

Desenvolvimento de um sistema de gestão para pequenas empresas utilizando planilhas eletrônicas. Aplicação em uma empresa do setor moveleiro

Márcio André Araújo Gonçalves¹
Elinelson Pinheiro de Souza²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

GONÇALVES, Márcio André Araújo e SOUZA, Elinelson Pinheiro de. Desenvolvimento de um sistema de gestão para pequenas empresas utilizando planilhas eletrônicas. Aplicação em uma empresa do setor moveleiro. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 376-392.

Resumo

Dentro do novo contexto empresarial verificou-se o crescimento de uma nova tendência onde a maior flexibilidade exigida das organizações frente à competição global, as novas tecnologias, a preferência dos consumidores por produtos especializados, entre outros fatores, contribuiu de forma significativa para o avanço das pequenas empresas. Entretanto, essas pequenas organizações apresentam um curto ciclo de vida e alguns fatores explicam tal situação, como por exemplo, o baixo grau de especialização dos empresários que estão a frente dessas organizações e o avanço tecnológico, sejam por falta de conhecimento ou pelo elevado custo da tecnologia. As pequenas empresas poderão competir com ferramentas e estratégias tão potentes quanto às das grandes organizações, a informação é um desses recursos que está disponível. O artigo propõe um sistema de gestão para pequenas empresas, desenvolvido em planilhas eletrônicas, de fácil acesso tanto em relação à operacionalização quanto em relação ao custo de aquisição do sistema desenvolvido.

1. INTRODUÇÃO

No geral as pequenas empresas não possuem sistemas informatizados, ou seja, seus controles ainda são feitos através de intermináveis papeladas gerando assim uma grande desvantagem seja em relação ao tempo otimizado, à organização, à facilidade de obtenção das informações, à previsão e muitos outros aspectos que contribuirão para o sucesso da organização. Em contrapartida, a informatização das pequenas empresas proporcionará a elas eficiência e eficácia, melhorando assim sua competitividade e sua produtividade, através de melhora das informações na tomada da decisão, da automatização das tarefas rotineiras, da melhora do controle interno das operações, do atendimento ao cliente, do processo produtivo,

¹ Consultor da Empresa Pro-Mob Móvelia Planejada Ltda. - Graduando do 10º semestre do Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Estado do Pará – UEPA. Campus V. Mat.: 9840041-0.

² Técnico de Produção da Tramontina Belém S/A. - Graduando do 10º semestre do Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Estado do Pará – UEPA.

da capacidade de reconhecer problemas mais cedo e da possibilidade de testar algumas decisões antes de colocá-las em prática.

O desenvolvimento de um bom sistema de gestão requer conhecimento por parte da equipe que o está desenvolvendo, sendo necessário conhecer os processos produtivos pelos quais os produtos passam, bem como os processos inerentes à área administrativa e comercial da empresa.

2. OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA

Este artigo apresentará um sistema de gestão para pequenas empresas, desenvolvido em planilhas eletrônicas, com aplicação em uma empresa do setor moveleiro, e tem como objetivo proporcionar um sistema confiável e que pode gerar bons resultados com um pequeno investimento, visto que as pequenas empresas não tem acesso aos grandes pacotes disponíveis no mercado em virtude dos elevados custos. Os objetivos específicos deste artigo são:

- Mostrar a evolução das pequenas empresas e sua importância no contexto econômico;
- Identificar os problemas inerentes no processo de gestão das pequenas empresas;
- Mostrar a importância da tecnologia da informação na gestão das pequenas empresas;
- Apresentar um sistema de gestão para pequenas empresas.

Até o presente, o desenvolvimento do artigo compreendeu as seguintes etapas:

- Análise dos processos de controle e decisório das pequenas empresas;
- Estudo da relação atual do processo de gestão das pequenas empresas com o avanço da tecnologia da informação.

3. JUSTIFICATIVA

O avanço da tecnologia acirra cada vez mais a competitividade entre as organizações no contexto empresarial e cada vez mais se torna importante à organização acompanhar este processo, pequena empresa por sua vez tem grande importância nesse contexto. Segundo dados do SEBRAE Nacional (Out. 2000), pequenas empresas correspondem a 97% dos negócios legalmente constituídos e a 60% dos empregos oferecidos, no entanto sua taxa de mortalidade também é bastante elevada.

Torna-se de extrema importância propor soluções acessíveis com a finalidade de alavancar o ciclo de vida dessas organizações, propondo neste artigo um sistema de gestão que procure englobar os processos produtivos e administrativos destas organizações.

4. GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

A gestão de uma pequena empresa comprovadamente não uma simples tarefa, é necessário amplo conhecimento por parte dos gestores que estão à frente destas organizações. O crescimento por parte destas organizações tem trazido inúmeras contribuições no que diz respeito à geração de novos empregos, desenvolvimento de novas tecnologias e produção de parte dos bens e serviços de forma eficiente, contribuindo assim para o bem estar e o crescimento da nação.

No entanto, essa tarefa de gerir uma pequena empresa encontra algumas dificuldades, a pouca especialização na administração por parte de seus gestores, a dificuldade de obter capital e crédito e atuação em pequenos nichos de mercado proporcionam as pequenas empresas uma baixa taxa de sobrevivência. Dados do SEBRAE indicam que, cerca de 36% das pequenas empresas morrem antes do primeiro ano de vida e aproximadamente 47% delas fecham antes do segundo ano de funcionamento.

Diversos fatores contribuem para o curto ciclo de vida dessas organizações, sendo mencionados, a falta de planejamento, de controle e a má administração. O pequeno empresário, para conseguir eficácia nos seus negócios, deve ter conhecimento em

administração, conhecer seu mercado, economia, contabilidade gerencial e de custos, administração financeira, gestão de recursos humanos principalmente na parte motivacional, administração da produção para otimização dos processos produtivos e redução das perdas, marketing para melhorar a imagem interna e externa para clientes e mercado, respectivamente, legislação para a parte trabalhista e fiscal e informatização para melhoria dos produtos, dos serviços e alcançar a concorrência neste no cenário competitivo.

