

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO

CURSO DE CONTABILIDADE

FORNECEDORES: ENFOQUE GERENCIAL – UM ESTUDO DE
CASO

FABIANA AZEVEDO DE SOUZA

FORTALEZA, DEZEMBRO DE 1999

BSFEAC

FORNECEDORES: UM ENFOQUE GERENCIAL

BSFEAC

FABIANA AZEVEDO DE SOUZA

Orientador: Pedro Paulo Monteiro Vieira

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado, para obtenção do
grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

FORTALEZA – CE

1999

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Ciências Contábeis, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

<hr/> Fabiana Azevedo de Souza	Média <hr/>
<hr/> Prof.: Pedro Paulo Monteiro Vieira Prof.: Orientador	Nota <hr/>
<hr/> Prof. ^a Célia Maria Braga Carneiro Membro da Banca Examinadora	Nota <hr/>
<hr/> Prof.: Ozório Cavalcante de Araújo Membro da Banca Examinadora	Nota <hr/>

SUMÁRIO

RESUMO	I
1 INTRODUÇÃO.....	6
2 FONTES DE RECURSO DE UMA EMPRESA	8
2.1 RECURSOS ESTÁVEIS OU FINANCIAMENTO A LONGO PRAZO.....	8
2.2 RECURSOS DE CURTO PRAZO.....	12
3 ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES.....	17
3.1 TIPOS DE ESTOQUES.....	17
3.2 ESTOQUES COMO INVESTIMENTO.....	18
3.3 INDICADORES DE ATIVIDADE.....	18
3.4 TÉCNICAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES.....	19
3.5 RELAÇÃO ENTRE ESTOQUES E DUPLICATAS A RECEBER.....	22
4 A IMPORTÂNCIA DOS FORNECEDORES NO FINANCIAMENTO DA EMPRESA	23
4.1 A ANÁLISE DO FORNECEDOR.....	23
4.2 A ANÁLISE DO CLIENTE	24
4.3 A ANÁLISE DA EMPRESA.....	25
5 SISTEMAS DE CONTROLE DE CONTAS A PAGAR.....	26
5.1 CPG – CONTROLE DE CONTAS A PAGAR	26
5.2 SOLUÇÃO SYNERGIA GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	29
5.3 MOTIVOS PARA A MUDANÇA DE SISTEMAS.....	31
6 FORNECEDORES E O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR.....	33
6.1 CONCEITO DE FORNECEDOR.....	33
6.2 VÍCIOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS E A RESPONSABILIDADE DOS FORNECEDORES	34
7 CONCLUSÃO.....	36
8 BIBLIOGRAFIA	37
9 ANEXOS.....	38

RESUMO

Este trabalho propõe mostrar a importância do gerenciamento dos fornecedores dentro da empresa. Primeiramente, serão dados conceitos de recursos para a empresa, recursos de longo e curto prazo, incluindo os fornecedores na segunda categoria. Depois, será retratada a administração de estoques, de como a relação dos estoques, contas a receber influencia nas contas a pagar da empresa.

É feita uma análise da visão dos clientes em relação da empresa, a visão do fornecedor e a análise da empresa em relação a escolha de seus clientes e fornecedores.

Também é dado destaque no âmbito do direito, com o Código de Defesa do consumidor, uma vez que a empresa nem sempre é intermediadora de produtos ou serviços, mas ela pode assumir o papel de consumidora final e, como tal, deve estar ciente de seus direitos como consumidor.

São enfocados sistemas de controle de contas a pagar dentro da empresa. Como exemplo, foram analisados os dois últimos sistemas implantados na Companhia Energética do Ceará – COELCE – antes e depois da sua privatização.

Este trabalho teve como enfoque principal chamar a atenção das empresas para a importância dos fornecedores na operacionalidade das mesmas; que a análise dos fornecedores é tão importante quanto a análise dos clientes. A empresa deve saber que é preciso se fazer um estudo tanto daqueles que vão saldar seus compromissos com a empresa, quanto com quem vai fornecer subsídios necessários para o desenvolvimento das atividades da mesma.

1 INTRODUÇÃO

As duplicatas a pagar representam a mais importante fonte de financiamento a curto prazo não garantido para uma empresa. Ao mesmo tempo, os fornecedores, na grande maioria dos casos, não são “analisados” pelas empresas antes destas se tornarem clientes daqueles.

É sabido que, sem clientes, uma empresa não se sustenta por muito tempo; por isso, é importante um bom gerenciamento da compra de matérias-primas e pagamento aos fornecedores. As vendas representam um papel decisivo na tomada de decisões no contas a pagar de qualquer entidade. A busca por uma uniformidade no recebimento de clientes é utópico, mas com programas de incentivo, como descontos, promoções, adequação dos produtos aos preços de mercado, torna-se fundamental para o ajuste de entradas de caixa da empresa em relação às suas saídas para pagamento aos credores.

Serão demonstradas as formas de gerenciamento do contas a pagar, sua importância na vida da entidade, de como um bom relacionamento com os fornecedores faz a diferença para qualquer empresa.

O que se espera dos fornecedores? Por que não é comum às empresas uma análise dos fornecedores como já é feita com seus clientes? E se este fornecedor entrar em processo de falência e não puder mais fornecer a matéria-prima necessária a fabricação do produto desta empresa? São questões a serem discutidas e postas em prática pela gerência de aquisição de materiais e pela diretoria financeira.

Muitas vezes, as empresas não se preocupam se este fornecedor entregará a encomenda no prazo combinado, se outros clientes deste fornecedor estão satisfeitos com seu método de trabalho e, principalmente, se seus clientes estão satisfeitos com os produtos cujas matérias-primas dependem deste fornecedor para serem fabricados.

Este trabalho tem por objetivo dar um novo enfoque ao gerenciamento dos fornecedores, uma vez que os mesmos, por diversas vezes, não têm a sua devida importância destacada dentro das empresas. Ressalte-se que um bom gerenciamento de fornecedores é tão essencial para as entidades quanto àquele feito com seus clientes. Não se deve apenas enfatizar a análise dos clientes, mas também levá-la aos seus fornecedores e ter a certeza de que estes possuem uma relação direta com a satisfação daqueles e, assim sendo, têm uma relação direta com a continuidade da empresa.

Será dada uma nova visão da empresa quanto ao campo jurídico: a que esta pode ser consumidora final. O Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.068/90) retrata os direitos do consumidor de produtos ou serviços, sendo este pessoa física ou *jurídica*.

Vê-se que a contabilidade já não se prende mais apenas a relatórios periódicos de registros de fatos passados, mas sim se torna papel chave na tomada de decisões das empresas, valorizando a verdadeira função do contador: *um analista das informações contábeis para o correto gerenciamento das entidades, visando seu crescimento no mercado.*

2 FONTES DE RECURSO DE UMA EMPRESA

As empresas possuem duas categorias de fontes de recursos: os de longo e os de curto prazo. Os primeiros são utilizados geralmente para se fazer investimentos de ativos permanentes, com vencimento inicial superior a um exercício social; os de curto prazo relacionam-se com os ativos e passivos circulantes, procurando estabelecer um equilíbrio entre a lucratividade e o risco da empresa. Dentre as fontes de recursos espontâneas de curto prazo, encontram-se as contas a pagar (impostos e salários, na sua grande maioria) e as duplicatas a pagar (fornecedores).

2.1 RECURSOS ESTÁVEIS OU FINANCIAMENTO A LONGO PRAZO

O empréstimo a longo prazo é uma importante forma de financiamento a longo prazo – tendo um vencimento inicial superior a um ano. Pode ser obtido com um *empréstimo a prazo*, o qual é negociado com uma instituição financeira, ou através da venda de *títulos negociáveis*, sendo estes vendidos a de credores institucionais e individuais. O processo de venda dos títulos, tal como de ações, é geralmente acompanhado por um *banco de investimento* – uma instituição financeira que concede financiamentos a um número menor de empresas do que os Bancos Comerciais, porém a um prazo mais longo. Empréstimos a longo prazo propiciam alavancagem financeira, sendo um importante componente na estrutura de capital, desde que tenda a um menor custo de capital médio ponderado.

De modo geral, o empréstimo a longo prazo de um negócio possui vencimento entre cinco e vinte anos. Quando o empréstimo a longo prazo tiver um ano ou menos para vencer, os contadores passarão o empréstimo a longo prazo para o passivo circulante, porque nesse ponto ele se tornou uma obrigação a curto prazo. Tratamento similar é dado às parcelas de empréstimos a longo prazo que devem ser pagas no próximo ano. Essas entradas são normalmente denominadas “parcela circulante dos empréstimos a longo prazo”.

