Hipóteses	5
1.4 Justificativa	5
1.5 Delimitações e Limitações do Estudo	6
1.6 Metodologia	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Evolução da Contabilidade	9
2.1.1 Ênfase, Características e Inconvenientes da Contabilidade Tradicional	11
2.1.2 Nova Abordagem face ao Ambiente	13
2.2 A Contabilidade como Sistema de Informação	14
2.2.1 Limitações e deficiências da Contabilidade como Sistema de informação	15
2.3 A Contabilidade como Instrumento de Gestão	16
2.4. A Empresa sob Visão Sistémica	17

2.5 Gestão de Capital de Giro	18
2.5.1 Ciclo operacional, ciclo económico e ciclo financeiro	19
2.5.2 Planeamento Financeiro	21
2.5.3 Administração de caixa	22
2.5.4 Administração de contas a receber	24
2.5.5 Administração de Stocks	29
2.5.6 Administração de financiamentos de curto prazo	34
3. A AUTO MIMAR, LDA	38
3.1. Histórico e informação da empresa	38
3.2 O Processo de gestão da Auto Mimar, Lda	39
3.3 Produção de relatórios	41
3.4 Gestão de Capital de Giro na Auto Mimar	43
4. RESULTADOS DA PESQUISA	46
5. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	48
6 CONCLUSÃO	49
7 RECOMENDAÇÕES	52
8. REFERÊNCIAS	54
11. ANEXOS	56
ANEXO 1: Roteiro de Entrevistas	57
ANEXO 2: Entrevistados	69
ANEXO 3: Organograma da Auto Mimar, Lda.	70
ANEXO 4: Mapa de Controlo de Caixa na Auto Mimar, Lda.	71

ANEXO 5: Mapa de Orçamento de Tesouraria na Auto Mimar, Lda. 72

ANEXO 6: Demonstrações Financeiras da Auto Mimar, Lda. 73

FIGURAS

Figura 1: A empresa vista como um sistema aberto 17

Figura 2: Ciclo económico de uma empresa industrial 20

QUADROS

Quadro 1: Áreas e subsistemas do Sistema de informação contabil 15

Quadro 2: Necessidades de informação por nível gerencial 16

LISTA DE ACRÓNIMOS

A.C	Antes de Cristo
AC	Activo Circulante;
ACTF	Áreas de Conservação Transfronteiriça
CEV	Custo das Existências Vendidas
CMCM	Conselho Municipal da Cidade de Maputo
CCL	Capital Circulante Liquido
EUA	Estados Unidos da América
IRPC	Imposto sobre os Rendimentos de Pessoas Colectivas
IRPS	Imposto sobre os Rendimentos de Pessoas Singulares
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
JAAL	João Albasini e Associados Limitada
JIT	Just In Time
MRP	Material Requirement Planning
ONGs	Organizações Não Governamentais
PC	Passivo Circulante;
PMEs	Pequenas e médias Empresas
PMR	Prazo Médio de Recebimentos
PMP	Prazo Médio de Pagamentos
PMS	Prazo Médio de Stockagem
RS	Rotação de Stocks;

O contributo da Contabilidade na gestão de capital de giro das Empresas Moçambicanas:

O caso da Auto Mimar, Lda

1. INTRODUÇÃO

Após décadas de relativa estabilidade sobre os instrumentos provedores de informação necessária à tomada de decisão, o ambiente altamente competitivo durante as décadas de 80 e 90 serviu de principal impulso ao desenvolvimento de ferramentas que propiciaram um controlo mais adequado da realidade, caracterizada por elevada competitividade, sofisticação dos consumidores e por uma grande velocidade na ocorrência de mudanças.

Actualmente, não há vantagem competitiva sustentável senão através do que a empresa sabe, como consegue operacionalizar o que sabe e a rapidez com que aprende algo novo. O fluxo contínuo de inovações na tecnologia de informação, combinado com as novas práticas empresariais e decisões gerenciais de alto padrão, está transformando a maneira como se faz negócios, a maneira como as receitas são geradas e a maneira como os consumidores recebem os produtos e serviços, e verifica-se por parte das empresas certa dificuldade no entendimento e gestão de negócios, a consequência natural desse processo, é a necessidade, cada vez maior, de informações que auxiliem os gestores nas tomadas de decisões e em seus controles organizacionais.

A contabilidade, como sistema de informações, caracteriza-se por registar todas transacções ocorridas nas organizações, constituindo-se num grande “*banco de dados*”, que são úteis a gestão, além de representarem um instrumento gerencial eficaz para o processo decisório e de controladoria. A maior parte dos empresários nacionais que buscam recursos junto das instituições financeiras, objectivam suprir necessidades de capital de giro, pois a maioria dos empresários desconhece que o contabilista pode ser um aliado na tarefa de gerir o seu capital de giro.

O capital de giro de qualquer empresa sempre se constituiu a base da gestão financeira, devendo ser administrado de maneira eficiente, de forma que exista um equilíbrio entre financiamentos concedidos e obtidos. No entanto, apesar do objectivo da informação produzida pela contabilidade ser o de subsidiar os gestores no processo de gestão, algumas vezes ela tem o efeito oposto, por ser incompleta e por não abordar o desempenho das operações. Isto porque, na maior parte das empresas moçambicanas predomina a contabilidade financeira que não responde cabalmente às necessidades de informação dos gestores.

Tendo em vista a importância do sector do Transporte na economia do país, considera-se relevante um estudo acerca da gestão de capital de giro dessas empresas, com o intuito de verificar como são geridas financeiramente, quais as técnicas utilizadas e principalmente como a contabilidade esta ajudando nesse processo. Dai a sugestão neste trabalho, de um modelo de gestão que preencha algumas lacunas que se verificaram nos actuais sistemas de informação e gestão, que tem respostas para algumas dessas preocupações.

Contabilidade, designada na língua inglesa como **Accounting** é a ciência que estuda os fenómenos ocorridos no património das entidades, mediante o registo, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e interpretação desses factos, com o fim de oferecer informações e orientação necessárias a tomada de decisões sobre a composição do património, suas variações e o resultado económico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. (FRANCO apud SILVA, 2002).

Os pressupostos básicos deste trabalho são:

- i. A contabilidade é uma ciência social, e porque as sociedades estão sujeitas a transformações, então ela deve acompanhar essas transformações;
- ii. Os aperfeiçoamentos dos processos contabilísticos nas organizações conduzem a maior eficiência e eficácia organizacional;
- iii. A contabilidade é um componente da gestão, tendo como um dos principais objectivos fornecer informações para o processo de tomada de decisão e de formulação de estratégias.

1.1 Problema de Pesquisa

Em muitas empresas moçambicanas os sistemas de contabilidade implantados visam apenas o cumprimento das exigências legais em termos de escrituração comercial e declarações fiscais. Porém, esta abordagem não dá respostas claras a gestão do andamento dos negócios no que tange a evolução dos custos, identificação de segmentos de mercado mais rentáveis, nem a perspectiva da empresa quanto ao seu futuro, retirando assim, o verdadeiro papel que deveria ter este instrumento como ferramenta de gestão.

Diante do panorama supracitado, o presente trabalho buscou resposta para a seguinte inquietação: *A contabilidade enquanto instrumento de geração de informações úteis, está sendo utilizada na gestão de capital de giro da Auto Mimar, Lda.? A partir desta questão geral derivam as seguintes questões específicas: Quais as lacunas dos actuais sistemas contabilísticos? Que soluções alternativas podem ajudar a preencher essas insuficiências?*

O presente trabalho sob o tema: ***O contributo da Contabilidade na gestão de capital de giro das Empresas Moçambicanas: O caso da Auto Mimar, Lda.*** tem em vista alertar sobre a importância da implantação dos sistemas contabilísticos capazes de proporcionar informações

úteis, fidedignas e atempadas aos gestores da Auto Mimar, Lda., especificamente no processo de apoio a decisão, buscando modelos que melhor respondem as suas necessidades na condução de seus negócios.

A importância da implantação dos sistemas contabilísticos capazes de proporcionar informações úteis, fidedignas e atempadas aos gestores da Auto Mimar, Lda. resulta da necessidade desta empresa conhecer melhor a sua situação no que concerne, por exemplo, aos custos efectivamente suportados e detenção de métodos e técnicas de gestão que lhes permitam garantir a sua sobrevivência e/ou sucesso num mercado que mostra sinais de abertura a concorrência de empresas estrangeiras e com clientes cada vez mais exigentes.

1.2 Objectivos

1.2.1 Objectivo Geral

O objectivo deste trabalho é verificar se o sistema de contabilidade e de gestão, em funcionamento na Auto Mimar, Lda., responde as necessidades de informação no processo de gestão do capital de giro.

1.2.2 Objectivos Específicos

- ✓ Identificar quais os instrumentos gerenciais e as técnicas de gestão do capital de giro utilizados pela Auto Mimar, Lda.;
- ✓ Mostrar o sistema de contabilidade em funcionamento na Auto Mimar, Lda.;
- ✓ Verificar, dentre as informações que a Auto Mimar, Lda. considera necessárias para a gestão do capital de giro, quais a contabilidade já fornece;

1.3 Hipóteses

Hipótese 1

A contabilidade enquanto instrumento de geração de informações úteis, está sendo utilizada na gestão de capital de giro da Auto Mimar. Daí, a sua relevância para as decisões que requeiram um verdadeiro suporte informacional.

Hipótese 2

A contabilidade enquanto instrumento de geração de informações úteis, não está sendo utilizada na gestão de capital de giro da Auto Mimar. Daí, a sua irrelevância para as decisões que requeiram um verdadeiro suporte informacional.

As hipóteses serão verificadas através das entrevistas efectuadas na empresa, e através dos mapas que suportam as decisões na Auto Mimar.

1.4 Justificativa

A função da Contabilidade é trazer informação ao usuário interno da empresa para que possa decidir sobre os diversos aspectos dos negócios. A necessidade de deter um sistema de informação capaz de posicionar a gestão quanto à necessidade de redução de custos, busca de novas fontes de receitas, diversificação de suas actividades, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, ou até à concentração em determinados segmentos de mercado, faz-se pertinente nas condições actuais de concorrência neste sector.

O tema é relevante para pesquisadores e gestores de empresas nas suas actividades profissionais, no que concerne a modelação e utilização de sistemas de informação que vão de encontro às reais necessidades das organizações. Justifica-se ainda este trabalho, pela

oportunidade que se tem de se contribuir ao nível académico (enriquecimento do conhecimento), já que praticamente não existem no nosso país, estudos específicos sobre o tema.

Ao nível prático de funcionamento das organizações, este trabalho sugere uma forma de funcionamento mais adequada a realidade económica nacional, permitindo aos gestores e as organizações melhorarem suas performances, no tocante aos seus sistemas de gestão.

1.5 Delimitações e Limitações do estudo

Este trabalho restringe a análise a unidade específica, a empresa Auto Mimar, Lda. Contudo as conclusões a que se chega podem ser aplicadas a outras empresas do sector que apresentam características similares.

O estudo não faz a verificação do funcionamento do sistema de contabilidade na Auto Mimar, Lda., limita-se a diagnosticar a situação actual da empresa e sugere uma metodologia de implantação de um modelo, com vista a melhorar suas performances.

Como qualquer outro trabalho a este nível, não é objectivo do mesmo fazer um tratamento exaustivo do tema, nem desenvolver soluções acabadas dos problemas enfrentados pelas Empresas nacionais neste campo. Mas apenas avaliar e sugerir a possibilidade de aplicação deste modelo a realidade moçambicana, propondo um conjunto de acções a realizar para a sua adopção nas Empresas nacionais.

1.6 Metodologia

Para elaboração deste trabalho foi aplicada a seguinte metodologia de pesquisa:

- **Tipo de Pesquisa:** a pesquisa é exploratória, foi desenvolvida com objectivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca do contributo da Contabilidade na Gestão de capital de giro na Auto Mimar, Lda;
- **Método de Pesquisa:** quanto aos métodos de pesquisa, trata-se de um estudo de caso, porque contemplou investigação empírica junto à empresa, objecto do estudo, incluindo a realização de entrevistas com perguntas direccionadas ao gestor responsável pela gestão do capital de giro da Auto Mimar, Lda.
- **Técnicas de Colecta de Dados:**
 - a) *Pesquisa documental* – consulta de diversa bibliográfica nas áreas de contabilidade, sistemas de informação, gestão financeira, gestão estratégica e demais obras relacionadas com o tema, e diversa documentação da Auto Mimar, Lda;
 - b) *Pesquisa virtual*;
 - c) *Entrevistas* - directas ao pessoal da Auto Mimar, Lda. Os conteúdos das entrevistas foram baseadas no guião previamente preparados (ANEXO 1), direccionados os dois grupos: os que usam a informação (Director Geral, Secretaria executiva e Outros) e os que produzem (Contabilista, supervisor da oficina, secretária executiva). (ANEXO 2).
- **Técnicas de Tratamento de Dados:** os dados colectados na pesquisa, através dos questionários respondidos por ocasião das entrevistas, foram analisadas no sentido de expressarem melhor o que acontece na realidade da empresa. Após isso, os resultados sofreram uma análise crítica, de acordo com os propósitos e objectivos da pesquisa.