A informatização proporcionará a pequena empresa uma série de vantagens no que se refere a enxugamento da empresa, eliminação de atividades burocráticas, aumento da agilidade, segurança, integridade e exatidão das informações levantadas e redução das despesas em todos os departamentos envolvidos. Auxilia também na administração geral da empresa, no planejamento e controle da produção, nas demonstrações financeiras, nas previsões orçamentárias e nas análises de investimentos e de custos.

5. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Para BEUREN (1998) a tecnologia da informação consubstancia-se na segunda configuração apresentada, ou seja, nos procedimentos codificados.

GAMEN e BARROS em matéria publicada na revista Consumidor Moderno nº 355, explicam a TI como: “sinônimo de hardware e software que podem ser usados tanto na infraestrutura, na retaguarda de uma companhia, quanto no relacionamento com o cliente e demais ações de marketing”.

Muitas empresas não utilizam a informação e a tecnologia da informação na elaboração de sua estratégia, e outras já não a consideram vitais no processo de definição de uma estratégia de competitividade. Entretanto, algumas organizações que chegaram e desejam continuar na posição que estão passaram a tratar a informação e a tecnologia da informação no mesmo patamar dos demais recursos que constituem o conjunto de variáveis a serem analisadas no processo de elaboração da estratégia.

6. GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS X TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação é um recurso de difícil acesso para as pequenas empresas devido ao seu elevado custo de aquisição e a grande dificuldade de adequação e utilização deste recurso em virtude da baixa qualificação dos responsáveis.

Segundo a MICROSOFT, um mapeamento feito no mercado brasileiro constatou que apenas 180 mil das 4,2 milhões de pequenas empresas brasileiras possuem ERP ou uma parte do sistema que automatize vários processos dentro de uma empresa, além disso, não há qualquer tipo de planejamento na aquisição da tecnologia, os recursos disponíveis não são devidamente aproveitados em decorrência da falta de conhecimento e de treinamento, além da dificuldade de aquisição de itens complementares.

Antes de qualquer investimento no sentido de novas tecnologias ou novos equipamentos é aconselhável uma avaliação, visto que o emprego de uma nova tecnologia ou de um novo equipamento leva em consideração alguns aspectos de extrema importância na funcionalidade de uma empresa, como por exemplo, quantidade de clientes e fornecedores, estoque, orçamento, quantidade de funcionários, análises financeiras entre outras.

Segundo BERALDI (2000), durante o processo de informatização, algumas etapas devem ser seguidas para que o processo seja bem sucedido, dentre elas:

- a) Tomar como referência o processo de informatização de outras empresas similares;
- b) Contratar pessoas especializadas, pois quanto melhor for a avaliação inicial melhor serão os resultados a serem alcançados;
- c) Analisar o processo atual da empresa destacando-se as pessoas responsáveis por cada processo;
- d) Identificação dos processos que devem ser informatizados;

- e) Comparar custos e benefícios na adoção da tecnologia;
- f) Definir um cronograma para o processo de informatização;
- g) Preparar os funcionários, bem como promover treinamentos e conscientizar para o uso da informatização.

7. VANTAGENS DA TI NA GESTÃO EMPRESARIAL

De acordo com o atual panorama competitivo, praticamente todos os gestores compreendem que para continuarem competitivos e sobreviverem no mercado é necessário um bom aproveitamento da tecnologia da informação. É de extrema importância que para continuarem competitivas as organizações acompanhem este avanço tecnológico que tende a continuar rápido e crescente.

Algumas vantagens ficam evidentes no processo de gestão com a utilização da tecnologia da informação. A empresa passa a atuar não apenas de forma integrada, mais também de forma integrada com clientes e fornecedores, tornando assim a organização mais rápida no processo de resposta às variações do dinâmico mercado de negócios.

Atualmente, é de destaque no cenário empresarial uma empresa com um processo de resposta veloz às variações do mercado, em virtude de que a velocidade, hoje, é um dos principais diferenciadores entre empresas, e que em decorrência disso tornaram-se os processos e atividades just-in-time padrão de mercado.

Quanto mais rápido as mudanças acontecerem no mercado competitivo, maior será a diferença entre as empresas que utilizam a TI como instrumento de inovação e recurso essencial na elaboração de sua estratégia, e as empresas retrógradas que apenas a utiliza para informatizar o passado da organização.

Vale ressaltar que a TI, por si só, não tem condições de mudar a organização, é necessário que a administração esteja interada e de a iniciativa de mudança, visto que as mudanças na organização partem da alta administração.

É de vital importância o alinhamento entre os responsáveis pela TI na empresa e os gestores, pois caso não ocorra uma fusão de idéias e ações entre a TI e a estratégia de negócio, conseqüentemente implicará em altos investimentos, com pouco retorno à organização, caracterizando-se em apenas mais uma tentativa frustrante dos executivos na área tecnológica.

8. O SISTEMA DE GESTÃO

Esse sistema de gestão foi desenvolvido para uma pequena empresa do setor moveleiro, onde se buscou, primeiramente, ter conhecimento de todo processo envolvido em uma movelaria, desde a chegada da matéria-prima até a venda do produto final. Com o auxílio de pessoas já envolvidas no processo foi possível dar o primeiro passo no processo de desenvolvimento do sistema, o levantamento das atividades, dos setores da empresa, processos de fabricação, processos de custeamento e formação de preço e conhecimento na área comercial da empresa.

De posse dessas informações, iniciou-se o desenvolvimento das planilhas eletrônicas que nortearão o sistema de gestão a ser desenvolvido para a empresa. Procurou-se, no entanto, desenvolver planilhas que abrangessem as mais diversas áreas da empresa, como por exemplo, a área de planejamento e controle da produção, de faturamento e formação de preços, de custos, de recursos humanos, folha de pagamento, cronometragem e relatórios. Alguns módulos, no entanto, são realizados de forma terceirizada como por exemplo a manutenção e o serviço de contabilidade da empresa.

O sistema de gestão proposto foi desenvolvido com auxílio de macros, onde foram criados botões de fácil acesso que levam a entradas, saídas, impressões e instruções referentes ao sistema e aos seus respectivos módulos. Sua tela inicial leva ao acesso das instruções gerais do sistema, referentes ao mecanismo de funcionamento do sistema, entrada e saída.

