

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DARIANE RIBAS DOS SANTOS

**PROPOSTA DE MELHORIAS AO SETOR FINANCEIRO DE UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Curitiba

2015

DARIANE RIBAS DOS SANTOS

**PROPOSTA DE MELHORIAS AO SETOR FINANCEIRO DE UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR**

Trabalho apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de curso, do Curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – DAGEE da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Administradora.

Orientador: Prof. Me. Ricardo Mânica

Curitiba

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

Proposta de Melhorias ao Setor Financeiro de uma Microempresa Familiar

Por

Dariane Ribas dos Santos

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 14h do dia 20 de novembro de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Dariane Ribas dos Santos foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado**
- Aprovado com restrições**
- Reprovado**

Curitiba, 20 de novembro de 2015

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin
Coordenador de Curso
Administração

Profª Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso
de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

Prof. Me Ricardo Mânica
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Anderson Catapan
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Jurandir Peinado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Observação: Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR

À minha família, que em todos os momentos me apoiaram e são a base do meu caráter.

À memória de Jovina Zonato, avó e exemplo de vida.

À Mauricio, pela compreensão e apoio.

RESUMO

Este trabalho é caracterizado por ser uma consultoria à uma microempresa familiar, localizada em Campo Magro- Paraná. Neste trabalho são abordadas ferramentas da qualidade, tais como MASP e Ciclo PDCA, Matriz SWOT, Questionário, Técnica dos Cinco Porquês e Matriz GUT para atender as expectativas da empresa e apresentar sugestões robustas e efetivas para o problema diagnosticado no setor financeiro da microempresa. Como sugestão a ser implementada pela empresa, foi sugerido um sistema informacional financeiro a fim de solucionar o problema encontrado na consultoria realizada.

Palavras-chave: Consultoria. Ferramentas da Qualidade. MASP. Sistema Informacional Financeiro.

ABSTRACT

This work is characterized by being a consultant to a micro family business located in Campo Magro- Paraná. This work addressed quality tools, such as MASP and PDCA cycle, SWOT Matrix, Survey, Technique of the Five Whys and GUT Matrix to meet the company's expectations and provide robust and effective suggestions to the problem encountered in the company, situated in the financial sector of the same. As a suggestion to be implemented now, it was suggested a financial information systems in order to solve the problem encountered in held consulting.

Keywords: Consulting. Quality tools. MASP. Informational System Financial.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Método de Avaliação dos Setores.....	24
Tabela 2 – Média de Respostas por Setor	25
Tabela 3 – Classificação dos Itens de Gravidade, Urgência e Tendência	27
Tabela 4 – Avaliação dos Sistemas Informacionais	31
Tabela 5 – Simulação de Custos.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma	8
Quadro 2 – Classificações de Gravidade, Urgência e Tendência.....	15
Quadro 3 – Matriz SWOT de uma Microempresa Familiar	22
Quadro 4 – Classificação dos Setores	25
Quadro 5 – Aplicação da Técnica dos 5 Porquês no Setor Financeiro	27

LISTA DE SIGLAS

ERP	Sistema Integrado de Gestão
MASP	Metodologia de Análise e Solução de Problemas
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PDCA	Abreviatura para as siglas em inglês <i>Plan, Do, Check e Action</i>
PPA	Programa de Aquisição de Alimentos
SAD	Sistema de Apoio a Decisão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	7
1.2 ÁREA DE ATUAÇÃO DA CONSULTORIA	8
1.2.1 Caracterização Da Consultoria	8
1.2.2 Cronograma da consultoria	8
2. MÉTODOS E TÉCNICAS APLICÁVEIS	9
2.1 CONSULTORIA	9
2.2 CICLO PDCA E MASP	10
2.3 MATRIZ SWOT	12
2.4 QUESTIONÁRIO	13
2.5 TÉCNICA DOS CINCO PORQUÊS.....	13
2.6 MATRIZ GUT.....	14
2.7 FLUXO DE CAIXA.....	16
2.8 GESTÃO FINANCEIRA	17
2.8.1 O modelo dinâmico	17
2.8.2. Necessidade de capital de giro	17
2.8.3. Capital de giro	18
2.8.4. Tesouraria	18
2.9 SISTEMAS INFORMACIONAIS	19
2.9.1. Modelos de avaliação de sistemas informacionais financeiros	20
3. A CONSULTORIA	22
3.1 MATRIZ SWOT	22
3.2 QUESTIONÁRIO	24
3.3 APLICAÇÃO DOS 5 PORQUÊS NO SETOR FINANCEIRO.....	26
3.4 MATRIZ GUT	27
3.5 SISTEMAS INFORMACIONAIS FINANCEIROS	28
3.5.1 Nibo	28
3.5.2 Conta Azul	28
3.5.3 SisControle	29
3.5.4 DNA Financeiro	29

3.5.5	SigeCloud	29
3.6	AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS INFORMACIONAIS FINANCEIROS.....	29
4.	MELHORIAS PREVISTAS	32
	REFERÊNCIAS.....	35
	ANEXOS	40
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO EMPRESARIAL LUDI	40
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO BÁSICO DE AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL SYMON HILL.....	41
	ANEXO C – QUESTIONÁRIO INICIAL	42

1. INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas tem um grande valor social, pois esses negócios representam cerca de 70% dos empregos gerados no comércio e 44% dos empregos formais em serviços segundo o SEBRAE (2013) , devido a sua importância social, elas devem ser incentivadas e orientadas de como crescer e ganhar espaço do mercado.

Atualmente, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) se encontram em um cenário de alta competitividade e de elevado grau de exigência do consumidor, quanto à qualidade, preço e atendimento (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006). Assim o empresário vê-se obrigado a estar constantemente se aprimorando para manter sua posição no mercado. A concorrência que era limitada ao cenário local, passou a ser globalizada, com as grandes empresas utilizando-se de parcerias para atender com rapidez e eficiência as demandas locais (BRASIL *et al.*, 2015).

A consultoria é uma ferramenta que pode melhorar o desempenho das MPEs, pois busca corrigir as falhas apontadas por um consultor externo/interno durante o diagnóstico organizacional e sugere a aplicação de ferramentas e novos processos para melhorar o desempenho dessas empresas assim, essa avaliação é de grande importância para que a empresa seja competitiva e explore ao máximo sua capacidade no mercado (VIAPIANA *et al.*, 2000).

Portanto a consultoria empresarial tem o papel de orientar empresas para que se tornem eficazes, corrijam suas falhas e tenham um bom desempenho, transformando pequenas empresas em negócios competitivos e de grande resultado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa alvo da consultoria é uma microempresa familiar composta por dois sócios, fundada em 2000 e localizada na região metropolitana de Curitiba. A atividade principal da microempresa é a agricultura orgânica, mas tem como atividades secundárias o turismo rural e participação em feiras de produtos orgânicos. A empresa conta com cinco funcionários e devido a sua estrutura pequena não é subdividida em setores, ficando a cargo dos sócios fazerem o

controle financeiro, controle de produção e de estoques. O faturamento anual é de R\$ 100 mil e o perfil dos clientes dessa empresa são pessoas que buscam alimentos saudáveis que não prejudiquem o meio ambiente.

1.2 ÁREA DE ATUAÇÃO DA CONSULTORIA

A consultoria atuou na área financeira da empresa, assim, este trabalho tem por objetivo propor um sistema de controle financeiro a uma microempresa familiar localizada na região metropolitana de Curitiba – Paraná.

1.2.1 Caracterização Da Consultoria

A consultoria, em primeiro momento, buscou atender a demanda da empresa por melhorias e buscou conhecer a área problema da empresa por meio de ferramentas de qualidade, chegando à conclusão que o setor financeiro é deficitário de ferramentas de gestão que possibilitem seu melhor funcionamento, para tanto a consultoria sugeriu sistemas informacionais e apontar o mais indicado para as necessidades da empresa.