- **Unidade de Observação:** a selecção dos elementos da amostra para entrevista foi feita na base do julgamento do autor, supondo que estes estariam em melhores condições de responder e esclarecer as preocupações levantadas no trabalho.
- **Unidade de Análise:** a pesquisa tem como objecto de estudo a Empresa AutoMimar, Lda.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O aumento da competição global e a velocidade das mudanças tecnológicas, sociais e culturais, aliada ao modelo de gestão que visa comprometimento maior dos colaboradores a organização, tornam inevitável a evolução rumo a contabilidade e sistemas de informação mais integrados e melhor adaptados, para dar respostas as necessidades informativas de gestão. As empresas que já caminham nessa direcção (respondendo a questões como: *O que a empresa espera do seu sistema de informação? Como o avaliam? O que precisa mudar, como e para que?*) tem sido capazes de personalizar a sua contabilidade e o sistema de informação de gestão e com isso elevar seus níveis de eficiência e eficácia.

2.1. Evolução da Contabilidade

Alguns pesquisadores relatam que os primeiros sinais objectivos da existência da contabilidade datam de mais ou menos 4000 anos A.C. Mas, o grande salto contabilístico deu-se, com a publicação da obra *Summa de arithmetica, geometria, Proportioni e proportionalita*, de Luca Pacioli em 1494, onde o conceito de método de partidas dobradas teve o seu tratamento coerente e metódico. A partir de 1494 a escola Europeia (Italiana) ganha impulsão no cenário contabilístico a nível mundial, perdendo-a mais tarde para os EUA, no início do século XX. Ao contrário da escola europeia que estava muitas vezes baseada em esforços individuais, a escola norte americana estava centrada no trabalho de equipa, que conciliava de forma balanceada, a teoria e prática.

Algumas razões que justificaram a perda de hegemonia da escola europeia (Italiana) para a escola norte americana segundo FAVERO & JOHNSON apud SILVA (2006) são:

- Preocupação demasiada em demonstrar a contabilidade como ciência, esquecendo-se que o mais importante é conhecer bem as necessidades informativas dos usuários da

informação contabilística e construir um modelo de sistema de informação contabilístico adequado;

- Concepção de sistemas de informação simplificados e fortemente influenciados pelos micro economistas de um só produto e um só processo de produção;
- Excessiva ênfase do desenvolvimento teórico das contas, sem, contudo, adequar essa teoria a prática;
- Baixa remuneração dos professores;
- Excessivo número de alunos; e
- Falta de ênfase na área da Auditoria.

Todas essas lacunas, sentidas pela escola europeia foram aproveitadas pela escola Norte Americana, cujo foco principal, esta na busca de melhores práticas, que facilitem e proporcionem o melhor tratamento da informação para o processo de decisão. No século XV, a contabilidade de dupla entrada foi inventada para atender as necessidades de controlo dos mercadores venezianos, e com a revolução industrial, o primeiro sistema de custeio foi criado para a compreensão de como os recursos eram usados no processo produtivo. (SILVA, 2006)

No século XIX, a invenção da estrada de ferro e do telégrafo encorajou a dispersão das actividades económicas em vasta extensão territorial e testemunhou-se o emergir de grandes companhias de distribuição, fazendo com que novos indicadores contabilísticos fossem usados para avaliar o desempenho de cada unidade de negócio, muitas vezes separadas entre si por imensas distâncias. No final do século XIX, o surgimento das grandes corporações, resultado da fusão de pequenos negócios forçaram as técnicas contabilísticas a adaptarem-se para controlar o desempenho e consolidar as actividades de empresas com múltiplas subsidiárias e unidades de negócios.

Com o advento da Administração científica de Taylor e Fayol, no início do século XX, foram criados padrões de tempo e quantidade para a gestão das actividades industriais e a contabilidade respondeu com a criação dos sistemas de custeio-padrão. O século XX, também assistiu ao imenso desenvolvimento dos mercados financeiros e a emergência das empresas abertas, que são aquelas que tem seus títulos de participação ou de empréstimos negociados nos mercados financeiros, que para salvaguarda dos interesses dos investidores, no geral com interesses minoritários, as autoridades regulamentaram a produção da informação contabilística, passando também as técnicas contabilísticas a responderem a essa necessidade.

Nestes últimos períodos, com o advento da globalização, da massificação das tecnologias de informação e comunicação e da convulsão do ambiente de negócios, as técnicas contabilísticas foram obrigadas novamente a um ajustamento para responder as necessidades de informação, no que tange principalmente a criação de indicadores relacionados com as estratégias adoptadas pela organização.

2.1.1 Ênfase, Características e Inconvenientes da Contabilidade Tradicional

Esta contabilidade tem como seu foco principal a produção de informação relevante para decisões de usuários externos e uma fraca eficiência interna no apuramento e alocação dos custos indirectos (base única de imputação dos custos indirectos e uso de indicadores apenas financeiros para avaliação de desempenho) que pouco se coaduna com o ambiente actual dos negócios. (SILVA, 2006)

JOHNSON & ATKINSON apud SILVA (2006) apontam alguns pontos que caracterizam esta contabilidade:

- Neste sistema os gestores concentram-se ou restringem seu horizonte de análise sobre o passado e o curto prazo;
- É um modelo unidireccional que faz a ligação subordinado - superior hierárquico, sendo raras vezes a interacção bidireccional ou multidireccional;
- Os contabilistas passam mais tempo preparando relatórios e menos tempos interpretando a informação e interagindo com os demais organismos da empresa e do ambiente em que ela é parte integrante, tornando a contabilidade um departamento isolado do sistema;
- Assume que o custo é o único factor relevante para avaliação de desempenho de uma actividade;
- Os profissionais deste departamento são vistos pelos outros departamentos como pertencentes a uma divisão de policiamento financeiro;
- Produz relatórios aceites pela generalidade dos usuários externos e facilita a interpretação e comparação com a informação produzida por outras empresas do ramo ou não, sem que se faça adaptações significativas;
- O seu uso não requer custos elevados, quando comparados com outros sistemas de produção de informação para a tomada de decisão.

Martin apud Silva (2006, 13): *“o reconhecimento de que a avaliação de uma organização baseada no balanço contabilístico, só permite recolher uma imagem estática do passado da organização, é uma clara evidência de que, este tipo de contabilidade aplicado com sucesso durante séculos, não explicita o real potencial da organização no futuro”*, ou seja, não garante a sustentabilidade organizacional num ambiente global e turbulento como o que caracteriza as economias dos dias de hoje.

Até os anos 30, esta contabilidade se mostrava como o mais eficaz dos instrumentos de colecta, tratamento e disseminação da informação económico-financeira, mas esta eficácia foi se diluindo, ao ponto de alguns autores como, Robert Kaplan e Thomas Johnson colocarem em causa a sua utilidade aos objectivos das organizações. Embora as forças ambientais se mostrarem sempre presentes na influência dos resultados das empresas, a situação agrava-se ainda, quando considerando que, um grande número de profissionais desta área encara a contabilidade como um instrumento passivo ao ambiente de negócios. (SILVA, 2006)

2.1.2 Nova abordagem face ao ambiente

As empresas na busca de melhores resultados são obrigadas a adoptar técnicas que elevem seus níveis de eficiência e eficácia. Estes dois conceitos muitas vezes confundidos referem-se a duas ideias diferentes. O conceito de eficácia está ligada a definição correcta dos objectivos, das prioridades e dos planos de acção, enquanto que o conceito de eficiência esta ligada a alocação acertada e económica dos recursos. (DRUCKER apud STONER, 1999)

Nesta nova abordagem, a contabilidade não pode ser vista como um instrumento isolado e concentrado sobre os processos internos (eficiência). A adaptação deste instrumento é uma das saídas para a continuidade do sucesso das organizações. A harmonização das técnicas contabilísticas ao modelo de gestão e a sua estratégia é e deve ser a consideração primária na aplicação sucedida na nova abordagem. Um dos instrumentos citados neste processo evolutivo da contabilidade é o *Balanced Scorecard* (Cenário balanceado), que é segundo Kramer apud Silva (2006, 15):

“Um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando a organização uma visão de negócio abrangente, actual e futura. Procurando traduzir a missão, visão e estratégia da organização em objectivos e metas

diferenciadas de acordo com as suas quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.”

Esta mudança necessária de abordagem da contabilidade, para servir aos objectivos empresariais num mundo em contínuas mudanças envolve uma óptica diferente de confrontação da realidade económico-empresarial.

2.2 A Contabilidade como sistema de informação

Um sistema de informação pode ser entendido como o conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, onde dados são processados e transformados em informações para serem utilizadas nos processos de planeamento, tomada de decisões e controle. (www.fucape.br/premio/melhores_2007/107)

Analisando o conceito de sistema de informação e o seu funcionamento, percebe-se que a contabilidade é em si um sistema de informação, visto que tem como objectivo a colecta, o armazenamento, o processamento e a distribuição de informações sobre o património das entidades para os seus usuários.

Existem diversos tipos de usuários e eles são classificados em usuários externos e usuários internos. Os usuários externos são, principalmente, os clientes, os fornecedores, os accionistas, as instituições financeiras (e outros credores) e as entidades governamentais. Os usuários internos são os administradores de todos os níveis hierárquicos e os empregados.

Os sistemas de informações contabilísticos fornecem informações sobre processos e eventos de negócio que afectam a organização, e pode ser apresentado em três grandes áreas e subsistemas:

Sistema de Informação Contábil		
ÁREA LEGAL/FISCAL	ÁREA DE ANÁLISE	ÁREA GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none">• CONTABILIDADE GERAL• CORREÇÃO MONETÁRIA INTEGRAL• CONTABILIDADE EM OUTRAS MOEDAS• CONSOLIDAÇÃO DE BALANÇOS• VALORIZAÇÃO DE INVENTÁRIOS• CONTROLE PATRIMONIAL	<ul style="list-style-type: none">• ANÁLISE DE BALANÇO• ANÁLISE DE FLUXO DE CAIXA• GESTÃO DE IMPOSTOS	<ul style="list-style-type: none">• ORÇAMENTOS E PROJEÇÕES• CUSTOS E PREÇOS DE VENDAS• CONTABILIDADE POR RESPONSABILIDADE• CENTROS DE LUCROS E UNIDADES DE NEGÓCIOS• ACOMPANHAMENTO DO NEGÓCIO

Quadro 1: Áreas e Subsistemas do Sistema de Informação Contábil
Fonte: www.fucape.br/premio/melhores_2007/107

Segundo JORDAN; NEVES & RODRIGUES (2005), a integração da informação e do sistema de reporte num sistema informático centralizado, permite que cada um através do seu código de acesso, possa analisar o desempenho ao nível de detalhe pretendido, em consequência desta abordagem resulta aumento da informação para tomada de decisão e uma resolução mais rápida dos problemas, ainda que complexos.

2.2.1 Limitações e deficiências da contabilidade como sistema de informação

É possível perceber que a contabilidade como sistema de informação apresenta algumas deficiências e limitações. Uma das limitações que pode ser citada é a avaliação de itens patrimoniais pelo custo histórico, outro factor importante é a questão da avaliação dos activos intangíveis, que encontra muita resistência por parte dos profissionais da contabilidade, pois as pessoas de negócios em geral reconhecem a importância dos activos intangíveis nos mercados de hoje. (www.fucape.br/premio/melhores_2007/107)

2.3 A Contabilidade como instrumento de Gestão

Neste tópico, vem a tona o conceito de contabilidade gerencial e informação gerencial contabilística. Aqui vamos recorrer a uma definição bastante interessante de Atkinson apud Silva (2002, 38), a saber:

“Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos económicos da empresa. (...) Sistemas gerenciais contabéis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas.”

Tratando-se do aspecto gerencial, as necessidades de informação para os diferentes níveis gerenciais podem ser visualizadas no quadro abaixo:

NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO POR NÍVEL GERENCIAL			
CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO	ALTA GERÊNCIA PLANO ESTRATÉGICO	MÉDIA GERÊNCIA PLANO TÁCTICO	BAIXA GERÊNCIA PLANO OPERACIONAL
DETALHES	Informação em geral, normalmente gráfica para ilustrar tendências e não actividades	Detalhes sumarizados para serem comparados com o planeado e avaliarem o desempenho	Informação detalhada, relativa as actividades do dia-a-dia
FONTE	Depende de informações geradas externamente	Interna, sumarizada e algumas vezes externa	Praticamente so dados externos
FREQUÊNCIA	Mensal, ou acompanhando o ciclo de planeamento	Cíclica e periodica	Periodicidade normalmente diaria
ESTRUTURAÇÃO	Não ou pouco estruturado	Desde pouco até muito estruturado	Muito estruturado
COMPLEXIDADE	Sumário conciso ou graficos sem detalhes	Relatórios complexos e comparativos	Planos pouco complicados e muito detalhados

Quadro 1: Necessidades de Informação por Nível Gerencial
Fonte: www.fucape.br/premio/melhores_2007/107

Cada uma dessas informações têm o objectivo de auxiliar no processo decisório desde as actividades operacionais, passando pelas actividades de planeamento e controle até as

tomadas de decisões da alta administração, visando a optimização do resultado da organização.

2.4. A Empresa sob visão sistémica

Toda empresa pode ser vista com um sistema aberto, porque encontra-se em permanente interação com o ambiente. A empresa pode ser visualizada como um processo de transformação de recursos (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos etc.) em produtos e serviços, composto de diversos processos menores, interdependentes, que são suas actividades. (www.fucape.br/premio/melhores_2007/107)

Enquanto sistema, a empresa é composta por diferentes subsistemas interdependentes que actuam nas diferentes funções da empresa, cujas actividades permitem à empresa alcançar seus objectivos.