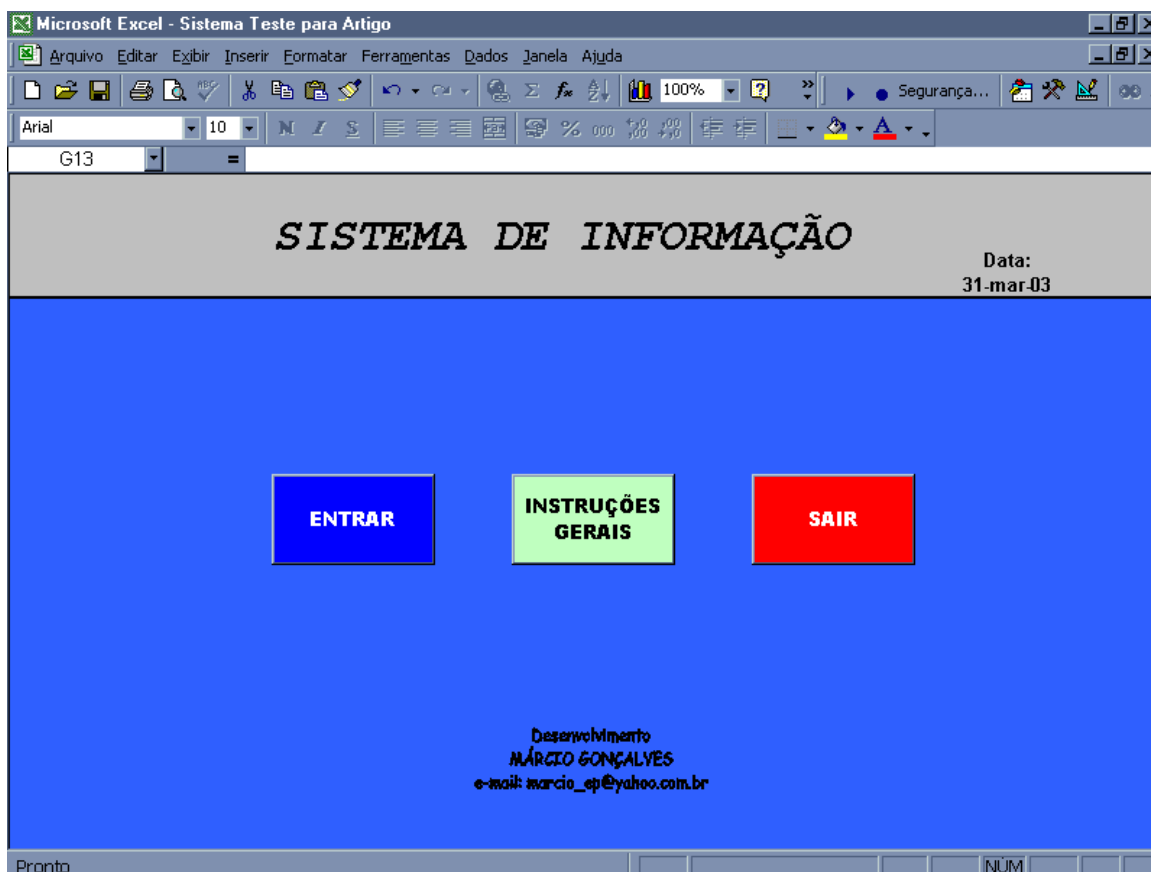


Figura 1 – Tela Inicial

Partiu-se, então, para o menu principal do sistema no qual estarão a disposição todos os módulos referentes às áreas envolvidas na gestão da empresa, módulos de controles produtivos e módulos gerenciais, bem como instruções referentes ao sistema, no sentido de abrangência do mesmo.