1.2.2 Cronograma da consultoria

A consultoria acadêmica ocorrerá de acordo com o Quadro 1:

CRONOGRAMA								
Atividade	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15
1. Revisão de literatura;	x							
2. Entrevista inicial com a empresa;		x						
3. Elaboração de questionário;		x						
4. Aplicação do questionário;		x						
5. Desenvolvimento da pesquisa a partir de dados coletados;			x					
6. Aplicação de ferramentas de qualidade;			x					
7. Análise dos resultados obtidos;				x				
8. Elaboração da proposta para solução do problema encontrado;					x			
9. Estudo dos Sistemas informacionais disponíveis no mercado;						x		
10. Escolha do Sistema Informacional Financeiro;							x	
11. Apresentação da proposta à empresa;							x	
12. Defesa do projeto;								x

Quadro 1 – Cronograma
Fonte: A autora

2. MÉTODOS E TÉCNICAS APLICÁVEIS

Para atender as expectativas da empresa e apresentar sugestões robustas e efetivas, foram pesquisadas as seguintes ferramentas e técnicas: ferramentas de qualidade MASP e PDCA, das quais foram utilizadas algumas técnicas nesse trabalho, tais como a técnica dos 5 porquês e a Matriz GUT, Fluxo de Caixa, Gestão Financeira e Sistemas Informativos Financeiros. Também valeu-se de conceitos sobre consultoria e aplicação de questionário.

2.1 CONSULTORIA

O processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda e o seu processo pode ser dividido em quatro etapas, são eles a coleta de dados válidos, o diagnóstico, a tomada de decisão e a implementação (BELFORT, 2004).

A partir disso, pode-se identificar que no processo existem pelo menos dois agentes, o consultor que irá ajudar e a empresa cliente que receberá ajuda. Parreira (1997) propõe uma categorização de consultoria na qual evidencia alguns aspectos: é uma troca, é um serviço especializado, não é um serviço caro, se trata de um serviço ético, significa conduzir, não trata apenas filosofar e, portanto é um serviço de orientação.

Para Jacinto (2004), o consultor deverá dispor de conhecimentos e habilidades úteis à empresa alvo da consultoria, da mesma maneira que a empresa deverá ser colaborativa para que as contribuições possam gerar as mudanças necessárias.

A consultoria é um trabalho de diagnóstico, aconselhamento e orientação para a implantação de soluções sem haver um envolvimento na execução, pois se o consultor passa a ter controle direto da situação, este deixa de ser consultor e passa a ser um colaborador da empresa cliente (MOURA, 2004).

Embora que, mesmo não tendo o controle direto da situação, o consultor não deve colocar-se como quem não tem responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto que propôs.

A consultoria tem um caráter especialista e de apoio externo à função executiva, visando proteger a organização da deterioração. Entende-se como consultoria: “a venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas soluções.” (QUINTELLA, 1994, p. 53).

Sendo assim, o processo da consultoria é colaborativo, o empresário e consultor devem unir esforços com o objetivo da melhoria da organização. A responsabilidade de organizar informações e estabelecer um plano de melhorias que seja capaz de solucionar ou minimizar os problemas é papel do consultor.

Dessa maneira, cabe ao empresário colaborar no sentido de tornar possível ao consultor buscar todas as informações para a montagem proposta de trabalho, e em seguida, ele deve disponibilizar os recursos necessários para o sucesso de sua implantação (SANTOS, 2003). Para que o processo de consultoria seja bem sucedido, será feita a revisão de literatura de algumas importantes ferramentas de qualidade como o Ciclo PDCA e o MASP.

2.2 CICLO PDCA E MASP

No dia a dia de uma organização ou de um setor, são rotineiros os problemas e falhas de toda natureza. Dependendo de sua importância e frequência com que ocorre, esses problemas afetam de diferentes maneiras a qualidade do produto ou serviço, resultando na necessidade de retrabalhos e tendo como consequência perda de tempo, mão-de-obra, materiais e aumento de custos. Devido a isso, surge a necessidade do uso de ferramentas de gestão da qualidade e de melhoria contínua, assim aplicando de maneira eficaz metodologias para solução de problemas (PIECHNICKI; KOVALESKI, 2011).

O método de análise e solução de problemas é também denominado como *QC-Story*, de acordo com Campos (2004) a grande importância do *QC-Story* se encontra no fato dele ser composto de fatos e dados, decisões, que muitas vezes são tomadas com base apenas em bom senso, muitas vezes terminam sendo extremamente caras.

A origem do *QC-Story* é basicamente estruturada no conceito do PDCA. O ciclo PDCA é projetado para ser usado como um modelo flexível e é um dos elementos mais difundidos na gestão da qualidade, pois ele realiza uma transformação direcionada a melhorias dentro das organizações, buscando a melhoria contínua e a qualidade total (FIGESK, 2009).

Os elementos do PDCA são o Planejamento (*Plan*), é a fase do processo na qual será determinado como o problema é avaliado e como será resolvido; Execução (*Do*), nesse processo a solução é implantada e avalia-se o progresso conforme é concluído. Na etapa da Verificação (*Check*), os resultados são avaliados de maneira crítica e por último, a etapa de Ações Corretivas (*Act*), etapa onde as melhorias são obtidas e as ações futuras são planejadas buscando a melhoria (GONÇALVES, 2011).

A criação do ciclo PDCA é creditada ao estatístico norte-americano Walter Shewhart (1891-1963), ele tinha preocupação com a variabilidade dos produtos nas linhas de produção, assim criou as cartas de controle para estudar as causas normais e as causas especiais de variabilidade na linha de produção. Seus estudos levaram ao Controle Estatístico do Processo (CEP) e o ciclo PDCA. De acordo com Salgado (2008) a popularização do ciclo PDCA foi feita por Deming, razão por qual passou a ser conhecido como ciclo de Deming.

O ciclo PDCA de Deming foi adaptado, segundo Falconi (1999), e assim o ciclo PDCA transformou-se no Brasil em MASP, o qual significa Metodologia de Análise e Solução de Problemas. De acordo Seleme e Stadler (2008), MASP é uma metodologia voltada para solução de problemas por meio de ferramentas da qualidade.

O MASP foi estruturado segundo o modelo PDCA, assim, é um caminho racional, composto de etapas e sub-etapas pré-definidas para a escolha de um problema, análise das causas do problema, determinação e planejamento de um conjunto de ações que consistirão em uma solução, e depois tem por objetivo verificar o resultado da solução e realimentar o processo para o aprendizado e futuras aplicações em ciclos posteriores (RODRIGUES, 2013).

De acordo com Campos (2004) o método MASP é composto pelas etapas de identificação do problema, onde deve ser definido claramente o problema e reconhecida sua importância, a primeira etapa é de Observação, onde são

investigadas as características específicas do problema de maneira ampla, seguida da etapa de Análise, que busca descobrir suas causas fundamentais, em seguida à etapa de análise inicia-se a etapa de Plano de ação, que busca conceber um plano para bloquear as causas principais do problema, logo após o plano de ação inicia-se a etapa de Ação, onde o plano concebido na etapa anterior é posto em prática, posteriormente a isso vem a etapa de Verificação, onde há monitoramento da ação, e por fim a etapa de Padronização para prevenir o reaparecimento do problema e Conclusão, onde todo o processo de solução deve ser recapitulado para trabalhos futuros.

Ainda de acordo com Campos (2004), fazem parte desse processo várias ferramentas de qualidade, tais como Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Pareto, 5W2H1S, *Brainstorming*, Gráficos, Técnica dos cinco porquês, Análise SWOT, *Benchmarking*, Questionários, Matriz GUT e lista de verificação.

2.3 MATRIZ SWOT

A matriz de análise SWOT é uma matriz que cruza forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que permeiam uma organização, sejam no ambiente interno ou externo para montar o planejamento estratégico da empresa. O nome SWOT é um acrônimo que tem origem em quatro palavras da língua inglesa: *Strenght* (Força), *Weakness* (Fraqueza), *Oppurtunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Segundo Serra *et al.* (2014) A matriz SWOT é originária da década de 1960 e representou um importante passo para o planejamento estratégico. Atualmente é utilizada por empresas de todas as dimensões e setores de atividades e é uma das ferramentas de estratégias mais usada.

A ferramenta SWOT é utilizada para fazer análise de cenários ou análises de ambiente, sendo ela usada como base para o planejamento estratégico e gestão empresarial (DAYCHOUW, 2007). A análise da Matriz SWOT é essencial para uma organização, pois é por meio dela que se pode ter uma visão clara de quais são suas fraquezas e sua força no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Ainda de acordo com Daychouw (2007), a construção e análise

dessa matriz possibilita identificar claramente quais ações devem ser desenvolvidas em cada uma dessas combinações entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Assim, o objetivo da matriz SWOT é maximizar o aproveitamento das oportunidades e se prevenir contra o efeito das ameaças.