2.1.1 CUSTO DO FINANCIAMENTO A LONGO PRAZO

O custo do financiamento a longo prazo é geralmente maior do que o custo do financiamento a curto prazo. O contrato de financiamento a longo prazo, além de conter cláusulas padronizadas e cláusulas restritivas, especifica a taxa de juros, o *timing* dos pagamentos e as importâncias a serem pagas. Os fatores básicos que afetam o custo ou as taxas de juros de um financiamento a longo prazo são o vencimento do empréstimo, o montante tomado e, mais importante, o risco do tomador e o custo básico do dinheiro.

- ✓ Vencimento do empréstimo: geralmente, os empréstimos a longo prazo têm maiores taxas de juros do que aqueles a curto prazo. Quanto maior for o prazo de empréstimo, mais difícil será prever as taxas de juros futuras e, portanto, maior será o risco de o credor perder uma oportunidade de emprestar dinheiro a uma taxa de juro mais alta. Além disso, quanto maior o prazo, maior o risco de incobráveis associados ao empréstimo. Para compensar todos esses fatores, o credor costuma cobrar maiores taxas de juros em empréstimos a longo prazo.
- ✓ Montante do empréstimo: o montante do empréstimo afeta de maneira inversa o custo dos juros sobre o empréstimo. Quanto maior for o montante do empréstimo, menores serão os custos de administração dos mesmos. Por outro lado, o risco do credor aumenta, pois empréstimos maiores resultam em menos grau de diversificação. O montante do empréstimo que cada tomador procura obter precisa, portanto, ser avaliado para se determinar a relação custo líquido administrativo-risco.
- ✓ Risco financeiro do tomador: quanto maior a alavancagem operacional do tomador, maior o grau de risco operacional. Também quanto maior o seu grau de endividamento ou o seu índice exigível a longo prazo-patrimônio líquido (ou menor o índice de cobertura de juros ou de pagamento fixos), maior o seu risco financeiro. A preocupação do credor é com a capacidade do tomador em reembolsar o empréstimo solicitado. São usadas pelo credor, ao determinar a taxa de juros sobre qualquer empréstimo, a avaliação global do risco operacional e financeiro do tomador, além das informações sobre os históricos de pagamentos.
- ✓ Custo básico do dinheiro: o custo do dinheiro é a base para se determinar a taxa de juros a ser cobrada. Para determinar a taxa real de juros a ser cobrada, o credor adicionará prêmios pelo tamanho do empréstimo e o risco do tomador ao custo básico do dinheiro para determinado prazo de vencimento. Alguns credores determinam a classe de risco do tomador potencial e estimam as taxas cobradas sobre empréstimos de mesmo prazo de vencimento às empresas que, em sua opinião, se encontram na mesma classe de risco. Ao invés de ter de determinar um prêmio pelo risco, o credor pode usar o prêmio pelo risco vigente no mercado para empréstimos semelhantes.

2.1.2 EMPRÉSTIMOS A PRAZO

Empréstimos a longo prazo é um empréstimo feito por uma instituição financeira para uma empresa e com um vencimento inicial superior a um exercício social. Esses empréstimos geralmente têm prazos de vencimento de cinco a doze anos; existem prazos de vencimento menores, porém são mais comuns aqueles cujo período mínimo é de cinco anos. Eles são utilizados muitas vezes para financiar necessidades *fixas* de capital de giro, compras de maquinaria e equipamentos ou para liquidar outros empréstimos.

Características dos contratos de empréstimos a longo prazo.

- ✓ Datas de pagamento: os contratos de empréstimos a prazo geralmente especificam pagamentos mensais, trimestrais, semestrais ou anuais. Em geral, esses pagamentos iguais amortizam integralmente o principal e os juros durante a vida do empréstimo. Alguns empréstimos a prazo exigem pagamentos periódicos durante a sua vida, sendo efetuado o pagamento de uma grande soma ou vencimento. Este, chamado de “pagamento do principal”, representa integralmente o principal do empréstimo, se os pagamentos periódicos representam apenas juros.
- ✓ Exigência colateral: os acordos de empréstimos a longo prazo podem ser garantidos ou não, da mesma forma que os empréstimos a curto prazo. Os **empréstimos garantidos** têm ativos como garantia colateral. Os tipos mais comuns de **colateral** são ativos tais como maquinaria e equipamentos, edificações, cauções de duplicatas e cauções de títulos. Os **empréstimos não garantidos** são obtidos sem ativos como colateral. A exigência de garantia colateral vai depender da avaliação feita pelo credor quanto à condição financeira do tomador. Qualquer colateral exigido e várias circunstâncias para a sua disposição são especificamente descritos nos termos contratuais do empréstimo. Além disso, o credor registrará em cartório os documentos legais necessários para (1) estabelecer claramente o seu direito de tomar e liquidar a garantia colateral, no caso de não pagamento pelo tomador e (2) servir de aviso, para subseqüentes credores, da existência de um penhor prévio sobre ao ativos.
- ✓ Warrants: recentemente, nos empréstimos a prazo, está havendo a tendência de se exigir do tomador certas vantagens financeiras em adição ao pagamento de juros e do principal. *Warrants* são instrumentos que dão aos seus possuidores o

direito de comprar um certo número de ações ordinárias, a um preço especificado, dentro de certo período de tempo. São usadas para incentivar os credores institucionais a realizarem empréstimos a longo prazo, possivelmente em condições mais favoráveis do que o normal.

Credores a prazo

As principais instituições financeiras que concedem empréstimos a prazo às empresas são bancos comerciais, companhias de seguro, fundos de pensão, bancos de desenvolvimento regionais, entidade governamental de apoio à pequena empresa, companhias de investimentos para pequenas empresas, financeiras e subsidiárias financeiras de fabricantes de equipamentos. Embora as características e cláusulas contratuais de empréstimos feitas por esses credores sejam similares, existem algumas diferenças básicas.

2.1.3 TÍTULOS PRIVADOS

Um título privado é um certificado indicando que uma empresa tomou emprestado certa quantia de dinheiro de uma instituição ou um investidor e promete reembolsá-la numa data futura, sob termos claramente definidos. A maioria dos títulos é emitida com vencimentos de dez a trinta anos e com um valor nominal ou de face de \$1.000. A taxa de juros do cupom em um título representa a porcentagem do valor nominal que será paga anualmente, em geral com pagamentos semianuais. Os portadores dos títulos são os credores que esperam receber os pagamentos semestrais de juros e o reembolso do principal (valor de face) na data de vencimento.

Características gerais da emissão de títulos privados:

- ✓ Característica de conversão: a **característica de conversão** dos chamados *títulos privados conversíveis* que permite aos credores converter cada título em um determinado número de ações ordinárias. Os portadores de títulos converterão seus títulos privados somente se o valor de mercado da ação for maior do que o preço de conversão, de forma a permitir um lucro para o possuidor do título.
- ✓ Característica de chamada: a característica de chamada é incluída em praticamente todas as emissões de *títulos privados*. Permite ao emitente recomprar títulos privados a um preço estipulado antes do vencimento. O **preço de chamada** é o preço estabelecido pelo qual o título pode ser recomprado antes do seu vencimento. A característica de chamada é geralmente vantajosa ao

emitente, pois permite que ele resgate a dívida existente antes do vencimento. Quando as taxas de juros caem, um emitente poderá resgatar um título emitido e reemitir um novo título a uma taxa menor de juros. Quando as taxas de juros sobem, o privilégio de resgate não será exercido, exceto possivelmente para satisfazer exigências do fundo de amortização. Obviamente, a fim de vender o título resgatável, o emissor precisa pagar uma taxa de juros maior do que sobre emissões de títulos privados não resgatáveis, de mesmo nível de risco, para compensar os titulares pelo risco de terem seus títulos privados resgatados.

- ✓ *Warrants*: da mesma maneira que os empréstimos a prazo, os bônus são ocasionalmente vinculadas aos títulos privados como incentivos, para torná-los mais atraentes a compradores potenciais. Como foi citado anteriormente, um *warrant* dá ao seu portador o direito de comprar um certo número de ações ordinárias, a um preço especificado, dentro de certo prazo.

2.1.4 BANCOS DE INVESTIMENTO

O banco de investimento realiza um papel importantíssimo em auxiliar as empresas a levantar empréstimos a longo prazo – tanto de terceiros, quanto de capital próprio – no mercado de capitais. O trabalho do banco de investimento é achar compradores para as novas emissões de títulos. Os bancos de investimento não são nem investidores nem bancos; eles não fazem investimentos a longo prazo nem oferecem cadernetas de poupança. Ao invés disso, ao atuarem como intermediários entre o emitente e o comprador de novas emissões de títulos, os bancos de investimentos compram títulos das empresas e governos emitentes revendem-nos ao público em geral.