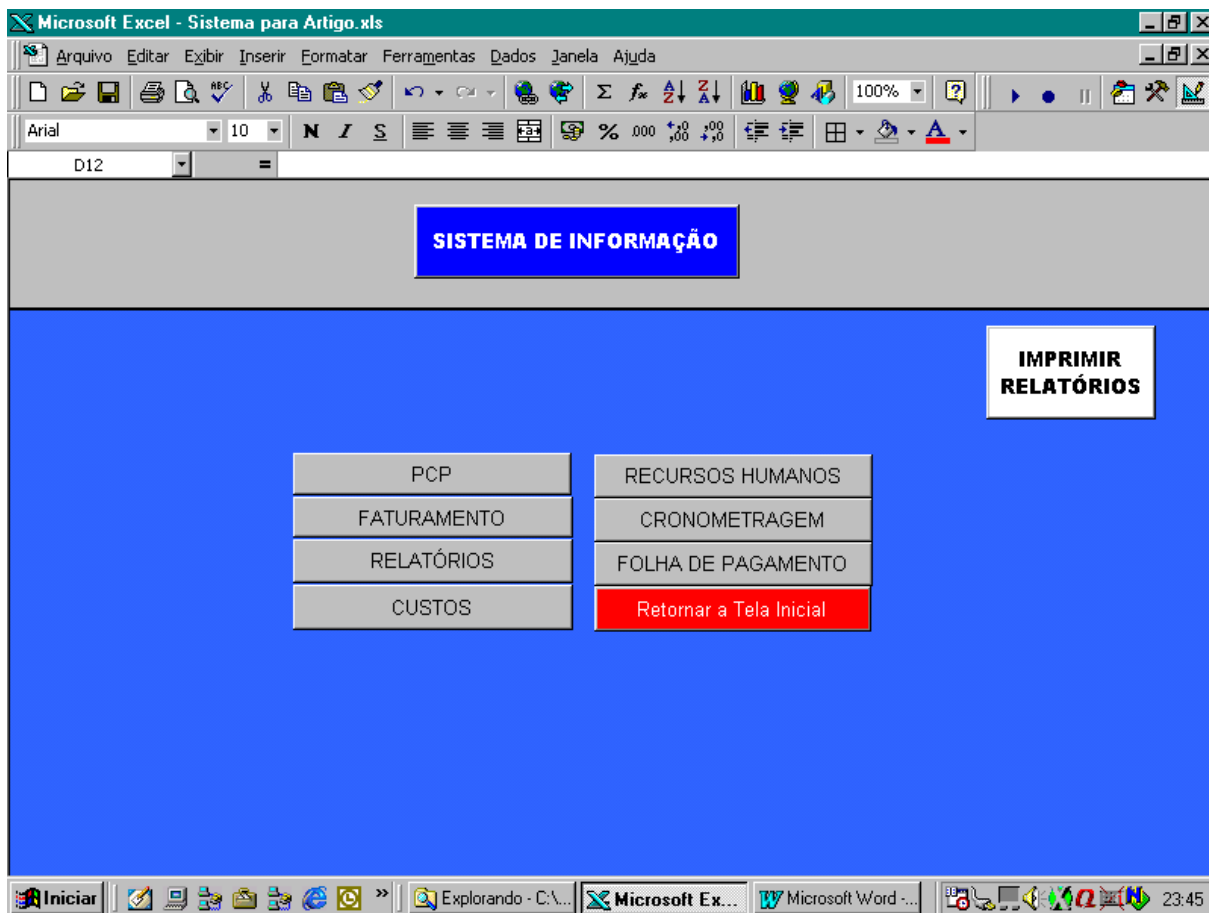


Figura 2 – Menu Principal

8.1.O MÓDULO PCP

O módulo PCP tem por finalidade mostrar as ferramentas de controle de chão-de-fábrica tanto que diz respeito à matéria-prima quanto no que diz respeito a mão-de-obra. Todo processo a seguir mostrasse dependente das atividades de PCP detalhadas nas planilhas eletrônicas que compõe este módulo. No módulo PCP são observados os conhecimentos de programação, controle de estoque, explosão de matéria-prima (MRP), cadastro de produtos e setores (departamentalização), além de um breve esclarecimento acerca do módulo PCP.

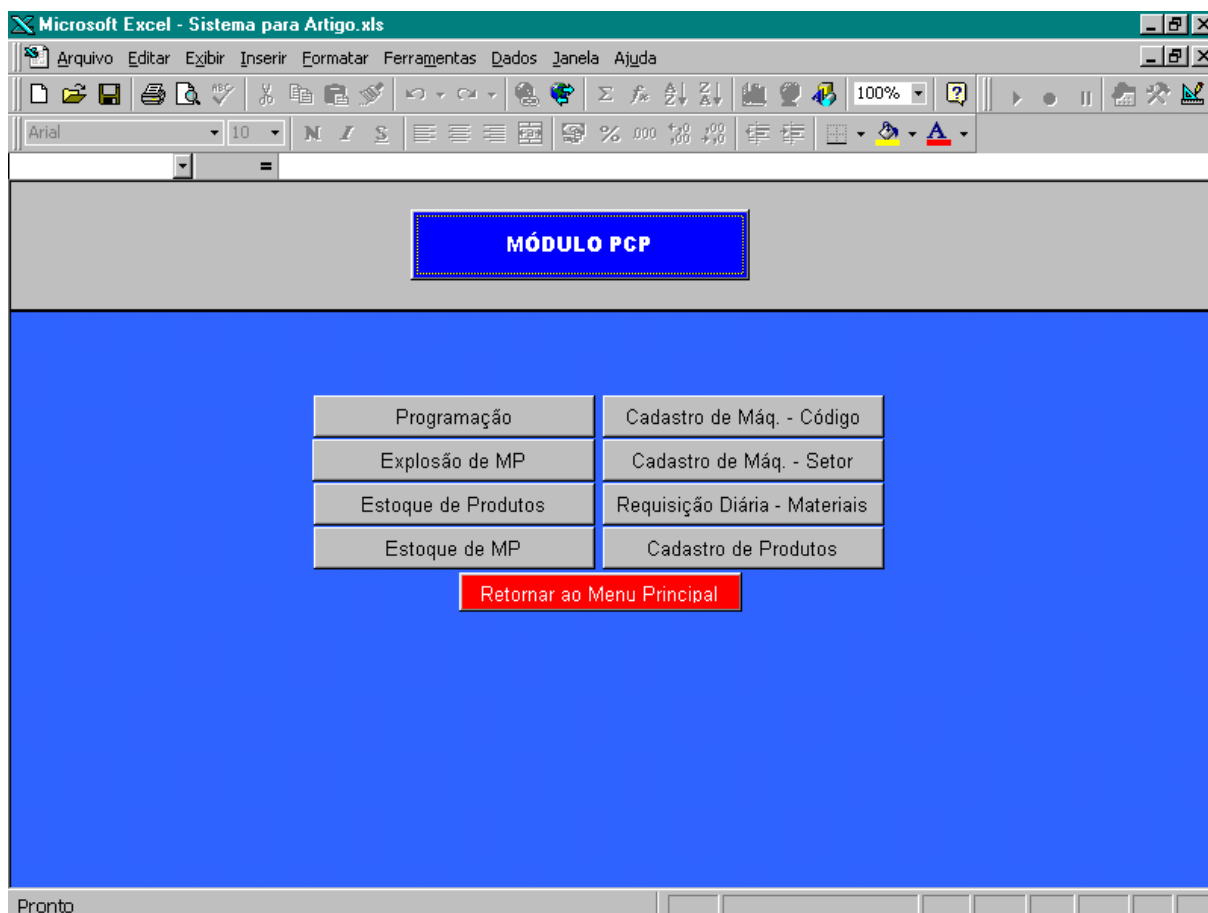


Figura 3 – Menu Principal Módulo PCP

Microsoft Excel - Sistema para Artigo.xls							
Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda							
A4 = Materia-Prima							
A	B	C	D	E	F	G	H
1	Programação de MP						
2	BANCO		POLTRONA		MESA		
3	4050		7500		3850		
4	Materia-Prima	Quantidade por Produto	Quantidade Total	Quantidade por Produto	Quantidade Total	Quantidade por Produto	Quantidade Total
5	Caixa Banco	1	4050				4050
6	Caixa Poltrona			1	7500		7500
7	Caixa Mesa					1	3850
8	Madeira - Jatobá	0,05243	212,34150	0,03730	279,75000	0,04558	175,48300
9	Parafusos	8	32400	8	60000	8	30800
10	Buchas	8	32400	8	60000	8	30800
11	Plástico Bolha						
12	Chave Hexagonal	1	4050	1	7500	1	3850
13	Isolmanta	4,00000	16200	4,00000	30000	4,00000	15400
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							

Figura 4 – Tela de Explosão de Matéria-Prima

8.2. O MÓDULO FATURAMENTO

O módulo faturamento tem por finalidade mostrar ferramentas de auxílio às tomadas de decisões gerenciais, visto que, é no módulo faturamento que serão feitas análises referentes à formação de preço, inclusão das particularidades do projeto (margem de lucro, impostos, frete, projeto, propaganda, comissão e financiamento para o projeto), análise de viabilidade econômica, orçamento final e, assim como no PCP e em todos os outros módulos do sistema, um breve esclarecimento sobre o módulo.