2.4 QUESTIONÁRIO

Segundo Amaro *et al.*(2005), um questionário é um instrumento de investigação que tem por objetivo recolher informações baseando-se, geralmente, na entrevista de um grupo que represente a população alvo de um estudo. Para tal, são elaboradas várias questões que tem por objetivo abranger um tema de interesse para os investigadores.

O método do questionário é um método herdado da psicologia social de acordo com Gunther (2004), pois é um método centrado na pessoa. De acordo com esse autor, questionários são uma variação escritas de entrevistas e que é tipicamente autoaplicável. O questionário para identificar o setor com problemas na empresa alvo do estudo de caso foi elaborado a partir de dois modelos, no questionário da empresa LUDI de Consultoria Empresarial (anexo A) e no Questionário Básico de Autodiagnostico Empresarial da empresa Symon Hill de Palestras para empresas (anexo B), gerando o modelo disponível no anexo C, o qual foi aplicado na empresa desde estudo.

2.5 TÉCNICA DOS CINCO PORQUÊS

A técnica dos Cinco Porquês consiste em uma série de perguntas utilizadas para encontrar a causa raiz de um defeito ou problema, que parte do pressuposto que após questionar cinco vezes o porque um problema está ocorrendo, sempre relacionando a causa anterior respondida, então será determinada a causa raiz do problema. A causa raiz pode ser encontrada antes da quinta pergunta ou até mesmo necessitar de mais de cinco perguntas para identificar a causa raiz do problema (SABINO, 2012). Os porquês consistem em uma das ferramentas mais uteis para achar a causa raiz do problema no local de trabalho e transforma-lo em um lugar de aprendizado (IMAI, 1997).

Segundo Belohlavek (2005), o caminho dos cinco porquês tem estágios intermediários que permitem resolver problemas de menor complexidade, são eles:

- a) O porquê que se responde através do “como funciona algo”;
- b) O porquê que se responde com a “lógica intrínseca” de algo;
- c) O porquê que se responde com a “análise causal” de algo;
- d) O porquê que se responde com a “Análise conceitual” de algo;
- e) O porquê que se responde “com as leis naturais” de um contexto.

O porquê que se responde através do “como funciona algo”, ou seja, o primeiro porquê, é um descritivo de como funciona o problema sob o ponto de vista operacional. O segundo porquê busca analisar do ponto de vista lógico como o problema acontece. A análise causal, o terceiro porquê de Belohlavek (2005), busca a causa do problema em particular sob o ponto de vista sistêmico que permitam ir além do problema sempre e quando se conheçam as inter-relações objetivas das variáveis que fazem parte do problema em particular.

O quarto porquê está relacionado com o contexto e a essência do problema em particular, assim esse porquê busca analisar a realidade em qual o problema está inserido e explicar sua natureza a partir disso. Por fim, o quinto porquê desse autor busca explicar a realidade como uma unidade sobre a base das leis naturais. Esse último porquê permite encontrar soluções a problemas universais, tais como a poluição, a fome e a desigualdade social (BELOHLAVEK, 2005).

A técnica dos cinco porquês está sustentada sobre diversos níveis de fundamentação, dependendo do nível com que se encara o problema. Sendo assim, é uma técnica segura que leva a um caminho efetivo de resolução de problemas.

2.6 MATRIZ GUT

Para que a empresa seja capaz de lidar com situações em que tem vários problemas, ela deve estabelecer prioridades para cada problema e saber como trata-los, principalmente devido a limitações que as organizações encontram, tais como tempo, recursos humanos e materiais. A matriz GUT tem como finalidade estabelecer prioridades na resolução de problemas baseando-se em critérios como

Gravidade, Urgência e Tendência, auxiliando na tomada de decisão dos gestores (PARIS, 2003).

De acordo com Lucinda (2010), a matriz GUT é uma ferramenta de análise de prioridades com base na gravidade, urgência e tendência que os problemas representam em suas organizações. Para o critério Gravidade deve ser feita a pergunta: “Qual o potencial do problema trazer prejuízos a minha organização?” e classifica-se de 1 a 5 a gravidade do problema, o qual se indica para 1 como sem gravidade, 2 como pouco grave, 3 como grave, 4 como muito grave e 5 como extremamente grave.

Para o critério Urgência deve ser feita a pergunta: “Quão rapidamente o problema deve ser resolvido a fim de não causar mais problemas a minha organização?” sendo classificada como prioridade 1 que o problema pode esperar, como 2 é pouco urgente, como 3 deve ser resolvido o mais rápido possível, como 4 é urgente e como 5 o problema necessita de uma ação imediata (GONÇALVES, 2011).

O último critério é a Tendência, significa a tendência que o problema irá tomar caso não seja solucionado, no qual pode ser feita a pergunta: “Se a situação permanecer inalterada, qual a tendência do problema?”. Nessa classificação, a nota 1 significa que não irá mudar, 2 irá piorar a longo prazo, 3 irá piorar, 4 irá piorar em pouco tempo e 5 irá piorar rapidamente. Para resumir, segue o Quadro 2 com o resumo das classificações das 3 variáveis.

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Necessita de ação imediata	Irã piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	Irã piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	Irã piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irã piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Nãõ irã mudar

Quadro 2 - Classificações de Gravidade, Urgência e Tendência.
Fonte: Gonçalves 2011, p. 12

As notas são multiplicadas, assim o total das notas varia entre 1 e 125, no qual os problemas com notas mais altas tem prioridade e os com nota mais baixa

entram em uma lista de prioridade a ser atendida e os problemas que obtiverem maior pontuação serão tratados prioritariamente (MARSHALL *et al.*,2008).

2.7 FLUXO DE CAIXA

De acordo com Martins (1999) Fluxo de caixa é um instrumento gerencial que controla e informa todas as movimentações financeiras de um determinado período, podendo ser diário, semanal, mensal etc. O fluxo de caixa, ainda de acordo com o Sebrae, é composto por dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações e de todos os demais elementos que representem as movimentações de recursos financeiros da empresa. Erbano *et al.* (2013) comenta que o responsável pelo fluxo de caixa deve ter uma visão sistêmica sobre todos os elementos que compõem esse fluxo, pois somente assim saberá planejar para o futuro financeiro da empresa em curto e médio prazo de tempo.

Conforme frisa Gimenes *et al.*(2011), o Fluxo de Caixa é de suma importância para a tomada de decisão do gestor, possibilitando prever as quantias que irão entrar em caixa e agendar pagamentos em datas mais propícias à empresa. O fluxo de caixa pode ser elaborado de duas formas de acordo com Gimenes, o Fluxo de Caixa Real e o Fluxo de Caixa Planejado/Projetado.

Na opinião de Tófoli (2008, p. 69), “o objetivo básico do Fluxo de Caixa Planejado é o de projetar as entradas e saídas de recursos financeiros, num determinado período, avaliando a necessidade de captar recursos ou aplicar os excedentes de caixa”. Ainda de acordo com o autor, o fluxo de caixa realizado antecipadamente permite a antecipação de situações de falta ou de excesso de dinheiro no caixa, mostrando quanto e quais serão os compromissos e as entradas de dinheiro em caixa provenientes de vendas à vista e recebimentos de vendas a prazo. Tófoli (2008) ainda discorre sobre o método do Fluxo de Caixa Real, o qual consiste em registrar exatamente quais foram as entradas e saídas financeiras da empresa, para posteriormente confrontar com o Fluxo de Caixa Planejado e analisar o que de fato foi realizado para futuras correções no planejamento.

2.8 GESTÃO FINANCEIRA

Atualmente, existem dois métodos de gestão de capital de giro: O tradicional que aborda a administração dos principais itens circulantes, como caixa, contas a receber, estoques e fornecedores que é adotado pelos autores Assaf Neto e Silva no livro “Administração do Capital de Giro” e o método da análise dinâmica, adotado por Michael Fleuriet no livro “ A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras”, o qual classifica o balanço patrimonial como contas erráticas, cíclicas e não cíclicas.

Escolheu-se o método da análise dinâmica de Fleuriet para ser abordado devido a sua proximidade com os conceitos necessários ao dia a dia da empresa do estudo de caso.

2.8.1 O modelo dinâmico

Criado em 1978 pelo professor francês Michel Fleuriet, esse modelo propõe que a análise contábil da empresa deva ser feita de forma dinâmica, onde o enfoque seja nos aspectos financeiros de liquidez e possibilite uma análise do equilíbrio do fluxo monetário. Segundo o Modelo Dinâmico de Fleuriet (1980), as contas de ativo e passivo devem ser consideradas de acordo com a realidade dinâmica das empresas, relacionando-as com o tempo, conferindo estado de permanente movimentação e fluxo contínuo de produção. Este modelo ainda propõe que o Balanço Patrimonial deva ser reorganizado em elementos de curto e longo prazo, possibilitando calcular a Necessidade de Capital de Giro (NCG), Capital de Giro (CDG) e saldo de Tesouraria (T).