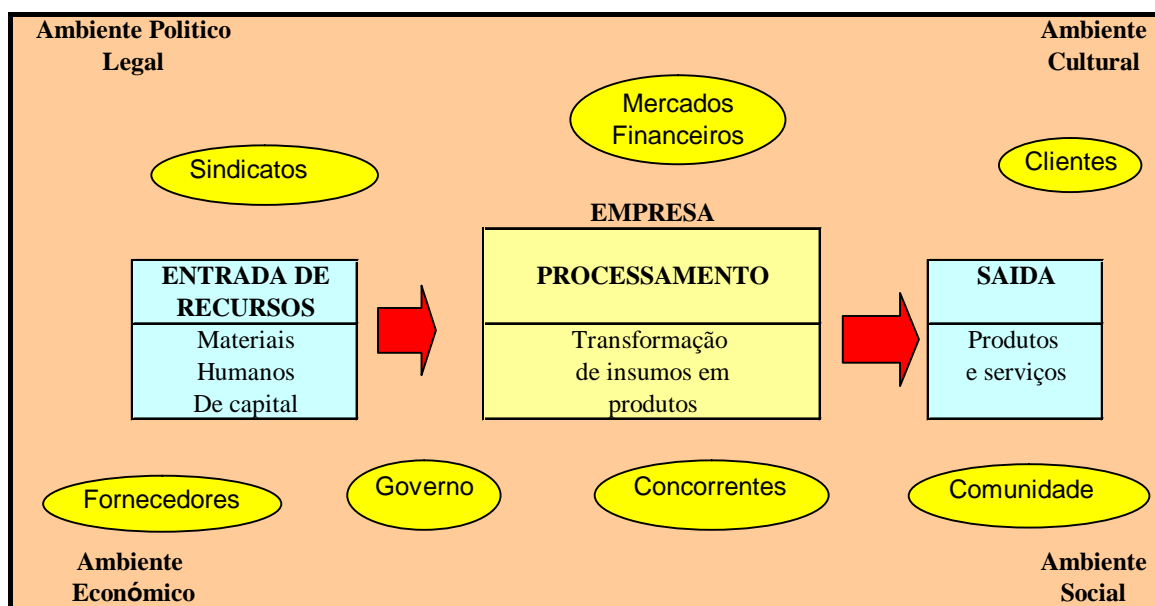


Figura 1: A empresa vista como um sistema aberto

Fonte: Silva, Angelo Alves (2002)

2.5 Gestão de capital de giro

“A Gestão Financeira abrange o conjunto de técnicas cujos objectivos principais consistem na obtenção regular e oportuno dos recursos financeiros necessários ao funcionamento e desenvolvimento da empresa a menor custo e sem alienação da sua independência, abrangendo também o estudo e controlo de rentabilidade de todas as aplicações a que são afectos estes recursos.¹”

De acordo com GITMAN (2004), o pessoal de todas as áreas de responsabilidade dentro de uma empresa são forçadas a interagir com o pessoal de finanças e os procedimentos da área financeira para executar as suas tarefas. Para que o pessoal da área de finanças possa fazer previsões úteis e tomar decisões, deve estar disposto e ser capaz de se comunicar com pessoas de outras áreas. Ainda Gitman (2004, 510):

“O balanço da empresa fornece informações a respeito da estrutura de seus investimentos, de um lado, e da estrutura de suas fontes de financiamento, de outro. (...) O objectivo da administração financeira de curto prazo é gerir cada activo circulante (estoques, contas a receber, caixa e aplicações financeiras de curto prazo) e cada passivo circulante (contas a pagar, despesas a pagar, e instituições financeiras a pagar) de maneira á alcançar um equilíbrio entre rentabilidade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa.”

A administração de capital de giro abrange as contas do activo e passivo circulantes, envolve um processo contínuo de tomada de decisões, voltadas principalmente para a preservação de liquidez da empresa que também afecta a rentabilidade. De acordo com Gitman (1997, 616) *“capital de giro refere-se aos activos circulantes que sustentam as operações do dia-a-dia das empresas.”* O capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais, que vão desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado. Por representar uma grande parte do total dos activos de uma empresa, o capital de giro exige um esforço maior do administrador financeiro. A administração de capital de giro envolve a optimização da inter-relação de seus elementos constitutivos. A busca do equilíbrio financeiro é o maior objectivo

¹ Menezes, H. Caldeira - Principios de Gestão Financeira, Editorial Presença, 10ª Edição, Lisboa, 1987, Pag.39

da administração de capital de giro, isso pode se dar principalmente, pela obtenção de um nível de stock compatível com as necessidades da empresa, investimentos proporcionais em créditos a clientes, critérios de gestão de caixa e de passivos circulantes, coerentes com um nível de rentabilidade óptima e liquidez segura.

Gitman (1997, 27) diz que” *o capital de giro (ou circulante) líquido, é a diferença entre activos e passivos circulantes, é uma medida conveniente de liquidez da empresa e também reflecte sua capacidade de gerenciar suas relações com fornecedores e clientes.*” Portanto, a administração de capital de giro é um componente vital para a saúde dos negócios e, também essencial ao crescimento e continuidade das operações.

De forma algébrica pode-se representar da seguinte forma:

$$\text{CCL} = \text{Activo circulante} - \text{Passivo circulante}$$

2.5.1 Ciclo operacional, ciclo económico e ciclo financeiro

Denomina-se **ciclo operacional** o período que se inicia na aquisição da matéria-prima para produção (empresas industriais), ou na aquisição da mercadoria (empresas comerciais), ou na prestação de serviços (empresas de serviços) – e se finaliza no recebimento pela venda do produto final, ou da mercadoria ou ainda do serviço prestado. Gitman (1997, 669), define ciclo operacional “*como o período de tempo que vai do ponto em que a empresa adquire matérias-primas e se utiliza de mão-de-obra no seu processo produtivo (i.e., começa a compor estoques), até o ponto em que recebe o dinheiro pela venda do produto resultante.*”

NETO & SILVA apud SILVA (2002) define ciclo económico da seguinte forma: O **ciclo económico** considera unicamente as ocorrências de natureza económica, envolvendo a compra dos materiais até a respectiva venda. Não leva em consideração, pelo próprio enunciado do

ciclo, os reflexos de caixa verificados em cada fase operacional, ou seja, os prazos de recebimentos das vendas e os pagamentos dos gastos incorridos. É sabido que as empresas precisam buscar um nível satisfatório de capital de giro de maneira a garantir a sustentação de sua actividade operacional.

De acordo com NETO & SILVA apud SILVA (2002): O **ciclo financeiro** mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa (pagamento de materiais a fornecedores) e o recebimento da venda do produto. Em outras palavras, representa o intervalo de tempo que a empresa irá necessitar efetivamente de financiamento para suas actividades.

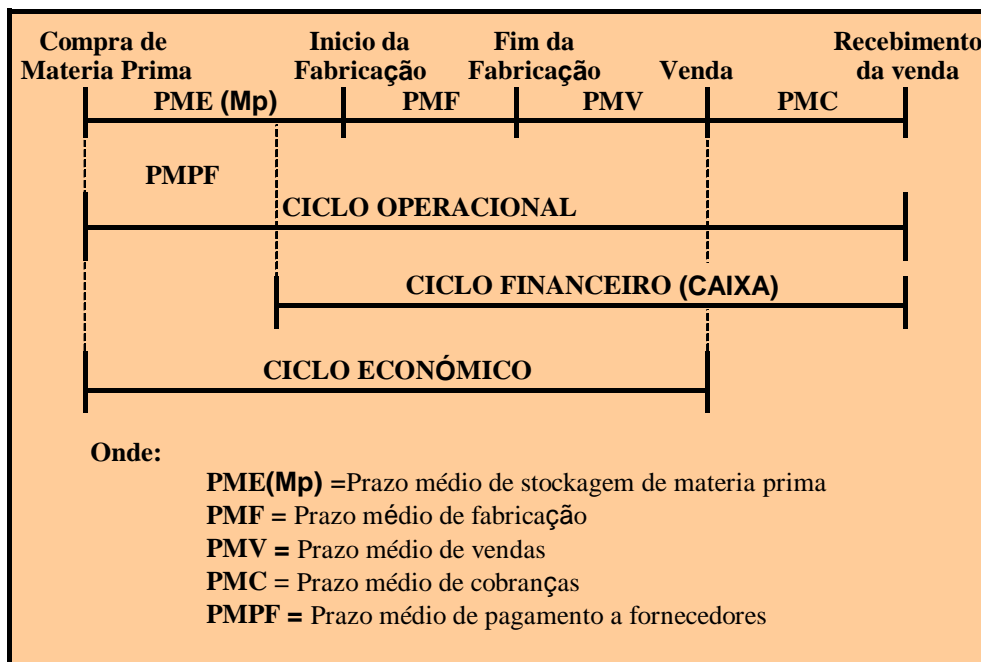


Figura 2: Ciclo Económico de uma empresa industrial

Fonte: Silva, Angelo Alves (2002)

2.5.2 Planeamento Financeiro

Planeamento financeiro de curto prazo

De acordo com ROSS apud SILVA (2002), as finanças de curto prazo envolvem uma análise de decisões que afectam os activos e passivos circulantes e frequentemente exercem impacto sobre a empresa dentro do prazo de um ano. Quando se menciona tomada de decisões financeiras de curto prazo, um termo inevitavelmente vem à tona: *capital de giro líquido*. Como já definido anteriormente, capital de giro líquido é a diferença entre activo circulante e passivo circulante. Apesar da ênfase das finanças de curto prazo, no capital de giro, indicar que se trata de um tema contábil, a tomada de decisões de capital de giro líquido também se apóia em fluxos de caixa e valor presente líquido.

ROSS apud SILVA (2002) apresentam algumas questões básicas de finanças de curto prazo, a saber:

- a) Qual é um nível razoável de caixa a ser mantido num banco para pagar contas?
- b) Quanto deve ser encomendado de matéria-prima?
- c) Quanto crédito deve ser concedido aos clientes?

Cabe à empresa adoptar uma política nas suas finanças de curto prazo para responder às questões acima, decidindo entre uma política flexível ou uma política restritiva. Vale ressaltar a importância de se medir as consequências e riscos de cada alternativa.

Planeamento financeiro de longo prazo

O planeamento financeiro de longo prazo formaliza o método pelo qual as metas financeiras devem ser alcançadas. Em outras palavras, é uma declaração formal do que deverá ser feito no futuro, estabelecendo directrizes de mudança na empresa.

Segundo ROSS apud SILVA (2002), as directrizes supracitadas devem incluir os seguintes itens:

- a identificação das metas financeiras da empresa;
- uma análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira corrente da empresa; e
- um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras.

O planeamento financeiro obriga a empresa a fazer uma reflexão sobre suas metas. Uma das metas que as empresas perseguem é o crescimento. É sabido que algumas empresas utilizam, como componente básico de seu planeamento financeiro de longo prazo, uma taxa de crescimento explícita e global. Dessa forma, há ligações directas entre o crescimento que a empresa será capaz de atingir e sua política financeira.

2.5.3 Administração de caixa

Segundo FREZATTI apud SILVA (2002), no meio empresarial, caixa é o activo mais líquido disponível da empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo. GITMAN (1997) oferece o seguinte esclarecimento: uma boa administração de caixa favorece a lucratividade de uma empresa, ao reduzir o período de cobrança e os custos de transacção relacionados aos processos de cobranças e pagamentos. Embora faça parte do Departamento de Tesouraria, a administração de caixa induz a um trabalho conjunto com outros departamentos, em especial com o sector de contabilidade. Os sistemas de pagamentos e recebimentos da Tesouraria são utilizados pela contabilidade para registos e conciliações de operações, enquanto outros departamentos utilizam essas

informações para desenvolver políticas como condições de pagamento, níveis de stocks, métodos orçamentários e de controle.

É sabido que a administração do caixa constitui-se numa área crítica da administração do capital de giro das empresas, e o correcto dimensionamento dos recursos disponíveis pode ter impactos significativos no tocante à solvência da empresa. Buscando minimizar os problemas oriundos da administração do caixa, de forma a minimizar os custos de sua manutenção e evitar problemas em função da baixa liquidez (dificuldade de pagamento), é que vários autores se dispuseram a analisar o comportamento das variáveis que afectam o nível do caixa das empresas, cujos esforços culminaram no desenvolvimento de modelos que visam auxiliar os gestores financeiros das empresas na árdua tarefa de determinar o saldo apropriado de caixa.

Modelo do caixa mínimo operacional

Este modelo apresenta uma forma simples de determinar o montante de recursos que uma empresa deverá manter em caixa, podendo ser útil no estabelecimento de um padrão do investimento em caixa. NETO & SILVA apud SILVA (2002), dão o seguinte esclarecimento: Para obter o *Caixa Mínimo Operacional*, basta dividir os desembolsos totais previstos por seu giro de caixa. Por sua vez, para obter o giro de caixa, basta dividir 360, se a base for em dias e o período de projeção for de um ano, pelo ciclo de caixa (ciclo financeiro).

Modelo de Baumol

De acordo com ROSS apud SILVA (2002), William Baumol foi o primeiro a propor um modelo formal de administração de caixa incorporando custos de oportunidade e custos de transação. Seu modelo pode ser utilizado para estabelecer o saldo apropriado de caixa. Este modelo assume que a empresa possui um fluxo de caixa onde os recebimentos ocorrem em períodos de tempo definidos, mas os pagamentos ocorrem continuamente e de maneira regular

ao longo desses períodos, ou seja, quando existem entradas periódicas de dinheiro no caixa e saídas constantes de recursos. Trata-se de um modelo determinístico em que o fluxo de caixa é conhecido, ou seja, as entradas e saídas de caixa são previsíveis.