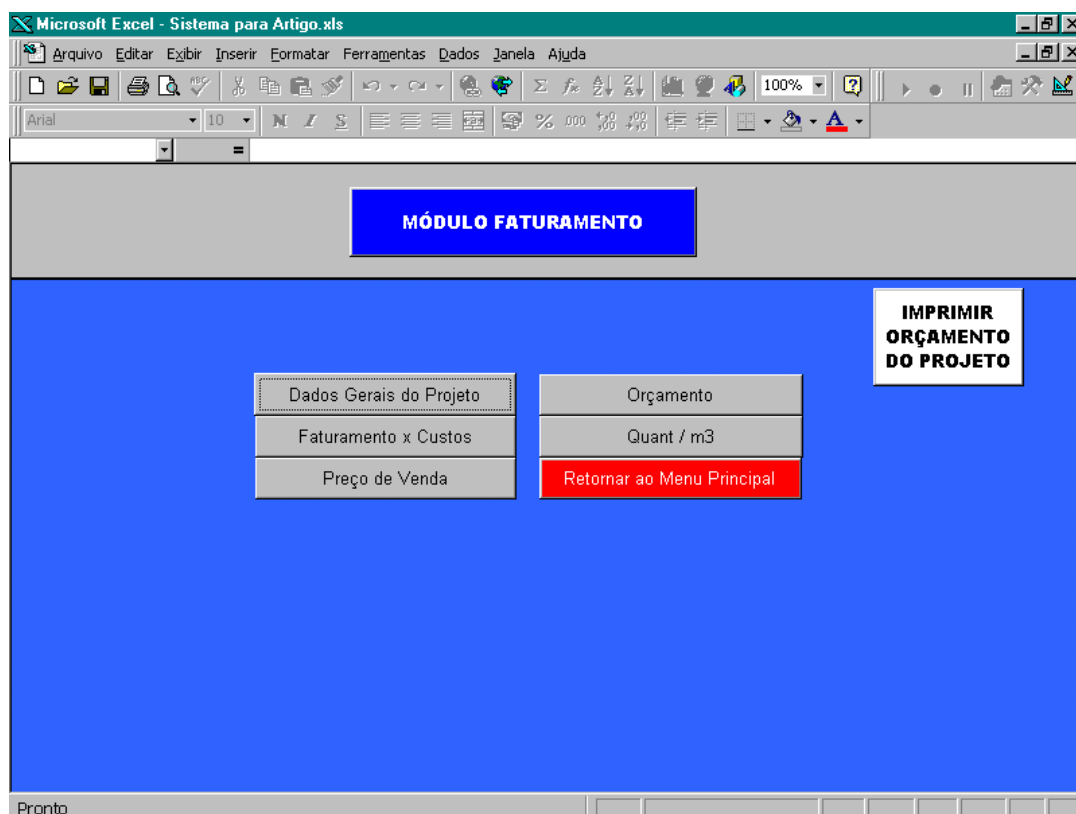


Figura 5 – Menu Principal Módulo Faturamento

Figura 6 – Tela Dados Gerais do Projeto

8.3. O MÓDULO RELATÓRIOS

O módulo de relatórios foi um módulo criado para dar suporte a todas as áreas envolvidas na empresa, emitindo relatórios de controle, de análise e de tomada de decisão. Dentre alguns relatórios é de relevância citar, fluxograma de produção, ordem de produção, relatórios de custos, controle de estoques e ficha de avaliação pessoal.