ASEEAC

2.2 RECURSOS DE CURTO PRAZO

O objetivo da administração financeira a curto prazo é gerir cada um dos ativos circulantes (caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques) e passivos circulantes (duplicatas a pagar, títulos a pagar e contas a pagar) a fim de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e riscos que contribua positivamente para o valor da empresa. Um investimento alto demais em ativos circulantes reduz a lucratividade, enquanto um investimento baixo demais aumenta o risco de a empresa não poder honrar suas obrigações nos prazos estipulados. Ambas as situações levam à redução do valor da empresa. Não há um nível ótimo de ativos e passivos circulantes que uma empresa deveria ter, pois essa é ainda uma questão que depende do planejamento estratégico da empresa. O que se quer aqui é mostrar

as relações básicas entre ativos e passivos circulantes, e em seguida os aspectos principais das fontes mais importantes de financiamento a curto prazo.

2.2.1 NOÇÕES FUNDAMENTAS SOBRE O CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO

Os **ativos circulantes**, normalmente chamados de **capital de giro** ou **capital circulante**, representam a parcela do investimento que circula de uma forma ou de outra, durante a condução normal dos negócios. Isso implica na transição periódica de caixa para estoques, destes para duplicatas a receber e de volta para caixa, que compõe o **ciclo operacional** da empresa. Na condição de substitutos de caixa, os *títulos negociáveis* são considerados como parte do capital de giro. Da mesma forma, as *despesas pagas antecipadamente* estão incluídas no capital de giro, porque representam serviços devidos à empresa e que são usados na realização de suas atividades, eliminando a necessidade de desembolsos de caixa posteriores.

Os **passivos circulantes** representam os financiamentos a curto prazo da empresa. Incluem todas as dívidas que terão seu vencimento (e deverão ser pagas) em um ano ou menos: são, normalmente, os valores devidos a fornecedores (duplicatas a pagar), bancos (títulos negociáveis), empregados e governo (contas a pagar), dentre outros.

O **capital circulante líquido (CCL)** é usualmente definido como a **diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes da empresa**. Quando os ativos circulantes superam os passivos circulantes, a empresa tem *capital circulante líquido positivo*. Nessa situação mais comum, o CCL é a parcela dos ativos circulantes da empresa financiada com recursos a longo prazo (a soma do exigível a longo prazo e patrimônio líquido), os quais excedem as necessidades de financiamento dos ativos permanente. Uma vez que os passivos circulantes representam fontes de recursos a curto prazo, quando os ativos circulantes superam os passivos circulantes, a diferença passa a ser financiada a longo prazo.

Quando os ativos circulantes são menores que os passivos circulantes, a empresa tem *capital circulante líquido negativo*. Nessa situação menos usual, o CCL é a parcela dos ativos permanentes da empresa que está sendo financiada com passivos circulantes. Essa conclusão decorre da equação do balanço patrimonial: o ativo total é igual à soma do passivo com o patrimônio líquido.

De forma geral, quanto maior os ativos circulantes de uma empresa forem de seus passivos circulantes, tanto mais apta ela estará para pagar suas contas nos vencimentos. Essa relação resulta do fato de que a conversão de ativos circulantes, de estoques para duplicatas a

receber e destas para caixa, provê os recursos necessários para pagamento das obrigações correntes, as quais representam uso de caixa. Tais saídas de caixa são relativamente previsíveis. Quando uma obrigação é assumida, a empresa geralmente sabe a data do seu vencimento. De outro lado, é difícil prever as entradas de caixa – isto é, a conversão de ativos circulantes para formas mais líquidas. Quanto mais previsíveis forem as entradas de caixa, menores as necessidades de CCL por parte das empresas. Como a maioria das empresas não consegue conciliar com precisão as entradas e saídas de caixa, os ativos circulantes precisam exceder os passivos circulantes.

2.2.2 ESTRATÉGIAS DE ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO

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 ativos circulantes. Há duas estratégias básicas para se determinar a forma adequada de financiamento a curto e a longo prazo: a conservadora e a agressiva. Antes de discutir os custos e riscos associados a cada uma dessas estratégias, é importante se ter considerações acerca dos componentes sazonais e permanentes das necessidades de financiamento da empresa.



A necessidade de financiamento da empresa

As necessidades de financiamento da empresa podem ser subdivididas em permanentes e sazonais. A **necessidade permanente**, que consiste dos ativos permanentes mais a parcela permanente dos ativos circulantes da empresa, permanece inalterada ao longo do ano. A **necessidade sazonal**, que pode atribuir à existência de certos ativos circulantes temporários, varia ao longo do ano.

Estratégia agressiva de financiamento

A **estratégia agressiva de financiamento** é aquela em que a empresa financia suas necessidades sazonais e, possivelmente, uma parcela das necessidades permanentes com fundos de curto prazo, sendo o valor restante financiado com fundos de longo prazo.

Estratégia conservadora de financiamento

A **estratégia conservadora de financiamento** seria financiar todas as necessidades financeiras projetadas com recursos a longo prazo e usar recursos a curto prazo, no caso de

uma emergência ou de desembolsos inesperados. É difícil imaginar como essa abordagem poderia ser implementada realmente, pois certas formas de financiamento a curto prazo, como duplicatas a pagar e outras contas a pagar, são praticamente inevitáveis.

Estratégia conservadora versus estratégia agressiva

Ao contrário da estratégia agressiva, a estratégia conservadora requer que a empresa pague juros sobre recursos desnecessários. O custo mais baixo da estratégia agressiva, portanto, torna-a mais lucrativa do que a estratégia conservadora, sendo contudo mais arriscada. Uma situação intermediária entre essas duas estratégias deve resultar numa opção aceitável de financiamento para quase todas as empresas.

2.2.3 FONTES ESPONTÂNEAS DE FINANCIAMENTO A CURTO PRAZO

À medida que as vendas da empresa crescem, as duplicatas a pagar aumentam em consequência do maior volume de compras requerido pelos níveis mais altos de produção. Também em decorrência das vendas crescentes, as contas a pagar relativas a salários e impostos aumentam, como resultado de maiores necessidades de mão-de-obra e de impostos incidentes sobre maiores lucros. Ambos são formas de **financiamento a curto prazo não-garantido**, pois não é necessária a vinculação de determinados ativos como colaterais. Tais financiamentos devem ser aproveitados pela empresa, sempre que possível, “livres de juros”.

Duplicatas a pagar

As duplicatas a pagar são para as empresas a principal fonte de financiamento a curto prazo não-garantido e resultam da **compra de mercadorias a prazo**, sem que o comprador necessite submeter-se a muitas formalidades para evidenciar suas obrigações para com o vendedor. O comprador, aceitando a mercadoria que lhe é enviada, na realidade concorda em pagar ao fornecedor o montante exigido, de acordo com as condições de venda. As condições do crédito concedido em tais transações são normalmente estipuladas na fatura do fornecedor.

Contas a pagar

A segunda fonte espontânea de financiamento a curto prazo para a empresa é formada pelas **contas a pagar, resultantes dos serviços recebidos** que ainda deverão ser pagos. Os itens mais comuns são salários e impostos. Já que os impostos são pagamentos ao governo, a empresa não pode manobrar essa obrigação. Pode, entretanto, manobrar de certa forma os ordenados e salário a pagar, obtendo um empréstimo a custo zero de seus

empregados, na medida em que estes recebam somente algum tempo depois de terem realizado seu trabalho. O período de pagamento para empregados em regime horário é muitas vezes controlado por regulamentos de sindicatos ou por legislação estadual e federal. Contudo, em outros casos, a frequência de pagamento fica a critério da empresa.

3 ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

Os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira da maioria das companhias industriais e comerciais. Estão intimamente ligados às principais áreas de operação dessas companhias e envolvem problemas de administração, controle, contabilização e principalmente de avaliação.

Os estoques são ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas com um mínimo de distúrbio e, como as duplicatas a receber, representam um investimento significativo por parte da maioria das empresas. Na verdade, por demandarem grandes volumes de recursos (imobilizados) aplicados em itens de baixa liquidez, as empresas devem promover uma rápida rotação em seus estoques como forma de elevar a sua rentabilidade e contribuir para a manutenção de sua liquidez.

O montante de estoques é influenciado, principalmente, pelo comportamento e volume previstos da atividade da empresa (produção e vendas) e pelo nível de investimentos exigidos. Na realidade, o nível dos estoques deve acompanhar a projeção das necessidades, seja para municiamento do processo produtivo ou para atendimento das vendas realizadas.

Em geral, as empresas costumam manter determinado volume estocado acima de suas necessidades normais, denominado de *estoque de segurança*. Este é determinado para atender a certos imprevistos, tais como aumentos inesperados da demanda, surgimento de problemas técnicos mais prolongados no processo produtivo, dentre outros.

3.1 TIPOS DE ESTOQUES

- ✓ **Estoques de matérias-primas:** materiais básicos adquiridos pela empresa para uso na elaboração de seus produtos;
- ✓ **Estoques de produtos em elaboração:** abrange todos os itens que estão passando pelo processo de produção. São, em geral, produtos parcialmente acabados que estão em algum estágio intermediário de acabamento.
- ✓ **Estoques de produtos acabados:** são os itens produzidos, mas ainda não vendidos.