Modelo de dia da semana

De acordo com NETO & SILVA apud SILVA (2002): [...] o comportamento do caixa no tempo quase sempre é afectado por uma variável sazonal. Assim, algumas empresas têm pagamentos concentrados no início de cada mês; em outras, como a indústria do lazer, há grande movimento no final de semana. O modelo do dia da semana é uma forma de prever o comportamento do caixa a partir de um padrão observado. Neste modelo, calcula-se o comportamento sazonal de cada dia do mês e da semana e, a partir da previsão de saldo final de caixa para o final do mês, faz-se a previsão para o fluxo diário através de ajustamentos que levam em conta esta sazonalidade. A partir do conhecimento da estimativa do caixa para o final do mês, pode-se estimar facilmente o valor diário do caixa e, com isto, tomar decisões de financiamento ou investimento, ajustando o caixa ao menor nível possível.

2.5.4 Administração de contas a receber

A administração de contas a receber é também denominada de administração do crédito. A concessão de crédito já representa uma tradição nas relações comerciais das empresas, representando parcela expressiva de seus activos líquidos. Dentro do ciclo da gestão do capital de giro, a administração de contas a receber *inicia-se* quando termina a administração dos stocks e *termina* quando a administração do caixa inicia-se. A administração de contas a receber, também conhecida como administração do crédito, é analisada dentro desses limites.

Toda empresa, ao vender bens e serviços, tem duas opções:

- I. Receber pagamento em dinheiro imediatamente; ou
- II. Esperar o pagamento por um certo período de tempo, ou seja, conceder crédito aos clientes.

A concessão de crédito consubstancia-se em um investimento num cliente, investimento esse vinculado à venda de um produto ou serviço. De acordo com ROSS apud SILVA (2002): cria-se uma conta a receber quando há concessão de crédito. Essas contas a receber incluem o crédito concedido a outras empresas, conhecido como *crédito mercantil*, bem como o *crédito ao consumidor*. Cerca de um sexto de todos os activos de empresas industriais assume a forma de contas a receber.

Segundo NETO & SILVA apud SILVA (2002), existem pelo menos *quatro* possíveis explicações para a existência de vendas a prazo, apesar da visão teórica de eficiência do mercado, a saber:

- *O acesso ao mercado de capitais*: este acesso é diferente para compradores e vendedores por diversos motivos, tornando o custo do financiamento e a quantidade de recursos obtida um inibidor à comercialização de produtos. Com a venda a prazo, o vendedor torna-se um intermediário, que obtém recursos no mercado de capitais e repassa-os aos compradores, via crédito, a um custo menor do que seria obtido se a venda fosse financiada por uma instituição bancária.
- *O crédito fornece informações ao comprador e ao vendedor*: se a venda é a prazo, o comprador terá oportunidade de verificar a qualidade do produto adquirido e tomar eventuais providências caso esta não esteja dentro das condições acordadas. Do lado do vendedor, a venda a crédito, numa situação em que a taxa de juros da operação de

venda se encontra acima do custo de oportunidade, pode transmitir informação sobre a possibilidade de insolvência do comprador.

- *Empresas com alto grau de sazonalidade:* essas empresas têm no crédito um incentivo para que clientes façam aquisição de mercadorias de forma mais regular, evitando os problemas decorrentes da concentração de vendas em determinado período de tempo.
- *Estratégia de mercado:* é bastante comum, principalmente no varejo, o uso da venda a prazo visando proporcionar um volume médio de venda superior a venda à vista. Nesta situação, a empresa pode optar por oferecer crédito como uma forma de incentivar as vendas por impulso.

Crédito

A palavra “crédito” para ser definida, faz-se necessário inseri-la num contexto, tendo em vista os vários significados que pode assumir. De uma forma geral, podemos conceituar “Crédito” como sendo todo acto de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, por um certo tempo, uma parcela de seu património a outrém, com a expectativa de receber esta parcela integralmente, após decorrido o tempo estipulado. Esta parcela do património pode estar representada por diversas formas: em dinheiro (empréstimo monetário), e em bens (empréstimo para uso, ou venda com pagamento parcelado, ou a prazo).

Prazo de crédito

Os *prazos de crédito* dependem do sector de actividade em que a empresa actua. De acordo com ROSS apud SILVA (2002), uma empresa deve considerar três fatores no momento de estabelecer um prazo de crédito, a saber:

- ✓ *A probabilidade de que o cliente não pague:* no caso de empresas cujos clientes apresentam riscos elevados pode acabar oferecendo termos restritivos;

- ✓ *O tamanho da conta:* se a conta for pequena, o prazo de crédito será menor, isto porque as contas de valores menores têm custo mais alto de administração e os clientes são menos importantes;

NETO & SILVA apud SILVA (2002), apontam ainda outros factores que influenciam o *prazo de crédito*, a saber: oligopolização dos sectores; taxa de juros praticada pelo mercado; restrições legais; probabilidade de pagamento; e quantidade de vezes que um cliente compra a prazo, entre outros.

Descontos por pagamento à vista

Os **descontos por pagamento à vista** geralmente fazem parte dos termos de venda. Uma finalidade pela qual são oferecidos é acelerar o recebimento. A empresa precisa comparar essa vantagem com o custo do desconto. Consoante NETO & SILVA apud SILVA (2002) a concessão de desconto por pagamento à vista pode ocorrer por quatro possíveis razões: adiantamento do fluxo de caixa, aumento do volume de vendas, redução do risco de insolvência dos clientes, *redução da sazonalidade das vendas*.

Política de crédito

A política de crédito tem como objectivo básico a orientação das decisões de crédito, tendo em vista os objectivos desejados e estabelecidos, estando directamente relacionada com a função financeira do investimento. Uma política de crédito define a forma pela qual a empresa vai conduzir as suas operações, se de uma forma conservadora ou agressiva. Se o objectivo da empresa é aumentar o volume de vendas, por exemplo, deverá ela adoptar uma política de crédito mais liberal (agressiva); esta postura, por outro lado, exigirá maiores investimentos em contas a receber e em stocks e, conseqüentemente, trará um nível de risco maior. Se a empresa quiser reduzir o volume de contas a receber e também de stocks, ela poderá trabalhar com uma

política de crédito mais rígida (conservadora), na qual ela assumirá um nível de risco menor. Portanto, a política de crédito de uma empresa deve ser orientada na seguinte direcção: maximizar o lucro, ponderando o nível de risco a assumir e otimizando o grau de exigência na selecção dos clientes. (SILVA, 2002)

Política de cobrança

Cobrança pode ser definida como sendo o acto de recebimento das contas a receber da empresa, neste caso, o administrador de crédito deve acompanhar a experiência de pagamento com cada cliente. O *período médio de recebimento (PMR)* mede o tempo médio necessário para cobrar uma conta a receber, sendo frequentemente citado como *número de dias de vendas a receber* ou *dias de vendas em contas a receber*. De acordo com ROSS apud SILVA (2002), para determinar o PMR na realidade, as empresas inicialmente calculam as vendas diárias médias. As **vendas diárias médias (VDM)** são iguais ao quociente entre as vendas anuais e 365. Após o cálculo das vendas diárias médias, calcula-se o período médio de recebimento da seguinte forma:

$$\text{Período médio de recebimento} = \frac{\text{Contas a receber}}{\text{Vendas diárias médias}}$$

Ainda segundo o mesmo autor, na prática, as empresas fazem um acompanhamento diário das vendas e das contas a receber. Dessa forma, um período médio de recebimento pode ser calculado e comparado aos prazos de crédito concedidos. Portanto, acompanhar as oscilações que ocorrem no período médio de recebimento da empresa, é de vital importância para avaliar as causas e repercussões dessas oscilações, possibilitando à empresa promover as devidas correções.

ROSS apud SILVA (2002), descreve os procedimentos que geralmente uma empresa adopta no caso de ter clientes em atraso:

- a) Envia uma carta ao cliente informando que a conta está vencida;
- b) Dá um telefonema ao cliente;
- c) Contrata uma agência de cobrança; e
- d) Move uma acção contra o cliente.

As empresas, às vezes, adoptam outras providências, como negar a dar crédito adicional a clientes até que as contas vencidas sejam pagas. Esta atitude tem suas consequências, pois pode irritar um cliente normalmente bom e revelar um conflito potencial de interesse entre o departamento de cobrança e o departamento de vendas.

2.5.5 Administração de Stocks

A administração de stocks é de vital importância no dia-a-dia das empresas, tanto em função do valor expressivo dos itens mantidos em stock, como também em função de sua associação directa com o ciclo operacional da empresa. Assim como as contas a receber, os níveis de stock também dependem em grande parte do nível de vendas, distinguindo-se no seguinte aspecto: enquanto os valores a receber surgem após a realização das vendas, os stocks precisam ser adquiridos antes das realizações das vendas.

Segundo GITMAN (1997): Os stocks, ou bens em mãos, são activos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas com um mínimo de distúrbio e, como as contas a receber, representam um investimento significativo por parte da maioria das empresas.

Tipos de stocks

Segundo o mesmo autor, Gitman, os três tipos básicos de stock são:

- a) *Stock de matérias-primas*: inclui todos os itens adquiridos pela empresa para a elaboração de produtos acabados;
- b) *Stock de produtos em elaboração*: engloba todos os itens ainda presentes no processo de produção. São, de modo geral, produtos parcialmente acabados que se encontram em algum estágio intermediário de acabamento;
- c) *Stock de produtos acabados*: são itens que foram produzidos, mas ainda não vendidos.

Segundo GITMAN (1997), cada um visualiza os níveis de stocks em função de seus próprios objectivos, a saber:

- a) *Administrador financeiro*: sua disposição é no sentido de manter os stocks em níveis baixos, de forma a assegurar que o dinheiro da empresa não esteja sendo investido inadequadamente em excesso de recursos;
- b) *Gerente de marketing*: sua vontade é que houvesse grandes stocks de cada um dos produtos acabados, para que todos os pedidos fossem atendidos tempestivamente, eliminando a necessidade de devolver pedidos por falta de stocks;
- c) *Gerente de produção*: manteria altos stocks de matérias-primas para evitar atrasos no processo produtivo e seria favorável a elevados stocks de produtos acabados, elaborados em grandes lotes, com a finalidade de reduzir os custos unitários de produção;
- d) *Gerente de compras*: preocupa-se com o stock de matérias-primas, de forma a assegurar o atendimento das necessidades da área industrial, em quantidades certas, nos prazos desejados e a preços favoráveis. Na ausência de controle adequado, o

gerente de compras pode adquirir quantidades superiores às necessidades reais de produção, a fim de obter descontos ou por ter previsto uma elevação nos preços ou escassez de certos materiais.

GITMAN (1997), oferece o seguinte esclarecimento: o stock é um investimento, no sentido de que exige o comprometimento de recursos que a empresa poderia aplicar em outras alternativas rentáveis. Em geral, quanto maiores forem os saldos médios dos stocks, maiores a quantia investida e os custos envolvidos e vice-versa. O administrador financeiro, ao avaliar alterações planeadas nos níveis de stocks, deve considera-las do ponto de vista de custo *versus* benefício.

O gestor financeiro da empresa deve considerar as interações entre stocks e contas a receber quando implementar estratégias e tomar decisões relacionadas ao processo de produção-venda, visto que a administração dessas duas contas apresenta um grau de relacionamento muito íntimo. É de fundamental importância reconhecer essa interação quando se tomam decisões de crédito, pois os níveis de stocks exigidos, tanto quanto os existentes, serão directamente afectados. Gitman (1997, 714), explica a relação entre stocks e contas a receber da seguinte forma:

«O nível e a administração dos stocks e das contas a receber estão intimamente relacionados. Geralmente, no caso de empresas industriais, quando um item é vendido, passa-se dos stocks para contas a receber e, finalmente, para caixa. Devido à íntima relação entre esses activos circulantes, não se deve considerar independentes as funções de administrar stocks e contas a receber. Por exemplo, a decisão de conceder crédito a um cliente poderá resultar num maior nível de vendas, que só podem ser garantidas com níveis mais elevados de stocks e de contas a receber».

Segundo NETO & SILVA apud SILVA (2002): a decisão de *quando* e *quanto* comprar é uma das mais importantes a serem tomadas na gestão de stocks. As modernas técnicas de administração de stocks têm sido desenvolvidas no sentido de reduzir ao mínimo o volume de stocks. Entretanto, há, na literatura financeira, vários modelos que se destinam a tratar deste assunto. Aqui apresentaremos, de forma resumida, quatro sistemas básicos, a saber:

O sistema ABC

O Sistema ABC é uma técnica de administração de stocks que classifica os stocks em três categorias, por ordem decrescente de importância, quanto ao valor dos investimentos feitos em cada uma. GITMAN (1997) detalha o Sistema ABC da seguinte forma: uma empresa que usa o **sistema ABC** classifica seus stocks em três grupos: A, B e C. O *grupo A* inclui aqueles itens que requerem maior investimento. Numa distribuição típica, esse grupo consiste de 20% dos itens totais e representa 80% do valor do investimento total em stocks. O *grupo B* consiste de itens que representam o maior investimento depois do A. O *grupo C* consiste, em geral, de um grande número de itens cujo investimento é relativamente pequeno. A divisão dos stocks em itens A, B e C permite que a empresa determine o nível e os tipos de procedimentos necessários ao controle do stock.

Depreende-se, então, da divisão supracitada, que o controle dos itens que compõem o grupo “A” deve ser bem mais rigoroso que dos demais, em função do investimento realizado. Como o próprio GITMAN (1997) diz, os itens do grupo “A” são dignos de *registos permanentes*. Já os itens do grupo “B” devem ser frequentemente controlados através de verificações periódicas de seus níveis e, por último, os itens do grupo “C” poderiam ser controlados por meio de procedimentos rudimentares.