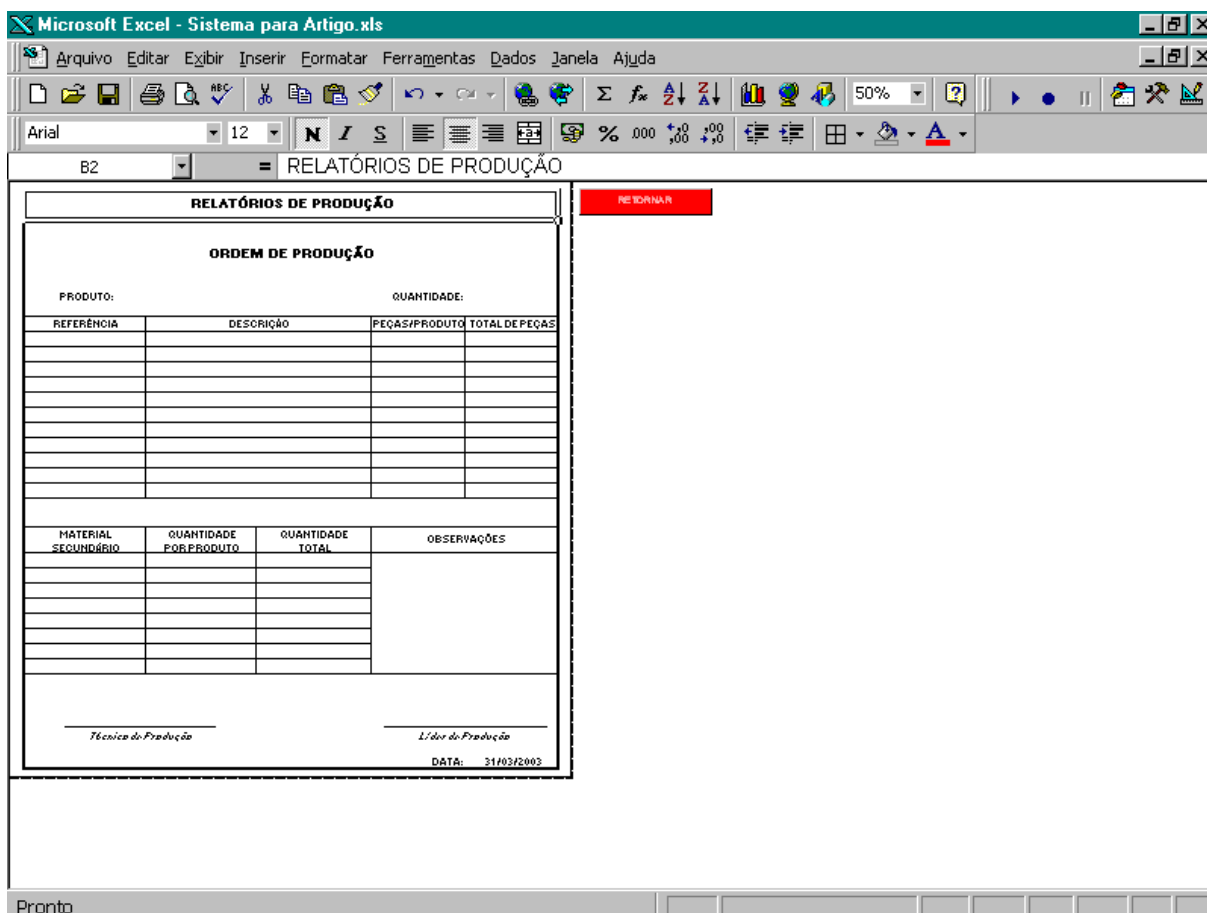


Figura 7 – Tela Relatório Ordem de Produção

8.4. O MÓDULO CUSTOS

O módulo de custos tem por finalidade mostrar quantitativamente todos os custos de produção, diretos e indiretos, agregados ao produto final. Os custos diretos, mão-de-obra e matéria-prima, são agregados de forma explícita ao produto, no entanto, os custos indiretos de fabricação que não podem ser mensurados de forma clara, passam por critérios de rateios onde a partir dos quais são desmembrados e agregados ao produto final.

São apresentados no módulo de custos: tabela de CIF's, gastos gerais, mão-de-obra indireta, despesas administrativas, ficha analítica de custos por produto e obviamente um breve esclarecimento sobre o módulo.

Despesas Administrativa							Despesas Administrativa	
Despesas	Unidade	Quantidade	Valor	Valor Horário	Despesas Total	valor despesas	custo horário	
MATERIAIS DE CONSUMO DA ADM.	R\$	1	R\$ 250,00	R\$ 1,47	R\$ 5.441,18	R\$ 28.511,76	R\$ 7,71	
TELEFONE	R\$	1	R\$ 160,00	R\$ 0,94	R\$ 3.482,35			
SALÁRIO DA ADMINISTRAÇÃO	R\$	1	R\$ 400,00	R\$ 2,35	R\$ 8.705,88			
COMISSÃO DE VENDEDORES	R\$	1	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
ENERGIA	R\$	1	R\$ 300,00	R\$ 1,76	R\$ 6.529,41			
CONTABILIDADE	R\$	1	R\$ 200,00	R\$ 1,18	R\$ 4.352,94			
TOTAL					R\$ 28.511,76			

Rateio das Despesas	
Item	Total de Venda
BANCO	3700
POLTRONA	7400
MESA	3700
TOTAL	14800

Figura 8 – Tela Rateio das Despesas Administrativas

8.5. O MÓDULO CRONOMETRAGEM

O módulo cronometragem aborda o aspecto da coleta de tempos das operações pelas quais os produtos passam, padronizando-as e tomando como referência para a programação de fábrica. Os dados são devidamente registrados e a partir da planilha eletrônica a seguir calcula-se o tempo padrão da operação.