3.2 ESTOQUES COMO INVESTIMENTO.

O estoque 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 médio de estoques, maiores a quantia investida e os custos envolvidos e vice-versa. O administrador financeiro, ao avaliar alterações planejadas no níveis de estoques, deve considerá-las do ponto de vista de custo *versus* benefício.

3.3 INDICADORES DE ATIVIDADE

Os indicadores de atividade visam à mensuração das diversas durações de um “ciclo operacional”, o qual envolve todas as fases operacionais típicas de uma empresa, que vão desde à aquisição de insumos básicos ou mercadorias até o recebimento das vendas realizadas. Para a redução desse período e, conseqüentemente, das necessidades de investimentos, as empresas utilizam-se normalmente de prazos para pagamentos de estoques adquiridos e de operações bancárias de desconto de duplicatas representativas das vendas a crédito.

3.3.1 Prazo Médio de Estocagem

Indica o tempo médio necessário para a completa renovação dos estoques da empresa.

$$\text{Prazo Médio de Estocagem} = \frac{\text{Estoque Médio}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360 \text{ dias}$$

Quanto maior for este índice, maior será o prazo que os diversos produtos permanecerão estocados e, conseqüentemente, mais elevadas serão as necessidades de investimentos em estoques. Esse indicador afere, na realidade, a eficiência com que os estoques são administrados e a influência que exercem sobre o retorno global da empresa.

3.3.2 Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores

Revela o tempo médio (expresso em meses ou dias) que a empresa tarda em pagar suas dívidas (compras a prazo) de fornecedores.

$$\text{Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores} = \frac{\text{Contas a Pagar a Fornecedores (média)}}{\text{Compras Anuais a Prazo}} \times 360$$

Desde que os encargos atribuídos às compras a prazo não excedam à taxa inflacionária verificada (ou as taxas de juros de mercado, se essas estiverem eventualmente aquém da inflação), torna-se atraente à empresa apresentar um prazo de pagamento mais elevado. Com isso, a empresa pode financiar suas necessidades de capital de giro com recursos menos onerosos (na verdade com fundos a custo real negativo).

3.3.3 Prazo Médio de Cobrança

Inversamente ao indicador anterior, o prazo médio de cobrança revela o tempo médio (meses ou dias) que a empresa despende em receber suas vendas a prazo.

$$\text{Prazo Médio de Cobrança} = \frac{\text{Valores a Receber de Vendas a Prazo(média)}}{\text{Vendas Anuais a Prazo}} \times 360$$

Ressalte-se que a empresa deve abreviar, sempre que possível, o prazo de recebimento de suas vendas. Com isso, poderá manter recursos disponíveis para outras aplicações mais rentáveis por prazos maiores, e elevar o giro de seus ativos, o que determina maior nível de rentabilidade.

3.4 TÉCNICAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

As técnicas comumente utilizadas na administração de estoques são: O Sistema ABC, o modelo Lote Econômico de Compra (LEC), O Ponto de Reencomenda, o sistema MRP (*materials requiremenet planning*) e o Sistema *Just in Time* (JIT). A técnica mais utilizada seria o Sistema ABC, por classificar os estoques em três categorias (A, B e C) e ter uma ligação direta com os fornecedores da empresa, também classificados em uma curva ABC, onde os estoques tipo A estão intimamente ligados com os fornecedores de nível A e assim sucessivamente.

3.4.1 O Sistema ABC

Os maiores problemas enfrentados pelas empresas no Brasil com relação ao controle de seus estoques referem-se ao relacionamento com os fornecedores, principalmente no que se refere à eficiência com que são cumpridas as condições de entrega e quantidades dos pedidos, e à incerteza associada à demanda. Uma das técnicas mais utilizadas para definir uma política mais adequada de compras dos estoques é o Sistema ABC ou Curva ABC.

Normalmente, os itens de estoques são classificados em três categorias: *A*, *B* e *C*. Na categoria *A* enquadram-se todos os elementos que demandam maiores investimentos e exigem maiores cuidados em seu controle. Numa distribuição típica, esse grupo consiste de 20% dos itens totais e representam 80% do valor do investimento total em estoques. Apresentam muitas vezes baixa rotação e o seu volume estocado é altamente significativo. O grupo *B* consiste de itens que representam o maior investimento depois de *A*, ou seja, são itens cuja participação nos investimentos em estoques vem logo após *A* e que podem merecer um controle menos freqüente. O grupo *C* é composto de um grande número de itens cujo investimento é relativamente pequeno, itens de mais baixa representatividade, os quais dispõem maiores preocupações.

A divisão dos estoques em itens *A*, *B* e *C* permite que a empresa determine o nível e os tipos de procedimentos necessários ao controle do estoque. O controle dos itens *A* deve ser mais rigoroso, devido ao elevado investimento envolvido, sendo recomendável o uso de *registros permanentes*, que permitam a monitoração diária desses níveis de estoque. Os itens *B* são freqüentemente controlados por meio de *verificações periódicas* de seus níveis – possivelmente semanais. Por sua vez, o grupo *C* poderia ser controlado por meio de procedimentos rudimentares, tais como **linhas de aviso** para reposição, feita dentro de recipientes onde eles estejam armazenados.

3.4.2 Lote Econômico de Compra (LEC)

É considerado o procedimento adequado para controle dos itens *A* e *B* discutidos no Sistema ABC. Este sistema é mais comumente citado para se determinar a quantidade ótima de compra de um item de estoque, levando em conta os vários custos operacionais e financeiros envolvidos, com o fim de determinar a quantidade do pedido que minimiza os custos totais de estocagem.

O objetivo explícito do modelo LEC é encontrar a quantidade de compra que minimiza o custo total do estoque.

3.4.3 O ponto de recomendação

Uma vez calculado seu lote econômico de compra, a empresa precisa determinar quando emitirá os pedidos. Na prática, o ponto de recomendação deve levar em conta o tempo necessário para emitir e receber os pedidos. Se as estimativas referentes ao tempo de reposição e da demanda diária de insumos forem corretas, os itens serão recebidos, exatamente, quando o nível do estoque chegar a zero. Pela dificuldade de se fazer tais previsões, as empresas mantêm **estoques de segurança**, os quais podem ser utilizados quando os movimentos reais superam as expectativas.

3.4.4 Sistema MRP (Materials Requirement Planning)

Este sistema é utilizado por muitas empresas para determinar o que e quando encomendar, e quais as prioridades nas emissões de pedidos de materiais. O sistema MRP utiliza-se dos conceitos do LEC para determinar quais quantidades devem ser pedidas. A vantagem do sistema MRP é que ele força a empresa a pensar de uma forma global acerca de suas necessidades de estoques para, assim, poder efetuar adequadamente seus planos de produção. Seu objetivo é reduzir os investimentos em estoques sem causar problemas à produção.

3.4.5 Sistema *just-in-time* (JIT)

A filosofia desse sistema é que os insumos devem ser recebidos no exato momento em que são requeridos na produção, levando à redução extrema, ou mesmo à eliminação dos estoques de segurança. Para seu adequado funcionamento, a empresa teria que ter uma forte coordenação com seus fornecedores e transportadores, para assegurar que os materiais cheguem no prazo certo. Caso isso não ocorra, haverá paradas na linha de produção. O sistema JIT requer o fornecimento de componentes de alta qualidade; se houver problemas nesse aspecto, haverá paradas na linha de produção.

O objetivo do sistema JIT é a eficiência na produção. Os estoques servem como meio para sua consecução, na medida em que a ênfase na qualidade é colocada tanto sobre as matérias-primas utilizadas quanto na pontualidade das entregas. O JIT exige cooperação entre

todas as partes envolvidas no processo – fornecedores, transportadores e empregados da empresa. Os empregados devem buscar a excelência, aprimoramentos constantes e 100% de qualidade nos itens produzidos. Caso não haja empenho nesses objetivos, o sistema JIT provavelmente será malsucedido.

3.5 *RELAÇÃO ENTRE ESTOQUES E DUPLICATAS A RECEBER.*

O nível e a administração dos estoques e das duplicatas a receber estão intimamente relacionados. Geralmente, no caso de empresas industriais, quando um item é vendido, passa-se do estoque para duplicatas a receber e, finalmente, para caixa. Devido à íntima relação entre esses ativos circulantes, não se deve considerar independentes as funções de administrar estoques e duplicatas 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 estoques e de duplicatas a receber. As condições de crédito concedidas também afetarão os investimentos em estoques e em duplicatas a receber, uma vez que maiores períodos de crédito possibilitarão que a empresa transfira itens de estoque para duplicatas a receber. Geralmente, há uma vantagem em tal estratégia, pois o custo de manter um item no estoque é maior do que o custo de manter uma duplicata a receber, uma vez que o custo de manter estoque inclui, além do retorno exigido sobre os fundos investidos, os custos de armazenagem, seguro e outros associados à manutenção de bens físicos.