O modelo do Lote Económico de Compra (LEC)

O Lote Económico de Compra (LEC) foi desenvolvido por F. Harris, em 1915 e, apesar de já ter passado quase um século de sua concepção, continua sendo um dos modelos mais utilizados na gestão financeira de stocks. Segundo Gitman (1997, 717):

*« um dos instrumentos sofisticados mais comumente citados para se determinar a quantidade ótima de compra de um item de stock é o **modelo do lote económico de compra (LEC)**, o qual leva em conta os vários custos operacionais e financeiros envolvidos, com o fim de determinar a quantidade do pedido que minimiza os custos totais de stockagem».*

MRP – Material Requirement Planning

O *MRP* é também um software que pode ser utilizado para emitir ordens de fabricação, de compras, controlar stocks e administrar a carteira de pedidos dos clientes. Opera em base semanal, exigindo uma previsão de vendas no mesmo prazo, de forma a possibilitar a geração de novas ordens de produção para a fábrica. GITMAN (1997), dá o seguinte esclarecimento: muitas empresas se utilizam do **sistema MRP (*materials requirement planning*)** para determinar o que e quando encomendar, e quais as prioridades nas emissões de pedidos de materiais.

Sistema just-in-time (JIT)

GITMAN (1997) descreve o sistema JIT do seguinte modo: o **sistema *just-in-time (JIT)*** é usado com vista a minimizar o investimento em stocks. Sua filosofia é de que os insumos devem ser recebidos no exacto momento em que são requeridos na produção, levando à redução extrema, ou mesmo à eliminação dos stocks de segurança. Idealmente a empresa só manteria stocks de produtos em elaboração. Para uso do JIT, é fundamental uma forte coordenação entre a empresa, seus fornecedores e transportadores, para assegurar que os materiais cheguem no prazo certo.

2.5.6 Administração de financiamentos de curto prazo

Segundo Gitman (1997, 622), “*Uma das decisões mais importantes que precisa ser tomada com respeito aos itens circulantes da empresa é como usar os passivos circulantes para financiar os activos circulantes.*”

Necessidades de financiamento de capital de giro

A administração dos itens componentes do capital de giro (caixa, contas a receber, stocks), têm como objetivo manter seus níveis os menores possíveis, necessários apenas para manutenção da continuidade das actividades operacionais da empresa, sem que ela fique exposta a situações de insolvência. Essa política tem como objectivo reduzir seus custos operacionais associados à manutenção desses activos e deverá contribuir para a melhoria da lucratividade da empresa.

Mesmo com a diminuição do volume de vendas os activos circulantes não caem a zero, uma vez que é necessário um nível mínimo de recursos destinados à manutenção das actividades normais da empresa. O ciclo financeiro da empresa é que deve determinar qual o nível óptimo de capital de giro que deverá ser mantido.

As necessidades de financiamento das empresas podem ser divididas da seguinte forma:

- a) *Permanentes*: são representadas pelo valor dos activos permanentes mais os activos circulantes permanentes da empresa, representados pelo nível mais baixo observado durante o ciclo, permanecendo inalteradas ao longo do ano;
- b) *Sazonais ou temporárias*: são aquelas atribuídas à variação de determinados itens do activo circulante, alteram-se ao longo do ano, proporcionalmente à variação desses itens. As necessidades de financiamento acima descritas deverão ser supridas por

recursos oriundos do património líquido da empresa ou por financiamentos de terceiros.

Os financiamentos de curto prazo possuem três características, a saber:

a) *Rapidez na obtenção do empréstimo*: comparativamente aos empréstimos de longo prazo, a obtenção de empréstimos a curto prazo é mais rápida, os quais exigem um exame menos detalhado da situação económico-financeira da empresa, visto que a ocorrência de factores que poderiam alterar a capacidade de pagamento da mesma, num intervalo curto de tempo, é menos provável.

b) *Flexibilidade*: é sabido que as empresas necessitam de recursos, sazonais ou cíclicos, para suas actividades do dia-a-dia e, na maioria dos casos, preferem obtê-los com financiamentos de curto prazo. Esta preferência se justifica pelas características dos empréstimos a longo prazo, que têm menor flexibilidade em relação aos de curto prazo.

c) *Riscos de renovação das dívidas a curto prazo*: a renovação dos empréstimos a curto prazo trazem alguns riscos, pelo facto desses empréstimos exigirem renovações mais frequentes.

Fontes do financiamento a curto prazo

De acordo com SILVA (2002), os riscos inerentes às operações de financiamento a curto prazo dependem da modalidade do financiamento, cada um tem suas particularidades e, por consequência, seus riscos. Existem basicamente três tipos de financiamentos que podem ser utilizados para financiar as necessidades a curto prazo, a saber:

a) *Financiamentos através de fornecedores*: esta modalidade de financiamento a curto prazo constitui-se numa atraente alternativa para a empresa, principalmente nas

situações em que os empréstimos bancários apresentam custos muito elevados, ou tornam-se inacessíveis face às condições de crédito da empresa. Essa rubrica merece um acompanhamento contínuo por parte da empresa, pois pode constituir-se numa excelente fonte de capital de giro, otimizando seu fluxo de caixa e reduzindo seus custos financeiros.

b) *Financiamentos através de empréstimos bancários*: a maneira mais comum de financiar um déficit temporário é a obtenção de um empréstimo bancário. As empresas que usam empréstimos bancários de curto prazo geralmente solicitam a seu banco uma linha de crédito que lhes permita fazer empréstimos até um limite previamente especificado. Esse limite é denominado “*Limite de Crédito*” e é definido em função de uma análise económico-financeira-patrimonial da empresa, que aponta o risco e o valor máximo que a empresa poderá utilizar. Os empréstimos bancários juntamente com os créditos junto a fornecedores constituem-se nas fontes de recursos mais importantes para o financiamento do capital de giro da empresa.

c) *Constituição de provisões*: representam valores referentes a despesas já incorridas e, portanto, já registadas pelo regime de competência, mas que não tiveram o respectivo desembolso efetuado, constituindo-se, dessa maneira, numa forma de financiamento da empresa, apesar de apresentar prazos em geral bastante curtos.

ESTUDO DE CASO

3 A AUTO MIMAR, LDA

3.1 Histórico e informação da empresa

A ideia do projecto Auto Mimar, surge em 2008, quando o seu sócio-gerente, Eng. Muzamilo Rahimo, decidiu atribuir uma nova forma jurídica a empresa, passando de Empresa em nome individual para sociedade por quotas como forma de responder a demanda de mercado que se acentuava. É uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que se dedica ao exercício de bate chapa, pintura, manutenção e reparação de viaturas, e outros serviços afins, a sua estratégia é baseada nos seguintes elementos:

Visão: Ser uma instituição de prestação de serviços de Manutenção e Reparação de Automóveis nacionalmente conhecidos pela excelência da qualidade dos seus serviços.

Missão: promover alta qualidade e eficiência de serviços através da optimização dos recursos disponíveis proporcionando satisfação aos seus clientes e gerando valor acrescentado para os seus accionistas.

A Auto Mimar é constituída por três sócios todos moçambicanos:

Eng. Muzamilo Rahimo----- 50%

Maimuna Mahomed----- 25%

Aqueela Muzamilo Rahimo----- 25%

Esta empresa que funciona com a sua sede na Av. De Angola/Rua do Zambeze n° 48 – Bairro de Minkadjuine, na cidade de Maputo, detêm actualmente um alvará que lhe permite apenas o exercício da prestação de serviços na área de bate chapa, pintura, manutenção e reparação de viaturas, e outros serviços afins. Com um efectivo de 18 trabalhadores, tem um volume de negócio anuais de 5 milhões de Meticais, um volume salarial anual de cerca de 700 mil de Meticais, detém no momento em carteira dez (10) empresas clientes na área de Revisão,

reparação e manutenção de viaturas. É uma empresa direccionada ao apoio a gestão das pequenas e médias empresas (PME's) e a gestão das organizações não governamentais (ONG's). No momento a empresa encontra-se capacitada para receber 10 viaturas por dia, fazem parte da concorrência: Auto Abdul, Auto VIP, Propeças, Auto Abreu, Auto Lagoa, etc.

3.2 O Processo de gestão da Auto Mimar, Lda.

O processo de gestão percorre um conjunto de etapas imprescindíveis a bom andamento dos negócios: planeamento, organização, direcção e controlo. Este processo, embora reconhecidos como importantes pela direcção da Auto Mimar, não está claramente explicitado em documentos (como Plano estratégico, plano anual de actividades, manual de procedimentos internos, entre outros).

Esta forma de estar nos negócios, obriga muitas vezes a direcção e aos demais gestores da empresa a dirigir as “cegas”, este facto deve-se ao não planeamento com rigor da situação desejada nem dos meios de lá chegar e conseqüentemente não se organizando eficazmente os recursos para facilitar o alcance dos resultados delineados pelo planeamento, e resultar num processo de controlo deficiente. Pelo menos ao nível da redução dos custos e de identificação de segmentos de mercado mais rentáveis.

A definição antecipada dos resultados a alcançar de forma clara, aberta e explícita, por meio de técnicas mais ajustadas a realidade concreta da empresa, tornariam a realização dos objectivos organizacionais, através do planeamento e controlo, mais propenso ao sucesso, conseguindo-se assim maior comprometimento dos colaboradores da organização no alcance de resultados.

A justificativa dada pela direcção da Auto Mimar, para o não planeamento a médio e longo prazos é de que, “(...) no ramo de Manutenção e Reparação de Automóveis não há muito espaço para previsões. O que se faz é estar minimamente informado e preparado em termos financeiros e garantir que o contacto já estabelecidos com clientes no passado permitam que eles voltem a visitar a nossa oficina, e que se ganhe mais clientes para continuar a operar” Eng. Muzamilo Rahimo (2011).

Normalmente o processo de gestão que tem seu suporte no modelo adoptado pela organização é influenciado pela visão, missão, objectivos, crenças e valores adoptados pela organização. Todos estes factores que influem sobre o modelo de gestão são de conhecimento quase que exclusivo do director da empresa, o que afecta o modo de funcionamento da empresa. Isto é, a maior parte dos empregados não actuam por iniciativa própria, esperam por ordens de seus superiores.

A concentração excessiva do processo decisório nas mãos do director geral, inibe de certa forma a criatividade dos funcionários da Auto Mimar, afectando o desempenho dos colaboradores criativos e inovadores no solucionamento de problemas operacionais da empresa. Agravado a isso, ainda a não existência de um manual de procedimentos, embora os responsáveis por cada departamento, secção conheçam as suas responsabilidades e as formas de como executar suas funções.

A existência de um manual de procedimentos garantiria a redução dos potenciais conflitos sobre as responsabilidades e funções na execução de determinadas actividades e uma melhor avaliação de desempenho dos centros de responsabilidades. Ainda como vantagens de se ter um manual de procedimentos, a execução de tarefas rotineiras e não rotineiras iria torna-se

mais fácil de realizar pelos funcionários que fossem transferidos de um departamento para o outro ou novos funcionários.

O processo decisório pressupõe inicialmente a identificação com clareza dos objectivos e metas a serem alcançados, e se busquem então, os meios apropriados para atingir esses objectivos, o que não está claramente explicito na Auto Mimar. Tornando este processo pouco claro, em aspectos como: a colecta de informação e a sua transferência ao tomador de decisões; processamento da informação para apresentar aconselhamento do tomador de decisões; escolhas de alternativas; autorização e a execução.

O processo decisório na Auto Mimar enferma de um elevado grau de burocratismo, com uma concentração excessiva do poder decisório nas mãos do director geral. Embora, a direcção da empresa defenda que exista uma gestão participativa e descentralizada, todo processo concentra-se por demasia nas mãos de poucos gestores, que muitas vezes não são conhecedores das verdadeiras necessidades de trabalho de campo. Isto é confirmado pela contabilidade, que aponta como falhas do sistema, a excessiva concentração do poder nas mãos do director geral, resultando assim, em atrasos sistemáticos, quer ao nível da capacidade de resposta aos problemas, bem como ao nível de execução de tarefas.

3.3 Produção de relatórios

Considera-se que o modelo de sistema de informação da Auto Mimar, Lda. seja tradicional. A notar pelas características que apresenta como: percepção por parte da direcção da empresa de que a contabilidade tem como função principal compilar dados, ao invés de auxiliar na interpretação e aconselhamento dos decisores; relatórios predominantemente financeiros, que respondem pouco as necessidades internas de informação das actuais características do

mercado; a não existência de uma ligação adequada nos fluxos de informação, ou seja, os contactos departamentais são feitos por um único interlocutor, o Director Geral, o que obriga que, ao longo do ciclo produtivo, o supervisor da oficina, e a equipe de técnica, tomem suas decisões, na maior parte das vezes, com base na pouca informação de que dispõem, como resultado do processo moroso de obtenção de dados e transformação capaz de suportar a tomada de decisão, o que não garante maior efectividade nos resultados esperados.

Os relatórios contabilísticos produzidos pelos sistemas de informação da Auto Mimar, trazem pouca informação para os gestores nos esforços de redução de custos e melhoria de sua produtividade. Ao não propiciarem informação oportuna e detalhada sobre a contribuição de cada processo no valor da empresa, ou ao enfatizarem *insumos* como a mão-de-obra directa relativamente insignificante no ambiente de produção actual, desviando a atenção dos gestores sobre os factores críticos de desempenho organizacional. Este sistema, não consegue fornecer custos mais aproximados do real da empresa. Normalmente as informações requisitadas pelos decisores da Auto Mimar são retiradas de documentos como: a demonstração de resultados, o balanço, mapa de fundo fixo de caixa, e de orçamento de tesouraria.