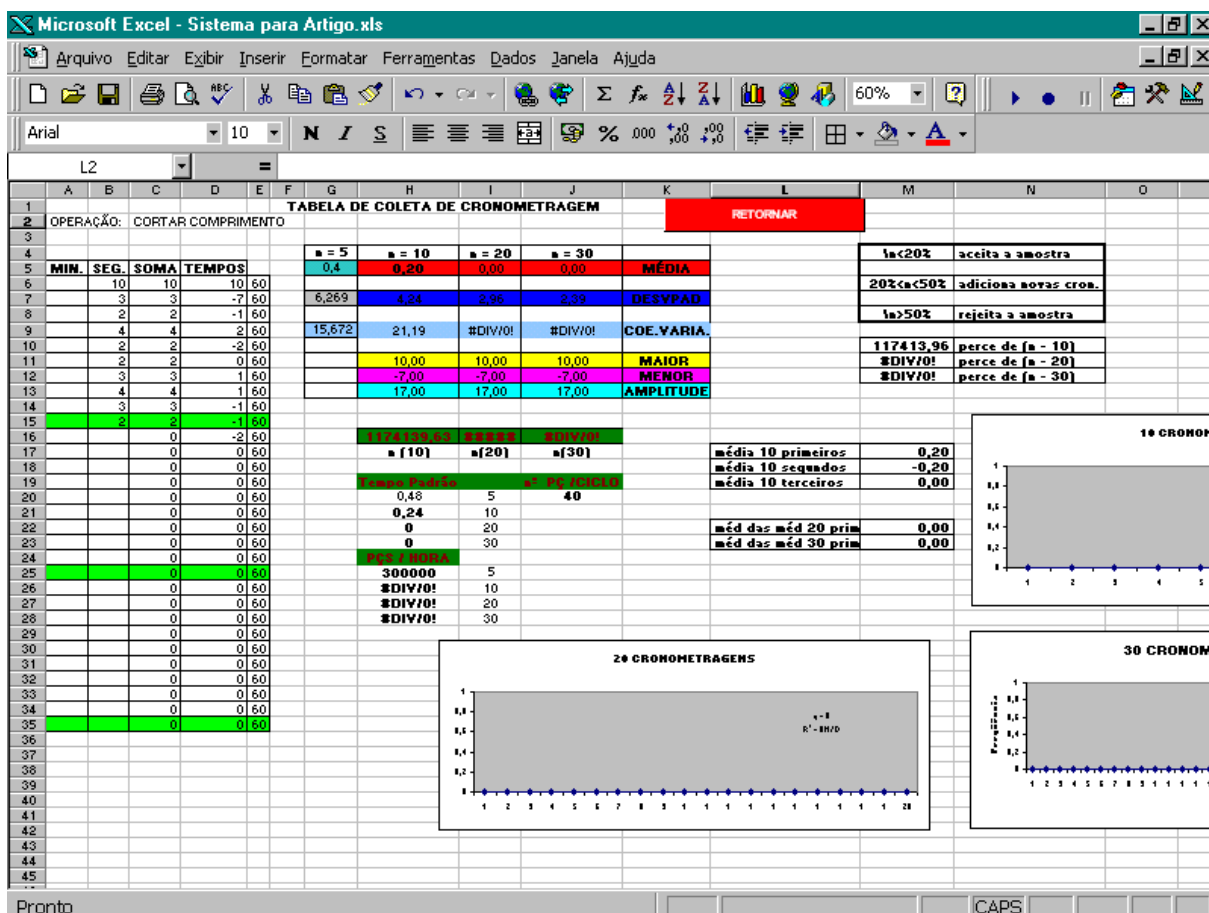


Figura 9 – Tela de Cronometragem

8.6. O MÓDULO RECURSOS HUMANOS

O módulo de recursos humanos tem por finalidade mostrar ferramentas de avaliação pessoal, controle de faltas, ocorrências diárias, tabela com médias mensais e anuais das avaliações pessoais, tabela de premiações e cadastro de funcionários. Procurou-se abordar os recursos humanos no sistema com o intuito de incentivar a motivação pessoal, controlar de forma eficaz faltas e ocorrência diárias dos funcionários e premiar, em determinados períodos, aos que se destacam, baseando-se em alguns critérios de avaliação de desempenho.

PONTUAÇÃO (PENALIDADES MENSAIS)														MÉDIA ANUAL	PREMIAÇÕES		
FUNCIONÁRIO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MESES		FUNCIONÁRIO DO MÊS	MÉDIA	
LUÍS CARLOS	8,0	8,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	JANEIRO	ÉLSON	2,0	
BENEDITO	5,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	FEVEREIRO	SEBASTIÃO	1,0	
MARIA HELENA	7,0	7,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	MARÇO		0,0	
JOÃO BATISTA	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	ABRIL		0,0	
GONÇALO	7,0	7,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	MAIO		0,0	
OTÁVIO	5,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	JUNHO		0,0	
ELIELSON	17,0	17,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,8	JULHO		0,0	
HUMBERTO	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	AGOSTO		0,0	
ÉLSON	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	SETEMBRO		0,0	
JOELSON	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	OUTUBRO		0,0	
LUÍS	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	NOVEMBRO		0,0	
														DEZEMBRO		0,0	
SEBASTIÃO	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3				
MÁRCIO	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	UNCIONÁRIO DO AN	NOME	MÉDIA ANUAL	
															SEBASTIÃO	0,3	

Figura 10 – Tela de Premiação dos Funcionários em Destaque

8.7. O MÓDULO FOLHA DE PAGAMENTO

O módulo folha de pagamento tem por finalidade gerar mensalmente a folha de pagamento dos funcionários, calculando suas devidas atribuições e descontos, relativos a recolhimento de FGTS, adiantamentos, vales transportes, faltas e ocorrências diárias caso tenham ocorrido. O módulo efetua também os devidos cálculos de férias dos funcionários.

Microsoft Excel - Sistema para Artigo.xls													
Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda													
A1													
RETORNAR													
FOLHA DE PAGAMENTO													
DESCONTOS													
ADITIVOS													
fev/03													
1	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
2	FUNCIONÁRIO		MENSAL	1ª QUINZENA	2ª QUINZENA	INSS	%	VALE	LÍQUIDO	SAL. FAM.	VALE	DIA	HORA
3	SEBASTIÃO		R\$ 296,00	R\$ 198,00	R\$ 167,71	R\$ 30,29	7,65%	R\$ -	R\$ 265,71	R\$ -	R\$ -	R\$ 13,20	R\$ 1,80
4	LUÍS CARLOS		R\$ 275,00	R\$ 137,50	R\$ 126,77	R\$ 21,04	7,65%	R\$ -	R\$ 264,27	R\$ 10,31	R\$ -	R\$ 9,17	R\$ 1,25
5	BENEDITO		R\$ 275,00	R\$ 137,50	R\$ 174,89	R\$ 21,04	7,65%	R\$ 16,50	R\$ 312,39	R\$ 20,93	R\$ 44,00	R\$ 9,17	R\$ 1,25
6	MARIA HELENA		R\$ 334,00	R\$ 167,00	R\$ 177,41	R\$ 25,55	7,65%	R\$ 20,04	R\$ 344,41	R\$ -	R\$ 56,00	R\$ 11,13	R\$ 1,52
7	JOÃO BATISTA		R\$ 381,00	R\$ 190,50	R\$ 169,79	R\$ 29,15	7,65%	R\$ 22,36	R\$ 360,29	R\$ -	R\$ 44,00	R\$ 12,70	R\$ 1,73
8	GONÇALO		R\$ 416,00	R\$ 208,00	R\$ 195,22	R\$ 31,82	7,65%	R\$ 24,96	R\$ 402,22	R\$ -	R\$ 44,00	R\$ 13,87	R\$ 1,89
9	OTÁVIO		R\$ 416,00	R\$ 208,00	R\$ 176,18	R\$ 31,82	7,65%	R\$ -	R\$ 384,18	R\$ -	R\$ -	R\$ 13,87	R\$ 1,89
10	LUIS		R\$ 275,00	R\$ 137,50	R\$ 109,44	R\$ 21,04	7,65%	R\$ -	R\$ 245,94	R\$ 10,31	R\$ -	R\$ 9,17	R\$ 1,25
11	ELIELSON		R\$ 347,00	R\$ 173,50	R\$ 20,51	R\$ 26,55	7,65%	R\$ 20,92	R\$ 204,01	R\$ 10,31	R\$ 56,00	R\$ 11,57	R\$ 1,52
12	HUMBERTO		R\$ 238,00	R\$ 119,00	R\$ 151,13	R\$ 15,21	7,65%	R\$ 14,28	R\$ 270,13	R\$ 20,42	R\$ 44,00	R\$ 7,93	R\$ 1,08
13	ELSON		R\$ 238,00	R\$ 119,00	R\$ 140,82	R\$ 15,21	7,65%	R\$ 14,28	R\$ 259,82	R\$ 10,31	R\$ 44,00	R\$ 7,93	R\$ 1,08
14	JOELSON		R\$ 238,00	R\$ 119,00	R\$ 140,82	R\$ 15,21	7,65%	R\$ 14,28	R\$ 259,82	R\$ 10,31	R\$ 44,00	R\$ 7,93	R\$ 1,08
15	TOTALS		R\$ 5.754,19	R\$ 2.954,50	R\$ 2.799,69	R\$ 292,92		R\$ 148,02	R\$ 4.054,19	R\$ 103,10	R\$ 376,00		
16	FGTS		VALOR		TABELA DE FALTAS		TOTAL VALOR		HORAS EXTRAS		VALOR		
17	SEBASTIÃO		R\$ 33,66		SEBASTIÃO		0	R\$ -	SEBASTIÃO		R\$ -		
18	LUÍS CARLOS		R\$ 23,38		LUÍS CARLOS		0	R\$ -	LUÍS CARLOS		R\$ -		
19	BENEDITO		R\$ 23,38		BENEDITO		0	R\$ -	BENEDITO		R\$ -		
20	MARIA HELENA		R\$ 28,39		MARIA HELENA		0	R\$ -	MARIA HELENA		R\$ -		
21	JOÃO BATISTA		R\$ 32,39		JOÃO BATISTA		1	R\$ 12,70	JOÃO BATISTA		R\$ -		
22	GONÇALO		R\$ 35,36		GONÇALO		0	R\$ -	GONÇALO		R\$ -		
23	OTÁVIO		R\$ 35,36		OTÁVIO		0	R\$ -	OTÁVIO		R\$ -		
24	LUIS		R\$ 23,38		LUIS		2	R\$ 18,33	LUIS		R\$ -		
25	ELIELSON		R\$ 29,50		ELIELSON		14	R\$ 161,93	ELIELSON		R\$ -		
26	HUMBERTO		R\$ 20,23		HUMBERTO		0	R\$ -	HUMBERTO		R\$ -		
27	ELSON		R\$ 20,23		ELSON		0	R\$ -	ELSON		R\$ -		
28	JOELSON		R\$ 20,23		JOELSON		0	R\$ -	JOELSON		R\$ -		
29	TOTAL		R\$ 325,47		TOTAL			R\$ 192,97	TOTAL		R\$ -		