2.8.2. Necessidade de capital de giro

A Necessidade de Capital de Giro é um conceito econômico financeiro, onde o saldo das contas cíclicas está relacionado às operações da empresa para Fleuriet, sendo que para Matarazzo (1995, p.343), necessidade de Capital de Giro é não só um “conceito fundamental para a análise da empresa do ponto de vista financeiro, ou seja, análise de caixa, mas também de estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade”, Castelo (2003) afirma que a manutenção de determinado volume de recursos aplicado no capital de giro de uma empresa visa à sustentação da atividade operacional, Castelo afirma ainda que tal volume necessita de alguma espécie de financiamento e a maneira de como é financiado tem impacto significativo sobre o retorno e risco da empresa.

De acordo com Junior e Wihelm (2000), a Necessidade de Capital de Giro pode ser classificada como a diferença entre as contas cíclicas do ativo (estoques, matéria prima, contas a receber) e do passivo (fornecedores, salários e encargos, impostos).

2.8.3. Capital de giro

Segundo Braga (1991), o capital de giro corresponde aos recursos utilizados pelo ativo circulante e esses recursos são constituídos pelo passivo circulante, pelo capital circulante e pelo capital circulante líquido e representa a parcela dos recursos permanentes aplicadas no giro das operações dentro da empresa, sendo assim, o capital circulante líquido capital é o excedente do total dos passivos não circulantes em relação aos ativos não circulantes.

Junior e Wihelm (2000) consideram o Capital de Giro relacionado à parte permanente dos ativos e passivos, diferentemente da Necessidade de Capital de Giro onde as contas são cíclicas, no Capital de Giro as contas giram mais lentamente ou não giram, pois se tratam do Realizável a longo prazo e Patrimônio Líquido no Passivo e Realizável a longo prazo e Permanente no Ativo, dessa maneira o Capital de Giro se dá pela diferença entre essas contas.

2.8.4. Tesouraria

Segundo Fleuret (1980), a tesouraria é a diferença entre o ativo financeiro circulante e o passivo financeiro circulante. Um saldo positivo indica que a empresa tem dinheiro suficiente para lidar com as obrigações financeiras de curto prazo sem reduzir os recursos destinados ao ciclo operacional. O autor complementa ainda que a Tesouraria é a diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro. Junior e Wihelm colocam ainda que as contas de Tesouraria são contas de curto prazo e não estão ligadas ao processo produtivo e não são estratégicas como as de longo prazo.

2.9 SISTEMAS INFORMACIONAIS

A partir da década de 1980, a tecnologia da informação (TI) passou a ser vista como uma vantagem competitiva nas organizações (PORTER, 1984). Assim muitos executivos passaram a incluir em suas organizações sistemas informacionais visando o incremento na qualidade e os ganhos de produtividade. Tais sistemas vão desde sistemas de apoio à decisão (SADs), sistemas integrados de gestão (ERPs), além do desenvolvimento de soluções de Comércio Eletrônico, Internet e *Datawarehouse*. Segundo Alton (1996), um sistema informacional utiliza a tecnologia da informação para capturar, transmitir, armazenar, restaurar, manipular ou exibir informações que são usadas em um ou mais processos de negócios e de acordo com O'Brien (2002, p.20) "um Sistema de informação depende de vários recursos para funcionar, tal como pessoas, *Hardware* (máquinas), *Software* (programas), dados (banco de dados) e redes (mídia e comunicação)".

O'Brien (2002), considera que os Sistemas Informacionais podem auxiliar nas operações, na administração ou as atividades estratégicas e que tais sistemas podem ser classificados como Sistemas especializados, os quais fornecem informações especializadas para determinada área funcional, Sistemas de Administração do Conhecimento, que apoiam a criação, organização e disseminação do conhecimento na empresa, Sistemas de Informação estratégica que fornecem produtos e serviços estratégicos que propiciam vantagens competitivas e Sistemas de Informação para as Operações, o qual tem por objetivo

apoiar as aplicações operacionais e gerenciais das funções organizacionais básicas de uma organização.

Souza, Passolongo e Amaral (2005), afirmam que os sistemas gerenciais podem ser classificados como Sistemas de Processamento de Transações, Sistemas de Relatórios Gerenciais, Sistemas de Suporte à Decisão, Sistemas de Informações Executivas e Sistemas de Informação de Escritório.

Souza, Passolongo e Amaral (2005) também discorrem sobre o Sistema Informacional Financeiro, o qual está classificado dentro da área de Sistemas de Relatórios Gerenciais, esse sistema auxilia os administradores financeiros na análise de atividades financeiras históricas e atuais, auxilia a projetar as necessidades financeiras futuras e monitorar e controlar o uso de recursos. Segundo esses autores, os Sistemas de Informações Financeiros contribuem para a utilização mais eficiente dos recursos, para a manutenção da saúde financeira da empresa e para a geração de relatórios com informações financeiras relevantes que possibilitam suporte à tomada de decisão do administrador.

2.9.1. Modelos de avaliação de sistemas informacionais financeiros

Para melhor avaliar os Sistemas Informacionais Financeiros disponíveis no mercado deve-se levar em consideração a qualidade da informação gerada, também é importante determinar que tipo de informação é necessária a empresa (SOUZA, PASSOLONGO; AMARAL, 2005), além de avaliar a facilidade de uso e a clareza da informação, pois o procedimento de implantação de um Sistema Informacional gera a expectativa de que este forneça informações com a qualidade esperada.

Para tanto, serão levados em conta as dimensões necessárias a empresa do estudo de caso para a escolha do Sistema Informacional Financeiro, sendo as dimensões classificadas entre Controle Financeiro, Relatórios e Opinião de usuários. A dimensão de controle financeiro engloba: controle de contas a pagar, contas a receber, receitas, despesas e fluxo de caixa.

A dimensão Relatórios se refere aos tipos de relatórios emitidos pelo Sistema Informacional, sendo essencial a empresa deste estudo de caso os

relatórios de faturamento mensal, relatórios de despesas e custos mensais, relatório de fluxo de caixa, relatório de custos e receita por unidade de negócio e agenda financeira. A opinião de usuários é subdividida em facilidade de uso, existência de suporte ao usuário para dúvidas na utilização do sistema, clareza das informações geradas e se a empresa que fornece o sistema informacional oferece algum tipo de treinamento. O atendimento aos requisitos elencados será respondido com respostas fechadas, possibilitando apenas a resposta de atendimento ao requisito ou não. Para a escolha do sistema informacional financeiro será calculada a porcentagem de requisitos atendidos sobre o total de requisitos e aquele que mais se adequar a necessidade da empresa será escolhido.

3. A CONSULTORIA

Em entrevista inicial com os dois sócios da empresa alvo do estudo de caso percebeu-se a maneira informal com quais os assuntos administrativos são tratados, devido à natureza familiar da microempresa. Durante a entrevista identificou-se a necessidade por um sistema que colaborasse com a organização financeira interna e diminuísse as perdas.

Sendo assim, para um diagnóstico mais claro foi elaborado um questionário que seria aplicado na segunda entrevista, capaz de apontar quais os pontos necessários a serem investigados e foi definido como seriam avaliados os setores após a aplicação do questionário. Segue a aplicação das ferramentas de qualidade escolhidas e os resultados obtidos na consultoria.

3.1 MATRIZ SWOT

Para melhor compreender o ambiente em que a empresa alvo da consultoria se encontra, foi elaborada uma matriz SWOT (Quadro 3), com objetivo de analisar quais são seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças no cenário atual.

Forças	Fraquezas
Boa imagem Qualidade do produto Local agradável Produto diferenciado	Falta de mão de obra capacitada Distância da capital Dificuldade de acesso Falta de comunicação interna
Oportunidades	Ameaças
Aumento da demanda por alimentos orgânicos Crescimento de mercado Programas governamentais (PPA)	Alto custo da matéria-prima Muitos concorrentes diretos no principal canal de vendas Variáveis políticas

Quadro 3- Matriz SWOT de uma Microempresa familiar
Fonte: A autora

A empresa do estudo tem como forças uma boa imagem, pois ela trabalha com produção de alimentos orgânicos e tem uma conduta socioambiental que a

diferencia no mercado, devido a isso demonstra confiança aos seus clientes. A qualidade dos produtos é outra força destacada, pois a empresa produz produtos orgânicos e tem um ambiente em que recebe turistas para turismo rural, esse ambiente é um local agradável por se tratar de um sítio que tem uma grande reserva nativa e nascente de água mineral, tais fatores constituem um produto diferenciado ao cliente.