Para o processamento da informação são utilizados dois pacotes informáticos que não se comunicam. Sendo o Primavera usado pela contabilidade, e o MS Excel são usados pela secção de gestão de stocks e de recursos humanos. A não comunicabilidade dos pacotes informáticos e o facto de a contabilidade ser feita fora da empresa, obriga a duplicação de tarefas, fazendo com que se verifiquem normalmente discordância e atrasos na produção dos relatórios finais que são utilizados para a tomada de decisões.

Segundo a contabilista da empresa, as informações para os usuários internos são resumidas num mapa designado *Orçamento de Tesouraria* (Anexo 5), este mapa é produzido a priori e não reflecte a situação actual da empresa, que permita tomar decisões eficazes. Nos actuais moldes de funcionamento, a contabilidade é solicitada para elaborar documentos que são apresentados em entidades públicas, obtenção de crédito bancário, pagamento de impostos e outras obrigações fiscais.

3.4 Gestão de Capital de Giro na Auto Mimar

A Gestão do Capital de Giro na Auto Mimar, Lda. é feita de acordo com o orçamento de tesouraria, que define a priori o montante do capital de giro de acordo com as necessidades operativas da empresa.

De acordo com a Contabilista da empresa, Lucília Macandza (2011) a Auto Mimar não utiliza nenhuma técnica de gestão de caixa, gere seu caixa através de um fundo fixo de caixa, com uma periodicidade mensal, no qual controla pagamentos diários, por outro lado os recebimentos são canalizados para o banco, por outro lado, os instrumentos gerenciais mais utilizados empresa, que a contabilidade já fornece são: o Orçamento anual (Orçamento anual de tesouraria), Realatórios gerenciais (Balanço e Demonstração de resultados), e apuração fiscal (IRPC, IRPS, IVA, Encargos Sociais). No concernente as técnicas de análise e concessão de credito, a Auto Mimar não utiliza nenhuma técnica, apenas concede crédito numa base contratual, em relação a gestão de stocks, Auto Mimar utiliza: “*o Sistema just-in-time (JIT) para as obras ocasionais, e obras mais complexas.*” Eng. Muzamilo Rahimo (2011).

Para melhor perceber a gestão de capital de giro na Auto Mimar, analisou-se as demonstrações financeiras da empresa (ANEXO 6) dos exercícios de 2010 e 2011.

Análise dos Indicadores de Gestão de Capital de Giro

Descrição	FORMULA	2011	2010
GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO	Capital de Giro = AC-PC	(164,096.81)	1,942,706.26
	Liquidez Geral = AC/PC	0.90	3.26
	Liquidez Reduzida =(Disp+Realizavel)-Exist/PC	0.74	2.95
	Liquidez Imediata =Disp/PC	0.08	0.40
	PMR = Clientes/Vendasx365 dias	88.90	196.75
	PMP = Fornecedores/CEVx365 dias	113.50	81.20
	RS = CEV/Existencias	22.09	10.11
	PMS = 365 dias/RS	16.52	36.11
	Ciclo Económico = PMS+PMR	105.42	232.86
	Ciclo Financeiro = PMS+PMR-PMP	(8.08)	151.66

O Capital de Giro da Auto Mimar atingiu cerca de 1.942.706.24MT em 2010, a situação superavitária deveu-se a existência de elementos activos de tesouraria (excesso de crédito concedido aos clientes), cujos montantes foram mais elevados do que os elementos passivos de tesouraria. Contudo em 2011 a situação reverteu-se passando a uma situação deficitária, apresentando necessidades de tesouraria em cerca de 164.096,81 MT, esta situação deveu-se à uma diminuição no activo circulante causada pelo aumento do activo fixo, pois a empresa viu a necessidade de aumentar a capacidade das suas instalações, por outro lado teve que recorrer a créditos junto de fornecedores e instituições financeiras para suprir as necessidades de liquidez na empresa, o que culminou com o aumento do passivo circulante.

A Auto Mimar apresentou um índice de Liquidez geral de 3.26, e de liquidez reduzida de 2.95 em 2010, devido ao excesso de crédito concedido aos clientes, cujo montante antigiu cerca de 79% do capital de giro, porém a empresa apenas conseguiu cobrir as necessidades imediatas de

liquidez em 40%. Por sua vez, em 2011 a empresa apresentou índices de liquidez geral e reduzida de 0,90 e 0,74 respectivamente e apenas conseguiu cobrir as necessidades imediatas de liquidez em 8%, esta situação deveu-se ao facto de empresa canalizar seus fundos para investimentos em activos fixos, por outro lado a empresa continuou concedendo créditos excessivos aos clientes e viu-se obrigada a recorrer a um aumento dos elementos passivos de tesouraria (créditos bancários, fornecedores e contas a pagar) para fazer face as necessidades de capital de giro.

No que concerne aos rácios operativos, em 2010 a Auto Mimar levava em média 196 dias para cobrar os seus clientes, 81 dias para pagar os seus fornecedores, por outro lado os stocks giram em média 10 vezes por ano, levando assim cerca de 36 dias a transformar a conta existências em vendas, por outro lado o ciclo económico era 232 dias desde o início de processo de produção e o recebimento resultante da venda dos serviços prestados, e o ciclo Financeiro levava 151 dias. Já em 2011 a empresa levou cerca de 88 dias para cobrar os seus clientes, 113 dias para pagar os seus fornecedores, por outro lado os stocks giram em média 22 vezes por ano, levando assim cerca de 16 dias a transformar a conta existências em vendas, por outro lado o ciclo económico era 105 dias desde o início de processo de produção e o recebimento resultante da venda dos serviços prestados, e o ciclo financeiro leva (-8) dias

A diminuição acentuada no ciclo económico e financeiro deve-se a melhorias nos processos produtivos pois os stocks passaram a girar mais, a melhorias nas políticas de cobranças o que culminou com uma redução no prazo médio de recebimentos, e a melhorias nas políticas de negociações com fornecedores, uma vez que a empresa conseguiu alargar os prazos médios de pagamentos assim como obter crédito junto de novos fornecedores.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Antes de entrar na apresentação dos resultados propriamente dita, faz-se necessário, primeiro, esclarecer alguns pontos, a apresentação e análise dos resultados, restringe-se ao conteúdo do roteiro de entrevista de colecta de dados.

A pesquisa questionou se a Auto Mimar utilizava alguma técnica de administração de caixa, dentre as técnicas encontradas nas literaturas que tratam do assunto. A resposta foi de que a Auto Mimar não utiliza nenhuma técnica de gestão de caixa, administra seu caixa através da gestão de um fundo fixo de caixa, com uma periodicidade mensal, no qual controla pagamentos diários, por outro lado os recebimentos são canalizados para o banco. No momento da entrevista, ficou claro que a Auto Mimar não utiliza técnicas de administração de caixa encontradas na literatura, por desconhecimento das referidas técnicas. No tocante à administração de contas a receber, mais precisamente quanto a utilização de técnicas de análise e concessão de crédito, a pesquisa revelou que a Auto Mimar não utiliza nenhuma técnica, apenas concede crédito numa base contratual, em que a sua gestão é feita normalmente através de análise de informações levantadas pelos representantes da empresa e consulta às fontes de referências do cliente. Da mesma forma que a inquietação sobre a utilização de técnicas de administração de caixa, a não utilização de técnicas de análise e concessão de crédito, descritas na literatura pertinente, deve-se ao desconhecimento das referidas técnicas, por parte dos gestores responsáveis das empresas.

No que diz respeito à utilização de técnicas para administrar os stocks, dentre as técnicas encontradas nas literaturas que tratam do assunto, a pesquisa mostrou que a Auto Mimar utiliza o Sistema just-in-time (JIT).

A pesquisa mostrou que os instrumentos gerenciais mais utilizados pela Auto Mimar são, na ordem decrescente de uso: o Orçamento anual (Orçamento anual de tesouraria), Realatórios gerenciais (Balanço e Demonstração de resultados), e Controle gerencial (controle de custos de produção).

No que concerne, a informações para uma gestão eficaz do capital de giro, no roteiro de entrevista, foram elencadas as mesmas doze informações, visando descobrir quais delas a contabilidade já fornece para a empresa. A resposta foi de que a Auto Mimar considera necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro as seguintes informações: controle de caixa e bancos, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle de stocks e que a contabilidade já fornece para a empresa a apuração fiscal (IRPC, IRPS, IVA, Encargos Sociais), Balanço, Demonstração de Resultados e Orçamento de Tesouraria. Esta questão revelou que, embora a apuração fiscal apareça na gestão da Auto Mimar, tendo em vista a obrigatoriedade da apuração dos impostos pela legislação fiscal, outras informações começam a se destacar, pois, os indicadores de liquidez já chamam a atenção, revelando uma preocupação da empresa em medir sua saúde financeira. A pesquisa mostrou que a Auto Mimar vê a contabilidade como um sistema isolado do resto da empresa, delegando essa função para o escritório de contabilidade.

5. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Do estudo efectuado na Auto Mimar, ficou claro que a contabilidade, ainda que de maneira incipiente, está sendo utilizada na gestão do capital de giro, uma vez que os instrumentos gerenciais mais utilizados pela Auto Mimar são orçamento anual de tesouraria e os relatórios gerenciais (Balanço e Demonstração de resultados), importa realçar que estes instrumentos são fornecidos pela contabilidade. Por este facto, não existem evidências suficientes para se rejeitar a primeira hipótese.

6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho representou uma busca do autor que sempre esteve ancorada na convicção de que a produção das informações contabilísticas só se justifica se elas puderem ser utilizadas como instrumento de apoio ao processo decisório de seus usuários. Aliada a esta convicção, a pesquisa foi motivada também pela “crença” de que uma grande parte das empresas utilizam as informações contabilísticas apenas para cumprir exigências emanadas da legislação fiscal. Após a definição do que se pretendia fazer, a preocupação recaiu sobre a situação-problema a ser investigada; e após algumas reflexões, culminou na seguinte inquietação: *A Contabilidade, enquanto instrumento de geração de informações úteis, está sendo utilizada na gestão do capital de giro da Auto Mimar, Lda?*

Após as considerações sobre a situação-problema da pesquisa, o autor passa a enumerar, a seguir, as conclusões a que chegou com o desenvolvimento do presente trabalho:

- Reportando-se à pergunta central desta dissertação, representada no problema da pesquisa, pode-se verificar que, no âmbito da Auto Mimar, Lda, a contabilidade, ainda que de maneira incipiente, está sendo utilizada na gestão do capital de giro das referidas empresas. Este facto, por si só, permite concluir que a tendência de se utilizar a contabilidade apenas como instrumento de atendimento ao FISCO está sendo, aos poucos, revertida, dando lugar à contabilidade gerencial, voltada para a geração de informações úteis, fidedignas e oportunas para apoiar a tomada de decisões dos diversos usuários que dela necessitem;
- Na visão do autor, um dos prováveis factores que fez com que a contabilidade ganhasse maior relevância como instrumento de apoio à gestão dos negócios na empresa pesquisada, deixando, inclusive, de ser terciarizada, é a globalização de

mercados e o conseqüente aumento da competitividade. Isto porque tais fenômenos vêm exigindo das empresas um estilo de administração mais qualificada, com valorização do seu quadro de colaboradores, entre os quais, o contabilista;

- Na Auto Mimar, as vendas a prazo são responsáveis por mais de 60% do facturamento, revelando que a concessão de crédito é uma prática muito utilizada;
- No tocante à utilização de instrumentos gerenciais, o estudo mostrou que os instrumentos gerenciais mais utilizados pela Auto Mimar são, na ordem decrescente de uso: o Orçamento anual (Orçamento anual de tesouraria), Realatórios gerenciais (Balanço e Demonstração de resultados), e Controle gerencial (controle de custos de produção).
- No que diz respeito à utilização de técnicas de gestão de caixa e de stocks, a pesquisa revelou que Auto Mimar pouco utiliza tais técnicas. As inquietações do autor e os comentários dos entrevistados no momento da colecta das informações levam à conclusão de que a não utilização deriva do desconhecimento das referidas técnicas pelos responsáveis pelo sector financeiro da empresa;
- A pesquisa questionou sobre as informações que a Auto Mimar considera necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro. As respostas revelaram que as informações mais valorizadas são, na ordem de preferência: controle de caixa e bancos, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle de stocks. As informações menos valorizadas são: perda com créditos e o prazo médio de stockagem. A conclusão que se pode extrair dessas respostas é que, mais uma vez, a Auto Mimar valoriza muito o “pacote básico” de gestão do capital de giro;

- Visando aproximar mais da resposta à situação-problema da pesquisa, questionou sobre as informações necessárias à gestão do capital de giro que a contabilidade já fornecia para Auto Mimar. Esta questão revelou que, a contabilidade já fornece para a empresa a apuração fiscal (IRPC, IRPS, IVA, Encargos Sociais), Balanço, Demonstração de Resultados e Orçamento de Tesouraria, embora haja ainda uma “preponderância” da apuração fiscal, em função da obrigatoriedade da apuração dos impostos pela legislação fiscal, outras informações começam a se destacar, como os indicadores de liquidez, revelando uma preocupação da Auto Mimar em medir sua saúde financeira;
- A pesquisa mostrou que a Auto Mimar vê a contabilidade como um sistema isolado do resto da empresa, delegando essa função para o escritório de contabilidade.