Figura 11 – Tela Folha de Pagamento

9. RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DESENVOLVIDO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO

O modelo de gestão acima proposto foi implantado em uma pequena empresa do setor moveleiro cuja finalidade principal era a organização de seu processo produtivo para posterior otimização da sua produção. Verificou-se, no entanto, que não apenas seu processo produtivo estava mal estruturado, e sim seu processo de uma forma geral, desde a entrada da matéria-prima, da formação de preços para o cliente, das distribuições de tarefas na produção até a venda do produto final.

Após alguns meses de implantação observaram-se diversas mudanças nos mais diversos setores da empresa, dentre elas, destacam-se:

	ANTES	DEPOIS
1. Orçamentos	Estimativa de custos e utilização de métodos empíricos que normalmente sub ou super valorizavam o preço dos produtos a serem fabricados.	Tornou-se rotina dimensionar os custos agregados ao produto, atribuir margens de lucro, frete, impostos e por conseguinte calcular o preço de venda.
2. Compra de matéria-prima	Efetuada a partir de previsões, onde na maioria das vezes a compra era muito maior ou menor do que o necessário.	Passou-se a ter um planejamento da capacidade de materiais, discriminando na compra apenas o necessário para produção.
3. Atribuição de tarefas	Feita de forma aleatória. Não se procurava saber qual a especialidade do funcionário para seu melhor aproveitamento no processo.	Após a departamentalização, os funcionários foram distribuídos aos seus devidos setores onde se notou uma melhoria de produtividade e agilidade no processamento.
4. Tempo de produção	Totalmente prejudicado pela não distribuição dos setores. Normalmente a produção necessitava de um tempo a mais para ser concluída.	A melhoria do processo a partir do cumprimento dos passos anteriores tornou o tempo de produção um precioso diferencial para empresa, visto que o mesmo passou a ser padronizado nas operações.

10. CONCLUSÕES

O artigo propõe, dentre outras coisas, mostrar de forma clara e abrangente a importância das pequenas empresas no cenário econômico do país. Estas empresas que atualmente pecam em seus processos produtivos e administrativos. Sob o aspecto produtivo, notou-se que a grande maioria das pequenas empresas não tem o seu processo estruturado, organizado e padronizado, já no aspecto administrativo, a grande falta de desconhecimento e especialização por parte dos gestores da empresa, proporcionou, a omissão ou em alguns casos a frustração do insucesso na implantação de uma poderosa ferramenta que vem crescendo nas organizações, a tecnologia da informação.

Devido aos elevados custos de aquisição e implantação dos pacotes de softwares disponíveis no mercado, o artigo também propõe um sistema de gestão que foi desenvolvido com o auxílio de planilhas eletrônicas, tornando-o bastante acessível às pequenas empresas e cujos resultados já estão sendo observados em uma pequena empresa do setor moveleiro.

11. BIBLIOGRAFIA

- BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo, Atlas, 1998.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. São Paulo, Atlas, 2000.

JÚNIOR, Armando Noé Carvalho de Moura. *Novas Tecnologias e Sistemas de Administração da Produção - Análise do Grau de Integração e Informatização nas Empresas Catarinenses*. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

BERALDI, Lairce Castanheira; FILHO, Edmundo Escrivão. *Impacto da Tecnologia da Informação na Gestão de Pequenas Empresas*. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/290100/29010005.pdf>>. Acesso em: 27 mar.2003.

IGNÁCIO, Olímpia Maria Carvalho. *A Administração nas Pequenas Empresas – Uma Atividade Empreendedora que Deve Ser Desenvolvida*. Disponível em: <<http://www.faculdadepadrao.com.br/artigos/docentes1.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2003.

HESSEL, Rosana. *Microsoft cria nova divisão no Brasil*. São Paulo, 2003. Gazeta Mercantil 21 mar. 2003.