Em contraponto, as fraquezas destacadas são a falta de mão de obra capacitada, devido ao local da empresa ser uma área rural e retirada, além da distância da capital e a dificuldade de acesso devido grande parte da estrada que dá acesso ao local não ser asfaltada. Outra fraqueza é a falta de comunicação interna referente às atividades a serem executadas, planejamento e produção.

As oportunidades presentes no cenário atual são o aumento do consumo de alimentos orgânicos, recentemente houve uma maior conscientização do consumidor a respeito de alimentos livres de aditivos químicos e conservantes, o que vem se mostrando uma oportunidade de crescimento no segmento. Programas governamentais como o Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PPA) auxiliam no crescimento e desenvolvimento da agricultura familiar, o qual a empresa do estudo se enquadra por se tratar de uma família que tem como principal atividade a produção agrícola de hortaliças e frutas, apesar de ser uma microempresa devido à necessidade do CNPJ para retirada de notas fiscais para outras atividades.

As principais ameaças identificadas se tratam do alto custo da matéria prima, tais como os insumos que devem ser de origem orgânica e tem um custo mais alto. O principal canal de vendas são as feiras livres em Curitiba, as quais reúnem muitos concorrentes diretos com produtos similares. Variáveis políticas estão relacionadas a mudanças de gestão e a pouca atenção dada à área rural do município em que a empresa se encontra, tais como qualidade das estradas e segurança.

3.2 QUESTIONÁRIO

O questionário para identificar o setor com problemas na empresa alvo do estudo de caso foi elaborado a partir de dois modelos, no questionário da empresa LUDI de Consultoria Empresarial (anexo A) e no Questionário Básico de Autodiagnostico Empresarial da empresa Symon Hill de Palestras para empresas (anexo B). As perguntas deste questionário (anexo C) foram subdivididas em blocos relacionados ao setor/área da empresa com o objetivo de descobrir o setor que seria foco do estudo para propor melhorias. Os blocos foram organizados em Organização Interna, Clientes, Fornecedores, Planejamento estratégico, Financeiro, Motivação e Treinamento dos Funcionários e Oportunidades totalizando 50 perguntas.

O questionário era fechado e as respostas possíveis eram “sim” e “não” para cada pergunta. Para a classificação foi estipulado que se caso houvesse um índice de respostas positivas acima de 90%, o setor poderia ser classificado como Ótimo, entre 70% à 89% como Bom, entre 50% à 69% como Aceitável e abaixo de 50% como Ruim. A Tabela 1 resume o método de avaliação dos setores.

Tabela 1 - Método de avaliação dos setores

Avaliação dos setores	%
Ótimo	de 90% a 100%
Bom	de 70% a 89%
Aceitável	de 50% 69%
Ruim	Abaixo de 50%

Fonte: A autora

As porcentagens de cada setor foram calculadas separadamente, assim possibilitando uma análise mais detalhada. Os setores que obtiverem resultados abaixo de 50% , ou seja, que tenham seu desempenho classificado como “Ruim” serão melhor analisados com outras ferramentas de qualidade, primeiramente com a ferramenta 5 Porquê afim de identificar as causas raízes dos problemas e em seguida com a ferramenta de qualidade GUT para identificar a prioridade de tratamento , assim apontando o setor que em que serão propostas as melhorias. As médias calculadas de cada bloco de perguntas constam na Tabela 2.

Tabela 2 - Média de respostas por setor

Setor	Sim	Não
Organização interna	78%	22%
Clientes	50%	50%
Fornecedores	21%	79%
Planejamento estratégico	60%	40%
Financeiro	25%	75%
Motivação e treinamento dos funcionários	57%	43%
Oportunidades	81%	19%

Fonte: A autora

A partir das médias das frequências obtidas, foi aplicada a avaliação de setores que os classificou dentro dos parâmetros previamente estabelecidos de acordo com a sua percentagem. Dessa maneira tornou-se possível avaliar a percepção média dos sócios de como estão os setores da empresa, o resultado se encontra no Quadro 4.

Classificação dos setores	Avaliação
Oportunidades	Bom
Organização Interna	Bom
Planejamento estratégico	Aceitável
Motivação e treinamento dos funcionários	Aceitável
Clientes	Aceitável
Financeiro	Ruim
Fornecedores	Ruim

Quadro 4 - Classificação dos Setores

Fonte: A autora

Tendo como base a avaliação da classificação obtida, é notável que dois setores foram classificados como “Ruim”, três como “Aceitável” e apenas dois como “Bons”. Após avaliação das áreas que se encontram com dificuldades na percepção dos sócios-proprietários da empresa, foi elaborado um estudo mais aprofundado da área Financeira por meio da aplicação da ferramenta 5 Porquês, buscando a causa raiz dos problemas elencados.

3.3 APLICAÇÃO DOS 5 PORQUÊS NO SETOR FINANCEIRO

O setor financeiro da empresa apresentou 25% de respostas positivas e 75% de respostas negativas. As perguntas que faziam parte desse setor envolviam planejamento de gastos, controle financeiro, reserva para investimentos, retorno financeiro por atividade e formação de preço. As respostas positivas foram dadas apenas pelo sócio A, as quais indicavam que havia um controle financeiro dos gastos, que havia um controle que possibilitava saber o retorno financeiro de cada atividade e a formação de preço era baseada em pré-requisitos. Em contraponto, o sócio B respondeu todas as perguntas desse setor como “não”, implicando em divergência das respostas, o que indica que há problemas a serem resolvidos. Segue o Quadro 5 com a aplicação da técnica dos 5 porquês no setor financeiro e suas respostas.

1	Existe um planejamento de gastos?
1.1	Por que não existe um planejamento de gastos?
Resposta	Porque não há um controle financeiro eficiente que permita planejar os gastos a médio e longo prazo
CAUSA	Necessidade de implantação de um sistema para o controle de gastos e treinamento de como utilizá-lo.
2	Existe um controle financeiro dos gastos?
2.1	Por que não existe um controle financeiro dos gastos?
Resposta	O controle existe, mas é feito informalmente, o que impossibilita ter um relatório atualizado dos gastos
2.2	Por que não é utilizada uma ferramenta para o controle de gastos?
Resposta	Necessidade de implantação de um sistema para o controle de gastos e treinamento de como utilizá-lo.
CAUSA	Necessidade de implantação de um sistema para o controle de gastos e treinamento de como utilizá-lo.
3	Existem reservas para investimentos?
3.1	Por que não existem reservas para investimentos?
Resposta	Porque não há um controle financeiro e um planejamento financeiro que permitam saber quanto a cada mês poderia ser poupado e destinado a reservas para investimento
CAUSA	Necessidade de implantação de um sistema para o controle de gastos e treinamento de como utilizá-lo

4	A empresa sabe qual é o retorno financeiro de cada atividade?
4.1	Por que a empresa não sabe qual é o retorno financeiro de cada atividade?
Resposta	Porque não se sabe quanto cada atividade tem de despesas
4.2	Por que não se sabe quanto cada atividade tem de despesas?
Resposta	Porque não há um controle de gastos eficiente que permita saber essa informação e as separe adequadamente
CAUSA	Necessidade de implantação de um sistema para o controle de gastos e treinamento de como utilizá-lo
5	A formação de preço é baseada em pré-requisitos?
5.1	Por que a formação de preço não é baseada em pré-requisitos?
Resposta	Porque a formação de preço é baseada apenas em custos.
5.2	Por que a formação de preço é baseada apenas em custos?
Resposta	Porque não há conhecimento de que outros pré-requisitos poderiam ser usados com a finalidade de melhor estabelecer preços
CAUSA	Estabelecer estratégias e pré-requisitos para a formação de preços.

Quadro 5 - Aplicação da técnica dos 5 porquês no setor financeiro

Fonte: A autora

Com a descoberta das causas raízes dos problemas é necessário saber a prioridade de resolução das causas, assim sendo necessário estabelecer parâmetros e utilizar ferramentas para definir tais prioridades.