Essas relações entre estoques e duplicatas a receber são afetadas por decisões tomadas em todas as áreas da empresa – financeira, de marketing, produção e de compras. O administrador financeiro deve considerar as interações entre essas duas contas, quando implementar estratégias e tomar decisões relacionadas ao processo de produção-venda. É especialmente importante reconhecer tal interação quando se tomam decisões de crédito, pois os níveis de estoques exigidos, tanto quanto os existentes, serão diretamente afetados.

4 A IMPORTÂNCIA DOS FORNECEDORES NO FINANCIAMENTO DA EMPRESA

De acordo com o Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações, “normalmente, neste grupo deve ser feita a separação em fornecedores ‘nacionais’ e ‘estrangeiros’, conforme o credor esteja sediado no país ou no exterior, incluindo o registro das notas fiscais ou faturas provenientes da compra de matérias-primas, mercadorias e outros materiais”.

A empresa deve estar preparada para executar compras e fazer seu marketing às empresas no âmbito nacional e internacional. A companhia também deve estar atenta à sua política de pagamento, ao financiamento das suas compras, ao marketing da empresa no mercado junto aos concorrentes, bancos, consumidores em geral. Desta forma, temos três formas de análise:

4.1 A ANÁLISE DO FORNECEDOR

O fornecedor de mercadoria precisa conhecer a capacidade de pagamento de seus clientes, ou seja a sua liquidez.

Geralmente os fornecedores observam alguma coisa além da liquidez, visto que os balanços são divulgados uma vez por ano e a análise precisa proporcionar-lhe segurança pelo prazo de sua validade, ou seja, até a Análise de Balanço seguinte. Por isso, não observam pura e simplesmente índices de liquidez, mas alguma coisa além, como a rentabilidade e o endividamento.

Ao conceder crédito, uma empresa procura distinguir entre clientes que tenderão ao pagar e clientes que não pagarão. Há várias fontes de informações disponíveis para determinar o crédito merecido por um cliente. Dentre elas podemos destacar:

- ✓ *Demonstrações financeiras*: uma empresa pode solicitar a um cliente que forneça demonstrações financeiras. Essas demonstrações podem permitir o uso de regras de decisão a partir de índices financeiros calculados com seus dados;
- ✓ *Relatórios de créditos com os históricos de pagamento do cliente junto a outras empresas*: muitas organizações vendem informações sobre o nível de crédito de empresas;
- ✓ *Bancos*: os bancos geralmente fornecem alguma assistência a seus clientes em termos de aquisição de informação sobre o crédito merecido por outras empresas;
- ✓ *A experiência de pagamento do cliente coma própria empresa*: a maneira mais óbvia de obter uma estimativa da probabilidade de não pagamento de um cliente é verificando se pagou contas anteriores.

Uma vez coletada a informação, a empresa defronta-se com a difícil decisão de conceder ou negar crédito. Muitas empresas utilizam as diretrizes tradicionais e subjetivas conhecidas como “os 5C’s do crédito”:

- ✓ Caráter: a disposição do cliente para cumprir suas obrigações;
- ✓ Capacidade: a capacidade do cliente para cumprir suas obrigações com seus fluxos de caixa operacionais;
- ✓ Capital: as reservas financeiras do cliente;
- ✓ Collateral (Garantias): o oferecimento de ativos como garantia em caso de inadimplência;
- ✓ Condições: as condições econômicas gerais.

A profundidade da análise depende de quanto cada cliente receberá de crédito: uma empresa que possui 10.000 a 20.000 clientes pessoas jurídicas normalmente faz uma análise superficial para a maioria deles, detendo-se apenas aos mais importantes, ou seja, faz uma curva ABC de seus clientes. Para os clientes de nível A a análise seria profunda, para os de nível B, superficial e para os de nível C, talvez nem fizesse análise.

A profundidade da análise do fornecedor depende da importância do cliente.

4.2 A ANÁLISE DO CLIENTE.



Raramente o comprador analisa a situação do fornecedor.

Em geral, ocorre análise por parte do comprador quando depende de fornecedores que não possuam o mesmo porte dele ou que possam de alguma forma oferecer riscos.

Outra possibilidade de ocorrer análise se dá quando existem poucos fornecedores no mercado e a relação entre comprador e fornecedor é bastante forte. Antes de se apoiar em um ou dois fornecedores, ou seja, num número pequeno de fornecedores, o comprador deveria analisar quais fornecedores proporcionam-lhe maior segurança.

Uma outra situação ocorre quando uma empresa planeja expandir-se e precisa demais de seus fornecedores. É o caso de uma fábrica de automóveis que lança um novo modelo com boas probabilidades de sucesso e cuja produção prevista seja bastante alta.

É importante também considerar a capacidade de expansão, produção e realização de pesquisas e de desenvolvimento da parte do fornecedor.

4.3 A ANÁLISE DA EMPRESA

O que se espera, basicamente, de um fornecedor? Que ele supra as necessidades de matéria-prima da empresa de forma pontual, quantidade desejada, com uma qualidade mais do que aceitável e com prazos de pagamento adequados à empresa, mantidos de maneira duradoura. Essas são, na verdade, exigências bastante normais. O que seria das operações de uma empresa se os seus fornecedores não conseguissem entregar os pedidos no prazo, se a qualidade dos produtos variasse constantemente e se os prazos de crédito fossem alterados sistematicamente?

O que aconteceria se de um dia para ao outro esse fornecedor acabasse falindo, ou deixasse de fornecer a matéria-prima necessária ao funcionamento da empresa?

Enquanto a profunda análise de clientes é uma rotina administrativa já implantada na maioria das empresas brasileiras, a sistemática análise de fornecedores é procedimento ainda em fase de implementação para uma grande maioria das empresas. Isso não implica, é claro, que se analise o demonstrativo dos fornecedores a cada novo pedido, como se costuma fazer para clientes, mas sim, uma análise periódica (trimestral, talvez), para acompanhar as principais mudanças das empresas em questão.

É de vital importância saber a rentabilidade de um fornecedor. E no setor de comércio atacadista e varejista, então, é fundamental acompanhar a divisão de lucros; afinal, neste setor trabalha-se muitas vezes com dezenas de fornecedores, procurando os que queiram dividir o lucro com seu canal de distribuição.

Toda empresa tem uma taxa de crescimento próprio, um plano de crescimento específico que fatalmente não coincidirá como de seus fornecedores. Alguns talvez não queiram crescer tão depressa, outros talvez não possam. E saber distinguir quais os fornecedores que podem crescer e quais que não terão condições para isso é uma informação básica para o diretor de produção de uma empresa. É através dessa distinção que ele ficará sabendo quais as matérias-primas que poderão se constituir num problema de fornecimento a longo prazo ou não.

Também no adiantamento de dinheiro em pedidos de encomenda, ou seja, a análise da situação financeira destes fornecedores é obrigatória. Afinal, a empresa está adiantando parte de seu ativo, o que quer dizer que os riscos são os mesmos, se não maiores, do que se ela estivesse financiando um de seus clientes.

5 SISTEMAS DE CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

Todas as empresas necessitam de um sistema de controle do contas a pagar, independentemente de seu porte. A maior vantagem, dentre várias, é o controle e a programação dos pagamentos a serem efetuados, que é de fundamental importância para o controle de fluxo de caixa da empresa.

Os sistemas de controle dos pagamentos varia conforme o tamanho da empresa, seu fluxo de pagamentos e, principalmente, do quando a empresa deseja ter de controle das suas disponibilidades.

Para exemplificar nosso estudo, será feita a exposição de dois sistemas de controle de contas a pagar, em especial fornecedores de materiais e serviços, que é o foco central desse trabalho. Os dados foram colhidos junto à Companhia Energética do Ceará – COELCE – com 26 anos de atividade no ramo de prestação de serviços em distribuição de energia elétrica para o estado do Ceará, privatizada em abril de 1998, quando ocorreu o leilão e suas ações foram divididas entre três empresas: uma portuguesa, outra espanhola e a chilena, sendo esta última a acionista majoritária. Será feito um paralelo entre os dois sistemas: o primeiro foi utilizado quando a companhia pertencia ao setor público; o segundo, ainda em fase de adaptação, está sendo implementado após o processo de privatização.



5.1 CPG – CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

Este sistema foi utilizado antes da privatização da COELCE, sendo substituído em agosto de 1999. Seu ambiente operacional oferecia margens a erros, ocasionando informações errôneas à contabilidade e, conseqüentemente, a nível administrativo, ficava aquém das expectativas da nova administração.

5.1.1 Ambiente operacional:

O sistema está montado em banco de dados (ADABAS) e é operado por terminal no ambiente Complete.

Complete é o ambiente no qual este sistema está armazenado para trabalhar no mesmo. É necessário um “Logon” (máquina) da criada para este fim para cada usuário.