7 RECOMENDAÇÕES

Acredita-se que o assunto relativo à contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das empresas moçambicanas encontra-se longe de ter sido suficientemente explorado, procurando, portanto, o desenvolvimento de novos trabalhos, com amostras mais amplas, com adequado rigor estatístico, de forma que o resultado alcançado com a amostra possa ser inferido sobre toda a população.

Diante dos resultados obtidos recomenda-se o seguinte:

- ❖ A visão do sistema contabilístico nesta abordagem deve virar-se para tomada de decisão, quebrando a barreira da obediência da lei. Não se trata de transgressão nem desobediência, mas de busca de uma realidade em que a legislação e muitas das normas fixadas não tem capacidade de oferecer. Isso porque os objectivos da contabilidade de gestão são nitidamente diferentes dos da contabilidade financeira, com uma forte componente legal;
- ❖ A AUTO MIMAR deve procurar tornar a visão, a missão, as metas, o processo de planeamento e de controlo mais explícito, formal e conhecimento geral da empresa, pois, esta é uma das formas de conseguir maior comprometimento dos colaboradores e tornar-lhes auto-avaliadores das suas próprias performances. E é também a forma pela qual, o controlo da efectividade do alcance dos objectivos da empresa se verificará;
- ❖ Os relatórios contabilísticos devem proporcionar informações capazes de medir a saúde financeira da empresa, tais como os índices de liquidez, fluxos de caixa e ciclo económico e financeiro.

- ❖ Recomenda-se também a utilização de um pacote informático de gestão comercial que ira permitir maior fluxo de informações e controle das vendas, existências, clientes e fornecedores que são os elementos chave para uma gestão de capital de giro eficaz.

8. REFERÊNCIAS

- A Contabilidade como Sistema de Informação: Limitações, Adaptações e Evoluções – www.fucape.br/premio/melhores_2007/107 - consultado em 22 de Outubro de 2011;
- GIL, António Carlos, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 5ª Edição, Atlas, São Paulo, 1999.
- GITMAN, Lawrence J., Princípios de Administração Financeira, Pearson Addison Wesley, 10ª Edição, São Paulo, 2004
- GITMAN, Lawrence J, Princípios de Administração Financeira, Harbra, 7ª Edição, São Paulo, 1997
- JORDAN, Hugues; NEVES, J.C. das; RODRIGUES, J.A, O Controlo de Gestão – ao Serviço da Estratégia e dos Gestores, Areas Editora, 6ª Edição, Lisboa, 2005.
- MENEZES, H.Caldeira, Princípios de Gestão Financeira, Editorial Presença, 10ª Edição, Lisboa, 1987
- SILVA, Angêlo Alves da, Gestão Financeira: Um estudo acerca da contribuição da Contabilidade na Gestão de capital do Giro nas Médias e Grandes Indústrias do Estado do Paraná - Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Actuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2002 – www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136 - consultado em 15 de Dezembro de 2011;
- SILVA, Guido Armando, A Pertinência da Implantação do modelo de Controladoria nas empresas Moçambicanas: O caso da Wade Adams Moçambique – Tese

apresentada a Universidade EduardoModlane para obtenção do grau académico de Licenciatura em Gestão, Maputo, 2006;

- STONER, J; FREEMAN, R.E; e GILBERT, D. – Management, Prentice Hall International Edition, 1995

ANEXOS

ANEXO 1: Roteiro de Entrevistas

1. Empresa

- Visão, Missão, Metas e objectivos
- Ramo de actividade
- Número de trabalhadores
- Como caracteriza o mercado que opera?
- A quanto tempo operar no mercado moçambicano?
- Qual é o objecto dos seus negócios: produtos e ou serviços?
- Seus principais clientes, fornecedores, concorrentes
- Fontes de matérias-primas
- Organograma

2. Modelo de Gestão

- Faz o planeamento? Para que horizonte temporal?
- Como se caracteriza a vossa organização em termos centralização ou descentralização de autoridade e responsabilidade?
- Como caracteriza os colaboradores desta organização?

3. Sistema de informação

Que tipo de decisões toma normalmente?

De que tipo de informação precisa para tomar essas decisões?

- Que tipo de informações úteis obtém normalmente?
- Que tipo de informações gostaria de obter que o actual sistema de informação não produz?

- Que vectores guiam sua forma de operar? Exemplo: tecnologias de informação, reestruturação ou reengenharia organizacional, os pacotes informáticos integrados, os clientes, os novos estilos de gestão, etc.
- Quais as maiores necessidades de informação que esta empresa tem para a tomada de decisão quotidiana e de médio longo prazo?
- A informação fornecida pelo sistema de informação montado nesta empresa é suficiente para todas as decisões que tem de tomar?
- Quem faz harmonização e controlo dos planos Departamentais ou sectoriais?
- Quais as funções principais do profissional que faz esta harmonização?

4. Instrumentos contabilísticos e sistemas de controlo

- Que instrumentos de controlo utilizam?
- Interessa a esta organização o uso de instrumentos modernos de gestão?
- Faz experiência de instrumentos novos da área contabilística de gestão?
- Como faz a implantação desses instrumentos?
- Como é que são feitos os controlos de performances?
- Que indicadores utiliza?
- Usa pacotes informáticos? Existe comunicação entre eles?
- Faz o Benchmarking?

5. Instrumentos gerenciais existentes na empresa

- Orçamento Anual_____
- Relatórios Gerenciais:

Balanço Patrimonial – BP_____

Demonstração de Resultado do Exercício – DRE_____

Mapa de Origens e Aplicações de Fundos – MOAF_____

Fluxo de Caixa_____

Outros. Especificar:_____

- *Controles Gerenciais:*

Controle de Stocks_____

Controle de Contas a Pagar_____

Controle de Contas a Receber_____

Controle de Custos de Produção_____

- *Outro(s). Especificar:*_____

6. A Empresa utiliza alguma técnica de administração de caixa?

Sim_____. Qual(is)?_____

Não_____.Descreva sucintamente como a empresa administra o caixa.

7. No tocante, a administração de contas a receber, a empresa utiliza alguma técnica de análise e concessão de crédito?

Sim_____. Qual(is)?_____

Não_____.Descreva sucintamente como a empresa administra a concessão de crédito.

8. A Empresa utiliza alguma técnica de administração de stocks?

Sim_____. Qual(is)?_____

Não_____.Descreva sucintamente como a empresa administra os stocks.

9. Utilidade/Importância das informações contabilísticas para a Empresa

- Como é feita a contabilidade da empresa?

Contabilidade Terciarizada (feita em escritório de contabilidade) _____;

Contabilidade de Gestão/Própria (feita dentro da própria empresa)_____.

- A empresa utiliza sistema integrado de contabilidade?(integrando custos, finanças, pessoal, etc)

Sim)_____ Não_____.

- Das informações abaixo, quais a empresa considera necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro?

Controle de Caixa e Bancos_____

Controle de Contas a Receber_____

Controle de Contas a Pagar_____

Controle de stocks_____

Apuração Fiscal (IRPC, IRPS, IVA, Encargos Sociais)_____

Folha de Pagamento_____

Ciclo Operacional_____

Ciclo Financeiro_____

Ciclo Económico_____

Prazo Médio de Recebimento_____

Prazo Médio de Pagamento_____

Prazo Médio de stockagem

Outras. Especificar:_____

- Das informações abaixo, quais a contabilidade já fornece para a empresa?

Controle de Caixa e Bancos _____

Controle de Contas a Receber _____

Controle de Contas a Pagar _____

Controle de stocks _____

Apuração Fiscal (IRPC, IRPS, IVA, Encargos Sociais) _____

Folha de Pagamento _____

Ciclo Operacional _____

Ciclo Financeiro _____

Ciclo Econômico _____

Prazo Médio de Recebimento _____

Prazo Médio de Pagamento _____

Prazo Médio de stockagem _____

Outras. Especificar: _____

ENTREVISTAS AO DIRECTOR GERAL E AO CONTABILISTA DA AUTO MIMAR (Extractos das Entrevistas)

1.A EMPRESA

Visão, Missão, Metas e Objectivos Ramo de actividade Número de trabalhadores, A quanto tempo operar no mercado moçambicano.

DG: A AUTO MIMAR opera no ramo de Transporte, como empresa estatutariamente moçambicana a sensivelmente 18 anos. Actualmente temos como clientes empresas privadas, instituições públicas e o publico em geral. Há mais de 8 anos que temos como principal cliente o Ministério do Turismo (ACTF) Em termos de visão, missão e metas não os temos definido em documentos formais, mas é de conhecimento dos principais gestores da empresa, qual a nossa missão, metas e objectivos. A nossa missão, é oferecer serviços de manutenção e reparação de automóveis com altos níveis de qualidade aos nossos clientes. Actualmente temos em efectivo de 18 trabalhadores e o nosso volume de negócios a rondar em 5 milhões de meticais.

Como caracteriza o mercado que opera?

DG: O mercado de manutenção e reparação de automóveis é agressivo e obriga que as empresas para além de estarem técnica e financeiramente preparadas tenham espaços e lobbies suficientes para trazer para si clientes que garantam sua sobrevivência e crescimento. E é frequente neste ramo ficar-se muito tempo sem clientes que justifiquem os altos custos fixos de funcionamento da empresa. Nos últimos anos o cenário mudou bastante, grandes projectos como ACTF, aumento do parque automóvel, compensam e tornam atractivo o sector.

Seus principais clientes, fornecedores, concorrentes

DG: Os nossos principais clientes no momento são o Ministério do Turismo-ACTF, CCM- Gabinete do Presidente do Município, Construa, Technoserve, Maragra Açúcar, JAAL, Insitec, Hytec, GestRH, Electrometal e demais. Como fornecedores, já trabalhamos com um grande número de fornecedores, procuramos manter um relacionamento de longo prazo e os nossos principais fornecedores são: NBC Representações, Ndagijimana Benjamim, Black Bird INC, Pintauto, Mini Ferragem, Tricar, Ital Diesel, Auto Expresso e Yamato Import Export Quando não é possível obter o material com os fornecedores no mercado interno fazemos as nossas aquisições na África do Sul.

2. MODELO DE GESTÃO

Faz o planeamento?

DG: No ramo de Manutenção e Reparação de automóveis não faz muito sentido o planeamento a médio e longo prazo, isto porque não há muito espaço para se perder tempo e recursos com previsões. O que se faz é estar minimamente informado e preparado em termos financeiros e garantir que os contactos já estabelecidos com clientes no passado permitiram ganhar obras e continuar a operar.

Como se caracteriza a vossa organização em termos centralização ou descentralização de autoridade e responsabilidade?

DG: Penso que a AUTO MIMAR é uma empresa em se verifica uma participação activa dos seus empregados. Procuramos sempre garantir que as ideias e contribuições tenham um enquadramento razoável na realização dos objectivos da empresa. Mas, esta contribuição,

como deve entender deve ser limitada pelo grau de formação e experiência que caracteriza grande parte dos trabalhadores deste ramo em geral e em especial na nossa empresa.

Como caracteriza os colaboradores desta organização?

DG: Por causa da formação de grande parte do nosso pessoal, somos obrigados a adoptar uma postura de controlo directo sobre o desempenho dos nossos trabalhadores, refiro-me principalmente ao staff ligado as obras que é a grande maioria. Isso não significa que excluimos as ideias e as contribuições dos nossos colaboradores. Sempre que identificamos uma ideia “genial” procuramos enquadrá-la aos objectivos da empresa.

3 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO (RESPONDIDO POR DIRECTOR GERAL-DG E PELO CONTABILISTA-CT)

Que tipo de decisões rotineiras toma?

DG: As decisões rotineiras frequentes são: autorizar a contratação e demissão do pessoal adicional para obras específicos, decidir e autorizar sobre a opção de compra de material, quando forem quantidades não planificadas, ou fora do país, concorrer para obras em concursos públicos.

De que tipo de informação precisa para tomar essas decisões?

DG: O número de custo de pessoal adicional a contratar, o período de contrato, o prazo de conclusão e ou adicional para entrega da obra; proposta de compra de materiais, mapas de desembolso e recebimento dos valores das obras em curso ou concluídas, evolução dos custos das obras, custos indirectos imputados efectivamente a uma obra específica, mapa de descrição dos materiais utilizados pelas oficinas, mapa dos custos de actividades ligadas a obras específicas.

Que tipo de informações obtém normalmente?

DG: Mapa resumo de caixa, demonstração de resultado, balanço, mapa de registo das horas de trabalho nas oficinas, mapa de controlo dos materiais, folha de salários.

Que tipo de informações gostaria de obter que o actual sistema de informação não produz?

DG: Mapa de custos e de receitas detalhados; Mapa de Fluxos de caixa previsional; mapas de comparação de desempenho de obras similares de outras unidades ou de melhores práticas, indicadores de liquidez.

Que indicadores guiam sua forma de operar?

DG: Os nossos principais vectores de decisão são: o volume de receitas e custos envolvidos nas obras.

Qual o papel da contabilidade na AUTO MIMAR?

CT: Na AUTO MIMAR a contabilidade tem como função compilar os dados fornecidos pelos outros departamentos, processar e elaborar as demonstrações financeiras. Tem como responsabilidades principais, produzir os documentos para responder as exigências legais do fisco, e da preparação de documentos financeiros necessários para participar de concurso público.

A informação fornecida pela contabilidade é suficiente para todas as decisões que tem de tomar?

DG: Penso que é possível obter mais do que produzimos em termos de informação o processo de decisão, mas temos limitações por parte dos nossos técnicos.

Quem faz a harmonização e controlo dos planos Departamentais ou sectoriais?