3.4 MATRIZ GUT

Os problemas raízes obtidos a partir da aplicação da técnica dos cinco porquês de cada setor foram classificados segundo a matriz GUT e estão na Tabela 3.

Tabela 3 – Classificação dos itens de Gravidade, Urgência e Tendência

Setor Financeiro	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Implantação de um sistema para o controle de gastos e treinamento de como utilizá-lo.	5	5	5	125
Estabelecer estratégias e pré-requisitos para a formação de preços	3	4	4	48

Fonte: A autora

No setor Financeiro, a Implantação de um sistema para o controle de gastos e treinamento de como utilizá-lo foi considerado com a prioridade mais alta, com pontuação total de 125. Esse é um problema extremamente grave, pois ocasiona outros no mesmo setor, necessita de uma ação imediata e se não for resolvido irá piorar rapidamente.

Ainda no setor financeiro, Estabelecer estratégias e pré-requisitos para a formação de preços foi considerado grave, urgente e se não resolvido, irá piorar rapidamente. Sua pontuação total foi de 48.

3.5 SISTEMAS INFORMACIONAIS FINANCEIROS

Observa-se que a prioridade elencada no tópico anterior é o Setor Financeiro e a implantação de um sistema de controle de gastos, portanto torna-se necessário o estudo dos sistemas informacionais financeiros disponíveis no mercado que coincidam com as necessidades da empresa. Foram alguns dos sistemas mais usados na gestão financeira de micro empresas.

3.5.1 Nibo

Sistema online que oferece fluxo de caixa e projeção gráfica do fluxo de caixa de forma simples, também conta com relatórios de contas a pagar, fluxo de caixa, contas a receber e relatórios de acompanhamento financeiro semanais e mensais. Oferece suporte ao usuário, é fácil de usar na opinião dos usuários.

3.5.2 Conta Azul

O sistema informacional financeiro Conta Azul é um sistema online que permite o controle financeiro, emissão de relatórios e conta com um sistema integrado de estoques. Apesar das facilidades, não tem uma boa opinião por parte

dos usuários, devido a dificuldades de entrar em contato com a empresa. Oferece diferentes pacotes dependendo do porte da empresa.

3.5.3 SisControle

A ferramenta SisControle emite relatórios gerenciais, possui controle de contas a pagar e a receber e é de fácil entendimento, seu sistema não é online, sendo um programa que pode ser baixado e instalado na máquina da empresa. Oferece treinamento, mas deixa a desejar no atendimento ao usuário.

3.5.4 DNA Financeiro

O sistema DNA Financeiro é online, oferece controle de receitas e despesas por centro de custos, o que possibilita ratear despesas e receitas por unidade de negócios. Oferece também o controle de contas a pagar e a receber, além de agenda para controlar vencimentos. Gera relatórios diários, semanais e mensais. Programa recente no mercado e tem atendimento ao usuário, oferece diferentes pacotes dependendo do porte da empresa.

3.5.5 SigeCloud

Sistema online de controle financeiro, oferece vários tipos de relatórios e muitas opções de acompanhamento do controle financeiro. Tem um alto nível de detalhamento, sendo mais indicado para médias e grandes empresas por ser mais complexo. Não oferece suporte e nem treinamento ao usuário e oferece diferentes pacotes dependendo do porte da empresa. Tem sistema de *backup* diário e evita a perda de documentos.

3.6 AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS INFORMACIONAIS FINANCEIROS

Os requisitos escolhidos para o setor financeiro foram apontados pelos gestores como necessários devido a importância do controle de contas a pagar e a receber no dia a dia da empresa, pois atualmente esse controle não é feito, o que dificulta o planejamento financeiro. O controle da receita auferida e das despesas também é um requisito para o controle financeiro, pois devido a diversificação das atividades da empresa ela não tem o controle de quanto é auferido na totalidade das atividades mensalmente, assim como a quantia despendida para essas atividades.

Os relatórios, tanto de faturamento mensal, como despesas e custos mensais são requisitos importantes, pois vão possibilitar o acompanhamento da evolução dessas contas e a comparação com outros meses, proporcionando informações importantes para o planejamento financeiro.

Os relatórios de produtos vendidos são considerados importantes devido a capacidade de demonstrarem a aceitação de cada produto no mercado, além de indicarem a real demanda e o quando cada produto impacta na receita total. Essa informação pode indicar novas estratégias na produção, focando em produtos mais rentáveis e deixando de lado alguns produtos menos rentáveis que podem estar gerando apenas custos e despesas.

Custos e receitas por unidade de negócios são relatórios indicados como importantes para analisar cada atividade da empresa e verificando o impacto de cada uma na totalidade do negócio, ponderando a importância de novos investimentos ou a decisão de colocar alguma atividade em segundo plano.

Observou-se a necessidade de uma agenda financeira que tenha por função organizar e planejar as contas a pagar e a receber da empresa, possibilitando aos gestores uma facilidade no planejamento financeiro mensal e evitando multas por atrasos em pagamentos, como eventualmente são percebidas na empresa.

A opinião dos usuários de cada programa foi considerada um item decisivo na escolha do sistema informacional financeiro, pois elas demonstram a facilidade de uso do sistema, o suporte técnico da empresa que fornece o sistema após a compra do mesmo e a clareza de informações geradas pelo sistema, fatores importantes levando em conta a necessidade da facilidade de uso e entendimento do funcionamento do sistema, requisito solicitados pelos gestores da empresa estudada. Foi levado em conta ainda se a empresa que fornece o sistema informacional financeiro oferece treinamento inicial de como utilizar o sistema.

Segue na tabela 4 um resumo da avaliação dos Sistemas Informacionais Financeiros a partir dos parâmetros estipulados como importantes para a empresa do estudo de caso e a porcentagem de atendimento aos parâmetros por cada sistema.

Tabela 4 – Avaliação dos Sistemas Informacionais

Requisitos	Nibo		Conta Azul		SisControle		DNA Financeiro		Sige Cloud	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Controle Financeiro										
Controle de contas a pagar	x		X		x		X		x	
Controle de contas a receber	x		X		x		X		x	
Receitas	x		X		x		X		x	
Despesas	x		X		x		X		x	
Fluxo de Caixa	x		X		x		X		x	
Relatórios										
Faturamento mensal	x		X		x		X		x	
Despesas e Custos Mensais	x		X		x		X		x	
Fluxo de Caixa	x		X		x		X		x	
Produtos vendidos		x	X			x		X		x
Custos por unidade de negócio	x		X				X		x	
Receita por unidade de negócio	x			x		x	X		x	
Agenda financeira		x		x		x	X		x	
Opinião de Usuários										
Facilidade de Uso	x			x	x		X			x
Suporte ao usuário	x			x		x	X			x
Clareza das informações	x		X		x		X		x	
Oferece treinamento	x			x		x	X		x	
% Requisitos	88%		69%		69%		94%		88%	

Fonte: A autora

O sistema informacional financeiro que melhor se adapta as necessidades da empresa do estudo de caso é o DNA Financeiro, correspondendo a 94% dos requisitos necessários a melhoria do controle financeiro da microempresa.

4. MELHORIAS PREVISTAS

A implantação de um sistema informacional financeiro possibilitará aos gestores da microempresa maior organização financeira, evitando o desperdício de tempo com controles feitos apenas em planilhas e facilitará a tomada de decisão, pois com dados precisos da real situação financeira será possível planejar estrategicamente o futuro financeiro da microempresa.

A utilização do sistema escolhido contempla também a possibilidade de conciliação bancária, integrando o saldo da conta bancária da ME ao sistema e facilitando a visualização do saldo disponível, entradas, saídas e registrar transferências entre contas.

O rateio por centro de custos e receitas solucionará a dificuldade dos gestores de conhecer de fato quanto cada atividade da ME tem de custos e de receita de fato, pois as atividades são interligadas e o controle atual não rateia os custos nem as receitas, tornando impossível saber se a atividade é lucrativa ou não.

O sistema DNA Financeiro tem uma plataforma de fácil utilização, tendo na sua tela inicial as principais informações como resumo do período, quadro de inadimplência de contas a receber e contas a pagar, saldo, fluxo de caixa e saídas e entradas, podendo ser utilizada pelos gestores sem a necessidade de um treinamento especializado na área financeira.

O lançamento de contas e o agendamento de vencimentos, além da possibilidade de replicar a conta caso ela se repita por mais períodos, é uma das principais melhorias a serem implantadas em vista da situação atual, pois muitas contas vencem e são pagas com multas devido ao esquecimento e a falta de ordem no planejamento de contas a pagar.