Inicialmente, entre no ambiente “Complete” digitando ‘C’. Na tela com o símbolo da Copel, seguido de um ‘Enter’. Ao aparecer os campos ‘Chave’ e ‘Password’ na tela, digite o ‘Logon’ (nome da máquina) e a respectiva ‘password’ (senha) e tecele ‘Enter’.

Ao aparecer a tela de apresentação, escolha a opção desejada e comece a utilizar o sistema. Para encerrar, utilize as teclas incluídas nas respectivas telas.

5.1.2 Histórico

Em julho de 1995, foi efetuado um diagnóstico nos sistemas financeiros, resultando no esboço de um novo sistema, o qual deveria suportar os seguintes controles:

- ✓ Cadastro de credores;
- ✓ Controle de contas a pagar;
- ✓ Controle de contas a receber;
- ✓ Controle de tributos e impostos;
- ✓ Controle de numerário em trânsito;
- ✓ Controle do disponível;
- ✓ Controle de caixas;
- ✓ Fechamento contábil.

Durante o desenvolvimento do sistema de contas a pagar, tivemos a edição da reforma econômica, resultando na paralisação de mais ou menos 5 meses para a manutenção de outros sistemas. Na retomada dos trabalhos, foi feita uma revisão do sistema, de modo a adaptá-lo aos preceitos da reforma econômica.



5.1.3 Objetivos / Benefícios

O presente sistema objetiva dar condições ao usuário de operar *on line* no ambiente 'Complete'. As diversas fases de processamento dos pagamentos centralizados da empresa pelo sistema em vigor – Controle de Contas a Pagar – CPG – desde que o usuário esteja devidamente cadastrado, para a aplicação a que se destina a fase de processamento, detalhando o preenchimento dos campos de cada tela, bem como descrevendo a mecânica assumida automaticamente pelo sistema.

O sistema está dividido em módulos, agrupando-se dentro de cada um deles assuntos correlatos ou também metodologia de trabalho com o objetivo de facilitar o uso do sistema.

MÓDULOS:

- ✓ PAG – Pagamentos:

Contém atividades relacionadas ao ato de pagar como por exemplo atualizações dos processos, emissão dos bordero de pagamentos, pagamentos em cheque pela tesouraria, emissão dos avisos de crédito, etc;

✓ PRC – Processos:

Neste módulo estão agrupadas as aplicações que geram, liberam, alteram processos para pagamento (processos de empreiteiros, alugueis, pessoal e pagamentos diversos);

✓ REL – Relatórios:

Estão agrupados neste módulo diversos relatórios, solicitados pelo próprio usuário, porém processados em “batch”;

✓ CON – Consultas:

Contém aplicações diversas que permite informações de forma *on line* sobre o sistema.

✓ FOR – Fórmulas:

Módulo específico para tratar tanto de atualizações como consultas / relatórios sobre fórmulas e indicadores econômicos;

✓ DOC – Documento de Autorização:

Neste módulo estão agrupadas atualizações (inclusões/exclusões/alterações) referentes a todos os tipos de documentos de autorização de pagamentos da empresa;

✓ FIN – Financiamentos:

Módulo específico para tratar tanto da geração de processos, liberação de para pagamento, como consulta e relatórios sobre financiamentos;

✓ CAF – Cartas de Fiança:

Módulo específico para tratar tanto de atualizações como consultas sobre cartas de fiança;

✓ NUM – Consulta Remessa de Numerário:

Embora seja um aplicativo que deveria estar dentro do módulo de consultas, está separado por se tratar de um aplicativo exclusivo a usuários de outro sistema (Sistema de Caixa) e por metodologia de trabalho ficou separada.



5.2 SOLUÇÃO SYNERGIA GESTÃO ADMINISTRATIVA

Implantado em agosto de 1999, após a privatização da COELCE, este novo sistema propõe maior segurança e rapidez na troca de informações, oferecendo maior segurança às análises administrativas.

5.2.1 Ambiente operacional

O Sistema Synergia tem uma plataforma montada em interfase gráfica (ambiente Windows), cujo banco de dados está em INFORMIX, dando ao usuário uma maior mobilidade na utilização de diferentes ambientes (janelas).

5.2.2 Histórico

Com a privatização da COELCE e a conseqüente mudança de administração, se viu a necessidade de mudanças dos sistemas de controle interno, dentre eles o Controle de Contas a Pagar. Foi constatado que o mesmo deveria ser mudado, dentre outros fatores, pela necessidade de uniformização das informações dos sistemas do grupo, uma vez que o Sistema Synergia já era utilizado pelas outras empresas do mesmo.

5.2.3 Objetivos / Benefícios

O módulo de Fornecedores tem como objetivo principal controlar as contas correntes de fornecedores. Para isso, entre outros, controla a manutenção do cadastro de fornecedores, o registro e seguimento dos documentos emitidos por eles e os processos de contabilização e emissão do Livro de Compras e Honorários.

O módulo estabelece filtros de segurança para que um determinado usuário acesse uma informação que estiver autorizado, então para executar as ações de tipo específico e para tomada de decisões administrativas. Como ferramentas de apoio para labores de auditoria, o módulo associa cada registro contábil e nome de usuário que ingressa e que efetua a última modificação.

Os documentos emitidos pelos Fornecedores e os emitidos no interior da companhia são recepcionados e registrados nos Centros de Responsabilidade, onde são aprovados pelo chefe de área e enviados à Contabilidade, onde serão contabilizados e aprovados .

As funções básicas deste módulo são:

5.2.3.1 Documentos Tributários

- a) Registros de documentos: o objetivo desta função é permitir o registro e manutenção dos documentos no sistema. A função permite registrar os documentos, modificá-los e anulá-los quando forem rejeitados por terem erros na sua confecção. As transações (documentos) podem expressar-se em qualquer moeda, das que a empresa estiver operando. No entanto, as imputações contábeis deverão ser sempre registradas na moeda legal do país. Para isso, a empresa deve contar com tabelas de conversão de moedas (tipo de câmbio). Logo que o documento estiver corretamente digitado, o digitador deverá enviá-lo ao Chefe da área para sua aprovação;
- b) Revisão de documentos: esta função administrativa corresponde ao Chefe da área na qual for recebido o documento, que tem a opção de rejeitá-la ou aprová-la, em cujo caso o documento é enviado à Contabilidade;
- c) Aprovação de documentos: o objetivo desta função é controlar a aprovação de documentos enviados pelas áreas no período contábil respectivo. As funções básicas consistem na recepção dos documentos, controle do período contábil, contabilização e emissão de Livro de Compras e Honorários.

- ❖ Recepção de documentos: esta função permite que o responsável da Contabilidade revise os documentos recebidos das áreas (ou gerados internamente). Se estiverem corretos, ficarão em condições de serem aprovados; em caso contrário, deverão ser devolvidos à área que os emitiu.
- ❖ Aprovação de documentos: esta função permite que o responsável da Contabilidade aprove os documentos recebidos.

- d) Contabilização de documentos: seu objetivo é gerar o lançamento contábil que imputa as contas registradas ou associadas aos documentos aprovados. Os documentos utilizados para contabilizar serão aqueles que se encontrarem aprovados dentro do período contábil em curso (selecionados previamente pelo responsável da contabilização). Em consequência, o processo de contabilização poderá efetuar-se à vontade (diário, semanal, mensal ou várias vezes ao dia). Cada vez que se executar o processo, será criado um novo comprovante contábil. O processo de contabilização tem as seguintes instâncias:
- ❖ Emissão do relatório de documentos a contabilizar;

- ❖ Emissão do relatório preliminar de Livro de Compras ou Honorários;
- ❖ Geração de um comprovante contábil provisório (para revisão);
- ❖ Emissão de relatório de conciliação;
- ❖ Oficialização do comprovante provisório;
- ❖ Integração do comprovante contábil à Contabilidade Central;
- ❖ Autorização do comprovante e saldos.

5.2.3.2 Controlar a Conta Corrente dos Fornecedores

Esta função permite conhecer o estado em que se encontram os documentos emitidos pelos fornecedores (recebidos, ingressados, contabilizados, pagos, etc) assim como os saldos nas suas respectivas contas correntes.

Os relatórios básicos são:

- ✓ Documentos ingressados e aprovados;
- ✓ Documentos contabilizados pendentes de pagamento;
- ✓ Documentos pagos;
- ✓ Saldo de Conta Corrente;
- ✓ Relatório de documentos contabilizados;
- ✓ Relatório de documentos a contabilizados num período.



5.2.3.3 Emitir o Livro de Compras e Honorários

O objetivo desta função é cumprir com obrigações tributárias quanto à emissão do Livro de Compras e o Livro de Honorários correspondentes ao período contábil em curso.

Para isso, em sua versão oficial, serão considerados somente os documentos contabilizados no período. A função permite emitir relatórios provisórios (não oficiais) para efeitos de análise de contas.