DG: O Secretariado e o escritório de contabilidade são os responsáveis pela harmonização de informação que chega as minhas mãos. Quanto ao controlo dos planos, cada departamento é responsável pela execução e controlo das suas actividades.

Existe na AUTO MIMAR um profissional que de forma pró-activa produz e coloca a informação aos gestores dos diferentes níveis para o processo de decisão?

DG: Não, os gestores individualmente fazem a busca de informação que acham ser necessária nas suas decisões. De facto, isso por vezes conduz a duplicação de tarefas na produção informação, por não existir alguém que trate e coordene as necessidades de informação dos gestores.

4. INSTRUMENTOS CONTABILÍSTICOS E SISTEMAS DE CONTROLO

Que instrumentos de controlo utilizam?

CT: Mapa de controlo de custos de produção, folha de mão-de-obra e mapa de desembolsos.

Interessa a esta organização o uso de instrumentos modernos de gestão?

CT: interessa, mas nesta empresa não se aposta na formação, pelo menos, na área de gestão, mais especificamente na área contabilística, digo isso porque a muito tempo nem eu nem outro colega deste sector fez actualizações de técnicas que serviriam para melhorar os instrumentos de auxílio ao processo de decisão.

Faz experiência de instrumentos novos da área contabilística de gestão?

CT: Não, porque no meu entender não há espaço para tal, como disse anteriormente, não será possível fazer experiência se não houver formação ou pelo menos intercâmbio entre empresas do ramo. Nesta empresa a contabilidade é importante porque produz relatórios para participação em concursos públicos e para o cumprimento das obrigações fiscais.

Como é que são feitos os controlos de performances?

CT: Quem faz o controlo das performances são os responsáveis por cada departamento e por sua vez o director geral faz aos responsáveis. Mas é frequente a participação directa do director na avaliação dos departamentos.

Que indicadores utiliza?

CT: Depende do departamento a ser avaliado, no geral usa-se o volume de custos do mês, o departamento que tem uma avaliação um pouco diferenciada é o de operações, por estarem directamente ligados as obras.

Usa pacotes informáticos? Existe comunicação entre eles?

CT: Usamos dois pacotes informáticos que não se comunicam. Sendo o Primavera usado pela contabilidade, e o MS Excel são usados pela secção de recursos humanos. A não comunicabilidade dos pacotes informáticos obriga a duplicação de tarefas, fazendo com que se verifiquem normalmente discordância e atrasos na produção dos relatórios finais que são utilizados para a tomada de decisões.

Faz o *Benchmarking*?

DG E CT: Não

5. GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO (RESPONDIDO POR DIRECTOR GERAL-DG E PELO CONTABILISTA-CT)

Instrumentos gerenciais existentes na empresa

CT : Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício – DRE, Orçamento de Tesouraria, Controle do fundo fixo de Caixa, Controle de Custos de Produção.

A Empresa utiliza alguma técnica de administração de caixa?

CT: Não, o que a empresa faz é gerir um fundo fixo de caixa, com uma periodicidade mensal, no qual controla pagamentos diários, por outro lado os recebimentos são canalizados para o banco.

No tocante, a administração de contas a receber, a empresa utiliza alguma técnica de análise e concessão de crédito?

DG: Não, a Auto Mimar concede crédito apenas numa base contratual.

A Empresa utiliza alguma técnica de administração de stocks?

DG: Sim, o Sistema just-in-time (JIT) para as obras ocasionais, e para as obras mais complexas.

Como é feita a contabilidade da empresa? Que informações considera necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro? Quais a contabilidade já fornece?

DG: A Contabilidade é Terciarizada (feita em escritório de contabilidade), empresa considera necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro as seguintes informações: controle de caixa e bancos, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle de stocks.

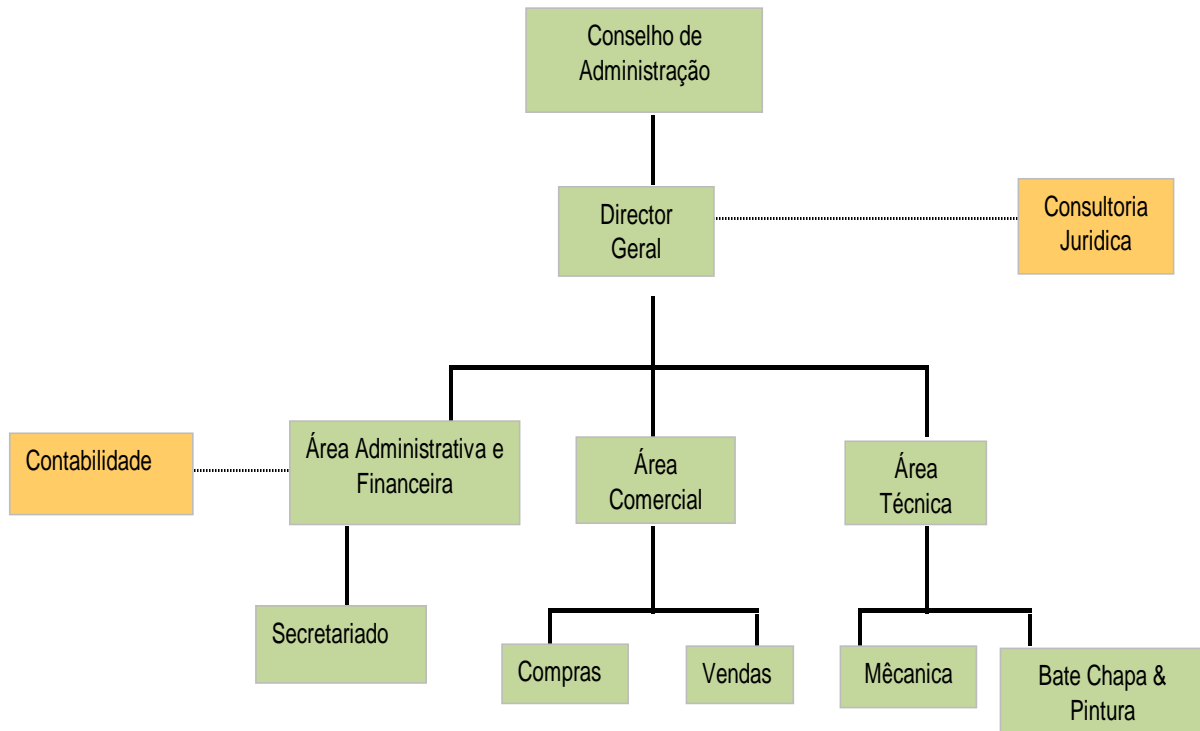
CT: Das informações acima, a contabilidade já fornece para a empresa a apuração fiscal (IRPC, IRPS, IVA, Encargos Sociais), Balanço, Demonstração de Resultados e o Orçamento de Tesouraria.

ANEXO 2: Entrevistados

Entrevistas efectuadas na Auto Mimar, Lda		
Cargo ou Área	Nome	Data
Director Geral	Eng. Muzamilo Rahimo	18/10/2011
Contabilista	Lucilia Macandza	2,5 e 7/09/2011
Secretaria Executiva	Mariza Malfaue	4/4/2012
Supervisor da Oficina	Mussa Rahimo	16/03/2012
Comercial	Mauro Rahimo	9 e 10/02/2012

Conversa Informal		
Cargo ou Área	Nome	Data
Contabilista da Danida	Argentina Coutinho	16/12/2011
Director Financeiro do BNI	Dr. Abdul Jivane	17/08/2011
Gestor Administrativo e financeiro da NBC Representações	Andre David	15/02/2012

ANEXO 3: Organograma da Auto Mimar, Lda.



Fonte: Auto Mimar, Lda.

ANEXO 4: Mapa de Controlo de Caixa na Auto Mimar, Lda.

AUTO MIMAR, LDA							
FOLHA DE REPOSIÇÃO DE FUNDO FIXO							
Fundo fixo de caixa De de a dede 200...							
A preencher pelo responsável pelo fundo						Adminis- trador	Preencher pela Contabilidade
Nº.	Data	Ref. Doc.		Descrição	Valor	Classif.	Cod. conta a debitar
		N.	Tipo				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
TOTAL...					0.00		
Reposição pelo cheque nº _____ s/o Banco _____							
O Responsável pelo Fundo _____				Autorizado por: _____			
ADIANTAMENTOS							
N.	DATA REQUIS.	Titular	Fim a que se destina				OBS.
1							
2							
3							
4							
5							
TOTAL DE ADIANTAMENTOS					0.00		
RESUMO FUNDO FIXO							
					TOTAL PAGAMENTOS	0.00	
					TOTAL ADIANTAMENTOS	0.00	
					SALDO NUMERÁRIO	0.00	
					TOTAL DO FUNDO FIXO	0.00	

Fonte: Auto Mimar, Lda.

ANEXO 5: Mapa de Orçamento de Tesouraria na Auto Mimar, Lda.

AUTO MIMAR, LDA

MAPA - ORÇAMENTO DE TESOURARIA													Ano:	
Descritivo	MESES												Total Valor	Obs.
	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro		
Recebimentos:														
Vendas de Peças e acessórios														0.00
Prestação de serviços														0.00
Juros														0.00
Diversos														0.00
Total de recebimentos (A)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pagamentos:														
Fornecedores:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Materiais														0.00
Equipamento														0.00
Estado:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impostos:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IRPC														0.00
IRPS														0.00
IVA														0.00
Outros impostos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INSS														0.00
Taxas Municipais														0.00
Credores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Remunerações	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C.Administração														0.00
Gerencia														0.00
Gerais														0.00
Trab. Fornec.e serv.externos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Serviços de consultoria	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Projecto														0.00
Contabilidade														0.00
Jurídica														0.00
Fornec.e serviços externos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Água														0.00
Electricidade														0.00
Telefones														0.00
Combustíveis & Lubrificantes														0.00
Material de escritório														0.00
Trabalhos especializados														0.00
Higiene e limpeza														0.00
Transporte e acomodação														0.00
Despesas de Representação														0.00
Comissões														0.00
Rendas														0.00
Seguros														0.00
Leasing														0.00
Publicidade														0.00
Outros														0.00
Juros														0.00
Diversos														0.00
Total de pagamentos (B)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo de Tesouraria (C)=(A)-(B)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo de caixa (C 1)														
Saldo de bancos (C 2)														
Saldo acumulado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fonte:Auto Mimar, Lda.

ANEXO 6: Demonstrações Financeiras da Auto Mimar, Lda**AUTO MIMAR, LDA****BALANÇO**

Designacao	2011 Real 31-Dec	2010 Real 31-Dec	Variacao Patrimonial
ACTIVO			
1 - Disponibilidades			
Caixa	13,301.66	53,936.81	-40,635.15
Bancos	127,213.69	286,360.84	-159,147.15
Mercadorias facilmente vendaveis			-
	140,515.35	340,297.65	-199,782.30
2 - Existencias			
Matérias primas, auxiliares e materiais	75,896.20	187,496.59	-111,600.39
Produtos ou serviços em curso	59,453.80	72,465.20	-13,011.40
	135,350.00	259,961.79	-124,611.79
3 - Realizavel			
Clientes	912,978.40	1,724,762.00	-811,783.60
Contas a receber	301,663.87	478,596.06	-176,932.19
	1,214,642.27	2,203,358.06	-988,715.79
Total do Activo Circulante	1,490,507.62	2,803,617.50	-1,313,109.88
3 - Imobilizado			
Imobilizações financeiras	-		-
Imobilizações corpóreas	2,681,594.30	440,000.00	2,241,594.30
Imobilizações incorpóreas	-		-
Total do Activo Fixo	2,681,594.30	440,000.00	2,241,594.30
TOTAL DO ACTIVO	4,172,101.92	3,243,617.50	928,484.42
PASSIVO E FUNDOS PROPRIOS			
4 - Credores			
Fornecedores	929,916.21	584,618.50	345,297.71
Contas a Pagar	224,688.22	276,292.74	-51,604.52
Empréstimos Bancario	500,000.00		500,000.00
Total do Passivo Circulante	1,654,604.43	860,911.24	793,693.19
	-		-
Empréstimos ML Prazo			-
Total do Passivo	1,654,604.43	860,911.24	793,693.19
5 - Fundos Proprios			
Capital	20,000.00	20,000.00	-
Resultados Acumulados	2,362,706.26	1,889,241.85	473,464.41
Resultados Liquidos do exercicio	110,212.21	312,486.51	-202,274.30
Resultados Retidos	24,579.02	160,977.90	-136,398.88
Total dos Fundos Proprios	2,517,497.49	2,382,706.26	134,791.23
TOTAL DO PASSIVO E FUNDOS PROPRIOS	4,172,101.92	3,243,617.50	928,484.42

FONTE: AUTO MIMAR, LDA

AUTO MIMAR,LDA

Demonstração de Resultados por Funções

Designacao	2011 Real 31-Dec	2010 Real 31-Dec
Vendas Liquidas	4,987,202.72	4,087,511.65
Custo de Existencias vendidas	2,990,495.55	2,627,838.96
Outos Custos de exploracao	1,751,915.94	876,208.28
Amortizacoes do Exercicio	110,000.00	110,000.00
Resultados antes de juros e impostos (RAJI)	134,791.23	473,464.41
Custos Financeiros de Financiamento (CFF)	62,500.00	
Resultados Antes de impostos (RAI)	72,291.23	473,464.41
IRPC 32 %	23,133.19	151,508.61
Resultados Liquidos (RL)	49,158.04	321,955.80
Dividendos 50%	24,579.02	160,977.90
Resultados Retidos (RR)	24,579.02	160,977.90

FONTE: AUTO MIMAR, LDA