O controle financeiro é a chave para o sucesso de uma empresa, ele identifica as dificuldades e possibilita a tomada de decisão, sem ele uma empresa não pode planejar-se estrategicamente e crescer no mercado.

Segue na Tabela 5 a simulação de custos com a contratação do sistema informacional financeiro DNA Financeiro por um ano, sendo contratado o pacote para Micro Empresas, que comporta até 3 usuários e pacote financeiro completo, além de permitir a emissão de até 30 notas fiscais por mês, de 30 boletos por mês e até 50 movimentações de estoques mensais.

Tabela 5 – Simulação de custos

Pacote DNA Financeiro - Micro Empresa	
Custo mensal	R\$ 69,90
Custo anual	R\$ 838,80
Faturamento anual estimado da empresa	R\$ 100.000,00
Impacto do custo anual referente à compra do pacote DNA Financeiro	0,83% ao ano

Fonte: A autora

Anualmente, pode-se observar que a compra do sistema informacional financeiro vai impactar em 0,83% do faturamento anual, o que é um valor baixo em consideração aos benefícios que ele irá proporcionar a saúde financeira da empresa, a possibilidade de um planejamento financeiro sólido, do auxílio da tomada de decisão dos gestores e a vantagem competitiva que esses fatores irão gerar, cumprindo com o objetivo da consultoria ao setor financeiro da microempresa.

Conclui-se também que os itens Capital de Giro, Tesouraria e Necessidade de Capital de Giro devem ser calculados após a utilização do sistema informacional financeiro sugerido, pois atualmente as informações que compõem esses itens estão dispersas e/ou não são observadas pelos gestores, o que prejudica o cálculo no momento. Como sugestão a empresa, após a implementação do sistema, seria interessante a continuidade da consultoria, pois irá permitir analisar o crescimento da empresa e efetividade das sugestões propostas pela consultora. A continuidade da consultoria pode incluir o cálculo do Capital de Giro, Tesouraria e Necessidade de Capital de Giro, pois as informações necessárias para o cálculo desses itens são disponibilizadas nos relatórios gerados pelo sistema DNA Financeiro.

As informações geradas sobre a Necessidade de Capital de Giro e demais itens do modelo dinâmico de Fleuriet são mais estruturadas para a tomada de decisão gerencial e a determinação dos futuros investimentos, assim, ressalta-se a importância da implementação do sistema informacional financeiro neste primeiro momento e como uma etapa posterior a essa, a realização do cálculo do Capital de Giro, Tesouraria e Necessidade de Capital de Giro como sugestão para futuros estudos e continuidade do processo de consultoria.

REFERÊNCIAS

- ALTER, Steven. **Information Systems. A Management Perspective**. 2 ed. The Benjamin/ Cummings Publishing Company. 1996
- AMARO Ana; PÓVOA Andreia; MACEDO Lúcia. **Metodologias de investigação em educação: A arte de fazer questionários**. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. 2005
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BELFORT, Judite. **Consultoria Empresarial: a função do consultor nas empresas**. Presença Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente, v. 8, n. 28. 2004.
- BELOHLAVEK, Peter. **Como manejar problemas complexos: Uma abordagem ontológica unicista**. Buenos Aires: Blue Eagle Group, 2005.
- BRAGA, Roberto. **Análise avançada do capital de giro**. Cad. estud., São Paulo , n. 3, p. 01-20, Set. 1991 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511991000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 Out. 2015.
- BRASIL, Ângela S. *et al.* **Planejamento estratégico e a sua importância na microempresa**. Revista Conexão Eletrônica: Três Lagoas, MS, v. 12, n.1. 2015.
- CAMPOS, Vicente F. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia**. 8ª edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA., 2004.
- _____. **Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: DG Editors, 1999.
- CASTELO, Samuel Leite. **Necessidade De Capital De Giro E Os Prazos De Rotação**. Rev. Cient. Fac. Lourenço Filho - v.3, n.1, 2003.
- CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, Marcos C. **Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs**. Revista de Economia & Gestão, v. 6, n. 12. 2006.

Conta Azul. **Software de Gestão Financeira Online**. 2015. Disponível em: < <https://contaazul.com/> > Acesso em: 15 Set.2015.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DNA Financeiro. **Sistema de Gestão Empresarial**. 2015. Disponível em: < <https://dnafinanceiro.com/> > Acesso em: 15 Set.2015.

ERBANO *et al.* **Fluxo de Caixa**. Revista Maiêutica - Cursos de Gestão. Ano 1, n. 1. 2014.

FIGESKI, Rodrigo P. **PDCA como ferramenta no processo organizacional**. 2009, 75 f. Monografia (Administração) - Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2009.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2ª edição, 1980.

GONÇALVES, Luiz Felipe Vieira. **Matriz GUT. A redução de problemas de qualidade através da utilização do método ciclo PDCA: um estudo de caso na indústria cosmética**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011.

IMAI, M. Gemba Kaizen: **Estratégias e técnicas do kaizen no piso de fábrica**. São Paulo: IMAM, 1997.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial: Procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. 2004.139f. Dissertação – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

JUNIOR, Felix Christiano Theiss; WIHELM, Pedro Paulo Hugo. **Análise do Capital de Giro: Modelo Dinâmico versus Modelo Tradicional**. Revista de Negócios: Volume nº5, 2000.

KOTLER, P. & KELLER K. L **Matriz SWOT**. 2006. Administração de Marketing: a bíblia do marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade: Fundamentos e Práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

LUDI Consultoria Empresarial. **Questionário Empresarial**. Disponível em: <<http://ludi-consultoria.webnode.com/questionario/>> Acesso em: 07 jun. 2015

MARSHALL Jr., Isnard *et al.* **Gestão da qualidade**. 9ª. edição. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade versus fluxo de caixa**. Cad. estud., São Paulo , n. 20, p. 01-10, 1999.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 3. ed., p. 343, São Paulo: Atlas, 1995.

MOURA, Jeane J. Consultoria empresarial: Uma proposta de melhorias para a área de vendas da Side Walk. 2004. 104 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

Nibo. **Controle Financeiro e Software de Gestão Empresarial**. 2015. Disponível em: < <https://www.nibo.com.br/> > Acesso em: 15 Set.2015.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação - e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo, Saraiva, 2002.

PARIS, Wanderson S. **Proposta De Uma Metodologia Para Identificação De Causa Raiz E Solução De Problemas Complexos Em Processos Industriais: UM ESTUDO DE CASO**. 2003. 110 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica), Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PIECHNICKI, A.S.; KOVALESKI, J.L. **Roteiro de aplicação do MASP: um estudo de caso na indústria madeireira**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2011.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. 5ª edição. São Paulo: Editora Campus. 1984

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora** . São Paulo: Makron Books, 1994.

RODRIGUES, Jorge L. **Metodologia de Análise de Solução de Problema –MASP – Como impulsionador da competitividade**. Revista TechHoje, Instituto de Educação Tecnológica, Belo Horizonte, 2013. Disponível em:
<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1731 > Acesso em: 21 jun. 2015

SABINO, Éder R. **Otimização Operacional De Uma Bomba Centrífuga Em Uma Indústria De Papel E Celulose**. 43 f, 2012. Relatório Final de estágio (graduação de Engenharia de Produção) – Universidade do Planalto Catarinense, Lajes, 2012.

SALGADO, Leonardo S. **O sistema de excelência em gestão e sua implementação em uma empresa de mineração e construção**. 2008. 53 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

SANTOS, Carlos A. **Produção enxuta: Uma proposta de método para introdução em uma empresa multinacional instalada no Brasil**.2003. 228 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica), Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília, 2013. Disponível em:<
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf > Acesso em: 05 jul. 2015.

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília, 2014. Disponível em:<
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> > Acesso em: 05 jul. 2015.

SELEME Robson, STADLER Humberto. **Controle da Qualidade: As Ferramentas Essenciais**. Ibplex, 2008.

SERAFEIMIDS, Vassili; SMI THSON, Steve. **Repensando a abordagem dos investimentos em sistemas de informação**. Gestão da Informação Logística. Bradford, v.12, 1999.

SERRA, *et al.* **Administração Estratégica: Conceitos, roteiro prático e estudos de casos**. 3ª edição. São Paulo: Elsevier, 2014.