Dadas as restrições tributárias, os processos relacionados com esta função serão centralizados na área contábil onde serão emitidos junto ao outros livros tributários.

5.3 MOTIVOS PARA A MUDANÇA DE SISTEMAS

Muitos foram os motivos para a mudança de sistema de controle do contas a pagar na COELCE. Dentre eles, podemos destacar:

- ✓ Integração do sistema: o CPG não dava uma integração de informações , pois este sistema era gerado em um computador de grande porte da IBM, cujo banco de dados não permitia esta integração de informações;
- ✓ Modernização do sistema: há a intenção de modernização do sistema, que era textual para a interfase gráfica (Windows) . Houve a mudança da máquina IBM para a máquina HP, cujo banco de dados é mais moderno, por ser uma linguagem de 4ª geração, a qual permite uma maior margem de processamento, banco de dados mais relacionado e integrado, agiliza a troca de informações;
- ✓ Redução de custos: foi feito um levantamento de custos e constatou-se que a empresa teria um menor custo ao mudar o sistema do que tentar atualizar o antigo, uma vez que a máquina IBM requer uma maior gasto;
- ✓ Mudança para o ano 2000: o sistema CPG não era adaptado para suportar a mudança para o ano 2000, por ser antigo e não ter a leitura do ano com 4 dígitos;
- ✓ Duplicidade de informações: devido ao banco de dados da IBM não permitir uma integração de informações, era freqüente a duplicidade das informações dos diversos módulos, que por sua vez também não eram integrados;
- ✓ Homogeneização de informações: é intenção dos acionistas ter uma melhor integração das informações, para haver um acompanhamento satisfatório da situação da empresa, uma vez que as outras empresas do grupo já usavam este novo sistema.

6 FORNECEDORES E O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

A empresa, na maioria das vezes, é retratada como intermediadora entre o fornecedor de matérias-primas e o consumidor final. Mas, por várias vezes, é esquecido que ela também pode ser este próprio consumidor final e, como tal, deve estar consciente de seus direitos como consumidora. A lei 8.068/90, Código de Defesa do Consumidor, foi elaborada para defender os direitos deste consumidor final, definido como “toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviços como destinatário final” (art. 2º, Lei 8.068/90). O artigo 3º define produtos como “qualquer bem móvel ou imóvel, material ou imaterial” e serviços como “qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive a bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes de relações de caráter trabalhista”. De acordo com o parágrafo único deste mesmo artigo, “equipara-se a consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que haja intervindo nas relações de consumo”. Então, a empresa, sendo pessoa jurídica, está amparada pela lei, quando esta se faz consumidora final dos produtos ou serviços por ela adquiridos ou utilizados.



6.1 CONCEITO DE FORNECEDOR

De acordo com o artigo 3º do Código de Defesa do Consumidor, “fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços”.

Assim sendo, os fornecedores estão enquadrados na previsão legal tanto as empresas privadas como as empresas públicas. Além disso, até mesmo uma pessoa física pode ser considerada fornecedora para fins da lei. Para isso, basta que ela se enquadre na descrição legal de alguém que exerça quaisquer atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços. Exatamente da mesma forma como prescrito para as pessoas jurídicas.

Além disso, até os entes despersonalizados juridicamente são fornecedores. Por exemplo, a “massa falida” e as “empresas de fato”, da economia informal (um camelô, que não esteja constituído através de uma pessoa jurídica, por exemplo).

6.2 VICIOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS E A RESPONSABILIDADE DOS

FORNECEDORES

São considerados vícios as características de qualidades ou quantidades que tornem os produtos ou serviços impróprios ou inadequados ao consumo a que se destinam e também que lhes diminuam o valor. Da mesma forma são considerados vícios os decorrentes da disparidade havida em relação às indicações constantes do recipiente, embalagem, rotulagem, oferta ou mensagem publicitária.

Os vícios são aparentes ou de fácil constatação quando o uso ordinário do produto ou serviço fazem com que o consumidor logo os perceba. Os vícios ocultos são aqueles que só aparecem muito tempo após o uso ou que, por estarem inacessíveis ao consumidor, não podem ser detectados ou vistos fácil e rapidamente no uso ordinário. O vício aparente não se torna oculto só porque o consumidor não usou o produto (por exemplo, deixando-o dentro da caixa). Há quase um comando dirigido ao consumidor, dizendo que ele deve usar logo o produto ou serviço para certificar-se de que não existem vícios aparentes. A distinção entre vício aparente e vício oculto é importante em função dos prazos estabelecidos ao consumidor para que ele apresente reclamação. Quando o vício for aparente e tratar-se de produtos ou serviços "não duráveis" (produtos de rápido e imediato consumo e serviços de curta duração como transporte e lazer) o consumidor terá 30 dias para reclamar. No caso de produtos e serviços "duráveis" (produtos que "duram" com o tempo, tais como eletrodomésticos e automóveis e serviços que, após prestados, seu resultado permanece no tempo, tais como consertos em geral e reformas) o prazo é de 90 dias.

De acordo com o artigo 18 do Código de Defesa do Consumidor, "os fornecedores de produtos de consumo duráveis ou não duráveis respondem solidariamente pelos vícios de qualidade ou quantidade que os tornem impróprios ou inadequados ao consumo a que se destinam ou lhes diminuam o valor, assim como por aqueles decorrentes da disparidade, com as indicações constantes do recipiente, da embalagem, rotulagem ou mensagem publicitária, respeitadas as variações decorrentes de sua natureza, podendo o consumidor exigir a substituição das partes viciadas".

Quanto ao fornecedor de serviços, o artigo 20 dispõe "o fornecedor de serviços responde pelos vícios de qualidade que os tornem impróprios ao consumo ou lhes diminuam o valor, assim como aqueles decorrentes da disparidade com as indicações constantes da oferta ou mensagem publicitária, podendo o consumidor exigir, alternativamente e à sua escolha: I - a reexecução dos serviços, sem custo adicional e quando cabível;

II – a restituição imediata da quantia paga, monetariamente atualizada sem prejuízo de eventuais perdas e danos;

III – o abatimento proporcional do preço.”

Não se trata, pois, de dano causado ao consumidor pelo produto ou serviço em si, mas de dano patrimonial causado ao consumidor por vício existente no próprio produto ou serviço adquirido. Ou, em outras palavras, o Código de Defesa do Consumidor deseja que o consumidor pague exatamente pelo produto ou serviço em perfeitas condições de uso e funcionamento e sem qualquer disparidade com a apresentação e oferta efetuada pelo fornecedor.

Em resumo, o fornecedor é o responsável pelo não cumprimento do contrato feito com a empresa ou consumidor, caso seus produtos ou serviços estejam em desacordo com o que ficou pré-estabelecido com o comprador.

7 CONCLUSÃO

Na política de compras, a escolha de um bom fornecedor é tão importante quanto a de um cliente. É preciso se fazer uma análise tanto daqueles que vão saldar seus compromissos com a empresa, quanto com quem vai fornecer subsídios necessários para o desenvolvimento das atividades da mesma.

O fornecedor deve ter um tratamento tal qual ao de um cliente, pois uma vez dada esta relação cliente-fornecedor é preciso cultivar a importância deste fornecedor para a empresa, dando suporte nas informações que este precisa ter, cumprindo seus pagamentos em dia, que se tenha esta frequência de compra-pagamento.

A política de pagamentos aos fornecedores tem uma influência direta com os investimentos financeiros da empresa. A exemplo do que acontece na COELCE, que por vezes antecipa o pagamento aos fornecedores mediante desconto, ela tem um retorno financeiro até cinco vezes mais do que se pagasse o montante na data prevista; ou seja, seu custo de oportunidade é favorecido, aumentando seus investimentos e retornos financeiros, e, por outro lado, beneficiando o seu fornecedor com a antecipação do pagamento.

A empresa, por outro lado, deve estar ciente dos seus direitos como consumidor. Se o fornecedor não entregar a mercadoria dentro do prazo, com a qualidade e quantidades exigidas no contrato, ela terá total liberdade para cancelar a compra em questão.

Este trabalho buscou ressaltar a importância de um bom gerenciamento dos fornecedores de uma empresa, mostrando a sua relevância para o desempenho satisfatório das suas metas.

8 BIBLIOGRAFIA

GITMAN, L. J., **Princípios de Administração Financeira**, 7ª ed. São Paulo, Harbra, 1997.

MARTINS, E. & ASSAF NETO, A. **Administração Financeira**, 10ª ed. São Paulo, Atlas, 1996.

MATARAZZO, D.C., **Análise Financeira de Balanços**, 5ª ed. São Paulo, Atlas, 1998.

NUNES, L.A., **Curso Prático de Direito do Consumidor**, 5ª ed. São Paulo, Revista dos Tribunais, 1992.

ROSS, S.A. ; WESTERFIELD, R.W. & JAFFE, J.F. **Administração Financeira**, 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1995.

ANEXOS



ANEXO A – Ficha de renovação/inscrição cadastral de Fornecedores de Obras e Serviços da COELCE.

ANEXO B – Ficha de renovação/inscrição cadastral de Fornecedores de Materiais da COELCE.

ANEXO C – Documentos e informações para renovação/inscrição cadastral de Fornecedores de Obras da Decisão Técnica DT-044.

ANEXO D - Ficha de inscrição cadastral de Fornecedores da COELCE.

ANEXO A

COMPANHIA ENERGÉTICA DO CEARÁ - COELCE

DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES PARA INSCRIÇÃO/RENOVAÇÃO CADASTRAL

FORNECEDORES DE OBRAS E SERVIÇOS

1. INSCRIÇÃO CADASTRAL

- 1.1. Ficha de Inscrição Cadastral (FIC) assinada e com carimbo do CGC.
- 1.2. Contrato Social e último aditivo que **comprove o capital social integralizado**, ou **Certidão Simplificada** emitida pela Junta Comercial.
- 1.3. Registro ou inscrição na entidade profissional competente. (CREA, CRA, CRC, etc).
- 1.4. Acervo do responsável técnico expedido pelo CREA (para obras e serviços de engenharia civil, elétrica, mecânica, etc.), **com devidas baixas**.
- 1.5. Atestados de capacidade técnica comprovando a aptidão para a execução de obras ou prestação de serviços pretendidos, **devidamente certificados pelo CREA**.
- 1.6. Relação dos tipos de obras/serviços que o solicitante se propõe a executar.
- 1.7. Relação de máquinas, utensílios e equipamentos e recursos humanos disponíveis, bem como a indicação do responsável técnico (para execução de obras e serviços de engenharia civil, elétrica, mecânica, etc.).
- 1.8. Indicação dos principais **fornecedores e clientes**.
- 1.9. Último Balanço Patrimonial.

2. RENOVAÇÃO CADASTRAL

- 2.1. Requerimento solicitando a **renovação do cadastro**.
- 2.2. Registro ou inscrição na entidade profissional competente. (CREA, CRA, CRC, etc).
- 2.3. Último aditivo ao Contrato Social, **caso haja modificações** de capital social, endereço, etc.
- 2.4. Último Balanço Patrimonial.

DISPOSIÇÕES GERAIS

- a) A **validade do cadastro** será de 1 (um) ano a partir da data da emissão do CRC.
- b) Esclarecimentos adicionais serão fornecidos pela Divisão de Compras - DCO, na Av. Barão de Studart, 2917, Bairro Dionísio Torres, CEP 60.127-900, Fortaleza-CE, ou através dos fones (085) 216.1188 e FAX (085) 216.1415. Tratar com FELINTO HOLANDA.

ANEXO B

COMPANHIA ENERGÉTICA DO CEARÁ - COELCE

DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES PARA INSCRIÇÃO/RENOVAÇÃO CADASTRAL

FORNECEDORES DE MATERIAIS

1. INSCRIÇÃO CADASTRAL

- 1.1. Ficha de Inscrição Cadastral (FIC) assinada e com carimbo do CGC.
- 1.2. Contrato Social e último aditivo **que comprove o capital social integralizado, ou Certidão Simplificada** emitida pela Junta Comercial.
- 1.3. Certificado de Registro Cadastral (CRC) emitido por qualquer empresa do Sistema Eletrobras (CERJ, CHESF, COELBA, COPEL, LIGHT, etc.).
- 1.4. **Atestados de capacidade técnica (mínimo de 02)** que comprovem a aptidão para o fornecimento pretendido.
- 1.5. Certidão de Aprovação (CA) e Certificado de Registro de Fabricante (CRF) **para fornecedores de Equipamentos de Proteção Individual (EPI)**.
- 1.6. Literatura e/ou catálogos dos materiais que o solicitante se propõe a fornecer.
- 1.7. Carta de nomeação de Representante Comercial, **caso o solicitante comercialize através de representante.**
- 1.8. Indicação dos principais **fornecedores e clientes.**
- 1.9. Último Balanço Patrimonial.

2. RENOVACÃO CADASTRAL

- 2.1. Requerimento solicitando a **renovação do cadastro.**
- 2.2. Último aditivo ao Contrato Social, **caso haja modificações** de capital social, endereço, etc.
- 2.3. Último Balanço Patrimonial.

DISPOSIÇÕES GERAIS

- a) A **validade do cadastro** será de 1 (um) ano a partir da data da emissão do CRC.
- b) A não apresentação do CRC de empresa do Sistema Eletrobras implicará em avaliação industrial e/ou inspeção nas instalações, estoques e demais condições de funcionamento da solicitante.
- c) Esclarecimentos adicionais serão fornecidos pela Divisão de Compras - DCO, na Av. Barão de Studart, 2917 - Bairro Dionísio Torres, CEP 60.127-900, em Fortaleza-CE, ou através dos fones (085) 216.1188 e Fax (085) 216.1415. Tratar com FELINTO HOLANDA.

ANEXO C

COMPANHIA ENERGÉTICA DO CEARÁ - COELCE

DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES PARA INSCRIÇÃO/RENOVAÇÃO CADASTRAL OBRAS DA DECISÃO TÉCNICA DT - 044

INSCRIÇÃO CADASTRAL

1. PROJETISTA

1.1. Requerimento, assinado pelo interessado, dirigido à COELCE, solicitando o cadastramento para projetar obras de acordo com a DT - 044, comprometendo-se a cumprir todos os seus procedimentos. Neste documento deverão constar: nome completo, identidade, CPF, endereço e telefone para contato.

1.2. Cópia autenticada da carteira do CREA.

1.3. Cópia simples de comprovante de endereço (conta de água, energia ou telefone).

2. CONSTRUTOR

2.1. Requerimento, assinado pelo Construtor e pelo Engenheiro Responsável Técnico, dirigido à COELCE, solicitando o cadastramento para projetar e/ou construir obras de acordo com a DT - 044, comprometendo-se a cumprir todos os seus procedimentos.

2.2. Cópia do contrato social ou Certidão Simplificada emitido pela Junta Comercial.

2.3. Cópia autenticada do registro ou inscrição no CREA.

2.4. Cópia autenticada do acervo do responsável técnico expedido pelo CREA.

2.5. Atestados de capacidade técnica comprovando a aptidão para a execução de obras ou prestação de serviços pretendidos, devidamente certificados pelo CREA.

2.6. Cópia autenticada do Alvará de Funcionamento.

DISPOSIÇÕES GERAIS

a) O prazo de validade do Certificado de Registro Cadastral é de 12 (doze) meses a partir da sua emissão.

b) Esclarecimentos adicionais serão fornecidos pela Comissão Especial de Cadastro, sita à Av. Barão de Studart, 2917, bairro Dionísio Torres, CEP 60.127-900, Fortaleza, CE, ou através dos fones (085) 216.1188 e Fax (085) 216.1415. Tratar com FELINTO.

IDENTIFICAÇÃO DO FORNECEDOR

CÓD. FORNECEDOR (RESERV. A COELCE) M/S RAZÃO SOCIAL/NOME

DENOMINAÇÃO COMERCIAL

J/F CGC/CPF

INSCRIÇÃO ESTADUAL CAPITAL INTEGRALIZADO EM CRS ATIV

INÍCIO ATIVIDADE FILIAL CONTATO

ENDEREÇO SEDE

ENDEREÇO (RUA, AVENIDA)

NÚMERO SALA BAIRRO CIDADE

UF CEP CAIXA POSTAL DDD

TELEFONE TELEFONE FAX TELEX

IDENTIFICAÇÃO DO REPRESENTANTE

J/F NOME REPRESENTANTE

ENDEREÇO (RUA, AVENIDA)

NÚMERO SALA BAIRRO CIDADE

UF CEP CAIXA POSTAL DDD

TELEFONE CELULAR FAX TELEX

ENDEREÇO E DADOS DA FILIAL

ENDEREÇO (RUA, AVENIDA)

NÚMERO SALA BAIRRO CIDADE

UF CEP CAIXA POSTAL DDD TELEFONE

X TELEX CGC/CPF

INSCRIÇÃO ESTADUAL CONTATO

RESERVADO A COELCE

C RESPONSÁVEL/CRC Cód RESP STATUS VALIDADE

ESCRITURAÇÃO DE MATERIAL/SERVIÇOS

CCM/CCS

F/R

ADMINISTRADORES QUE REPRESENTAM O FORNECEDOR
(DIRETORES, SÓCIOS, GERENTES, OUTROS)
NOME/CARGO

CARIMBO DO CGC - FORNECEDOR SEDE

DECLARAMOS, PARA TODOS OS FINS, ACEITAR AS CONDIÇÕES GERAIS DE
CADASTRAMENTO CONSTANTES DESTA FIC

LOCAL

DATA

NOME

ASS

ESPACIO RESERVADO PARA OBSERVAÇÕES