SIGE Cloud. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial**. 2015 . Disponível em: < <https://www.sigecloud.com.br/> > Acesso em: 15 Set.2015.

SisControle. **Sistema de controle financeiro**. 2015. Disponível em: < http://www.siscontrole.com.br/control_e_financeiro_empresarial_gratis.html > Acesso em: 15 Set.2015.

SOUZA, Antônio A.; PASSOLONGO, Cristiani; AMARAL, Hudson F. **Avaliação de sistemas de Informação Financeira: Estudos de Casos Múltiplos**. 3º Congresso IFBAE, Grenoble: 2005.

SYMON HILL. **QUESTIONÁRIO BÁSICO DE AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**. Disponível em: < <https://palestrantesymonhill.files.wordpress.com/2013/06/symon-hill-consultoria.pdf> > Acesso em: 09 jun. 2015

TÓFOLI, Irso. **Administração Financeira Empresarial: uma tratativa prática**. Campinas: ArteBrasil/Unisaesiano, 2008.

VIAPIANA, Cláudio *et al.* **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. 2000. 153 f. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2000.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO EMPRESARIAL LUDI

	Sim	Não
Sua empresa está obtendo os resultados que gostaria de obter no mercado e estes resultados têm aumentado?		
Existe um problema a ser resolvido em sua empresa? Você tem a sensação de que está acontecendo alguma coisa que você desconhece?		
Em sua opinião, se sua empresa continuar fazendo o que está fazendo, continuará obtendo bons resultados nos próximos cinco anos?		
Você sabe definir claramente em uma frase curta (com no máximo 7 palavras) qual é o seu negócio?		
Em sua empresa, os funcionários sabem exatamente quais são os fundamentos da função deles?		
Você sabe quais as mudanças deve fazer agora para garantir os resultados esperados?		
Se você tivesse que começar sua empresa do zero, sabe apontar o que faria diferente?		
Se você estivesse competindo contra você mesmo, sabe exatamente onde atacaria?		
Sabe como corrigir este ponto fraco?		
O nome de sua empresa pode ser pronunciado facilmente?		
Os clientes sabem o que você realmente oferece a eles?		
Você pode afirmar com segurança que vinte por cento dos seus clientes estão impressionados com a sua empresa?		
Você sabe o que fazer para diferenciar seu negócio dos concorrentes?		
Você sabe de onde virão seus lucros daqui a cinco anos?		
Há um método para que as coisas aconteçam na sua empresa?		
Você sabe como será um dia normal de trabalho na sua empresa daqui a cinco anos?		
Você sabe o que fazer para recrutar e manter as melhores pessoas na sua empresa?		
Você consegue pensar estrategicamente no negócio?		

ANEXO B – QUESTIONÁRIO BÁSICO DE AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
 SYMON HILL

Questões básicas sobre seu negócio:	SIM	NÃO
1. Sua empresa está obtendo os resultados que gostaria de obter no mercado e estes resultados têm aumentado?		
2. Existe um problema a ser resolvido em sua empresa? Você tem a sensação de que está acontecendo alguma coisa que você desconhece?		
3. Em sua opinião, se sua empresa continuar fazendo o que está fazendo, continuará obtendo bons resultados nos próximos cinco anos?		
4. Você sabe definir claramente em uma frase curta (com no máximo 7 palavras) qual é o seu negócio?		
5. Como líder, você sabe apontar quais são os fundamentos da sua função?		
6. Em sua empresa, os funcionários sabem exatamente quais são os fundamentos da função deles?		
7. Você sabe quais as mudanças deve fazer agora para garantir os resultados esperados?		
8. Se você tivesse que começar sua empresa do zero, sabe apontar o que faria diferente?		
9. Se você estivesse competindo contra você mesmo, sabe exatamente onde atacaria?		
10. Sabe como corrigir este ponto fraco?		
11. Você sabe como eliminar a falha mais grave em seu setor?		
12. Sua marca é única?		
13. Sua marca é vívida e simples?		
14. O nome de sua empresa pode ser pronunciado facilmente?		
15. A maioria das pessoas sabe como encontrar seu negócio?		
16. Os clientes sabem o que você realmente oferece a eles?		
17. Você pode afirmar com segurança que vinte por cento dos seus clientes estão impressionados com a sua empresa?		
18. Você sabe o que fazer para diferenciar seu negócio dos concorrentes?		
19. Você sabe de onde virão seus lucros daqui a cinco anos?		
20. Você sabe como será um dia normal de trabalho na sua empresa daqui a cinco anos?		
21. Você sabe o que fazer para recrutar e manter as melhores pessoas na sua empresa?		
22. Você consegue pensar estrategicamente no negócio?		
23. Você passa a maior parte do tempo resolvendo problemas que seus colaboradores poderiam resolver?		
24. Há em minha empresa, um programa de treinamento interno onde os dirigentes treinam meus colaboradores regularmente para assumir posições de liderança?		
25. Há um método para que as coisas aconteçam na sua empresa?		

ANEXO C – QUESTIONÁRIO INICIAL

Questionário de Consultoria				
Organização interna			Sim	Não
1	Sua empresa está obtendo os resultados que gostaria de obter no mercado?			
2	Esses resultados tem aumentado?			
3	Existe um problema a ser resolvido em sua empresa?			
4	Você tem a impressão de que está acontecendo algum problema que você desconhece?			
5	Em sua opinião, se sua empresa continuar fazendo o que está fazendo, continuará obtendo bons resultados nos próximos cinco anos?			
6	Você sabe definir claramente em uma frase curta (com no máximo 7 palavras) qual é o seu negócio?			
7	Como líder, você sabe apontar quais são os fundamentos da sua função?			
8	Você sabe quais as mudanças deve fazer agora para garantir os resultados esperados?			
9	Se você tivesse que começar sua empresa do zero, sabe apontar o que faria diferente?			
Clientes				
10	Os clientes sabem o que você realmente oferece a eles?			
11	O site da empresa explica o que é o negocio?			
12	O site é atualizado periodicamente?			
13	Seria interessante focar em algumas categorias de público?			
14	A mídia divulgada condiz com o que o negocio oferece?			
15	Os clientes estão satisfeitos com os serviços/produtos oferecidos pela empresa?			
16	Você sabe o que o cliente espera da sua empresa?			
17	Sua empresa costuma firmar contratos com clientes?			
Fornecedores				
18	Existe algum tipo de avaliação dos fornecedores?			
19	A empresa tem um bom contato com os fornecedores?			
20	Os prazos dos fornecedores são condizentes com os da empresa?			
21	A empresa já teve problemas com fornecedores?			
22	A empresa tem um plano que aquisição de suprimentos?			
23	Sua empresa costuma firmar contratos com fornecedores?			
24	A empresa gerencia seus estoques?			
Planejamento estratégico				
25	Você sabe de onde virão seus lucros daqui a cinco anos?			
26	Você consegue pensar estrategicamente no negócio?			
27	Existe algum plano de crescimento a longo prazo?			
28	Se você estivesse concorrendo contra você mesmo, sabe onde atacaria?			

29	Hoje, você conhece profundamente o ramo de atividade de sua empresa?		
	Financeiro		
30	Existe um planejamento de gastos?		
31	Existe um controle financeiro dos gastos?		
32	Existem reservas para investimentos?		
33	A empresa sabe qual é o retorno financeiro de cada atividade?		
34	A formação de preço é baseada em pré-requisitos?		
35	Você tem conhecimento tributário, ou conta com um contador que o assessor permanentemente?		
	Motivação e treinamento dos funcionários		
36	Seus funcionários se sentem motivados com suas funções?		
37	Não existe muita rotatividade ou absenteísmo na empresa?		
38	Você considera importante que o funcionário trabalhe motivado?		
39	Existe uma orientação das atividades aos funcionários novos?		
40	Essa orientação ocorre previamente a execução do trabalho efetivo?		
41	Em sua empresa, os funcionários sabem exatamente quais são os fundamentos da função deles?		
42	Você sabe o que fazer para recrutar e manter as melhores pessoas na sua empresa?		
	Oportunidades		
43	Você está inovando constantemente?		
44	Você considera importante inovar?		
45	A empresa acompanha as tendências de mercado?		
46	A empresa tem aproveitado as oportunidades de mercado?		
47	Você conhece seus pontos fracos?		
48	Você está fazendo algo para minimizar seus pontos fracos?		
49	Você conhece e explora todos os potenciais e diferenciais de sua empresa?		
50	Sua empresa poderia ser facilmente administrada por outro empresário?		