

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

HENRIQUE PINTO RAMOS

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
INFORMAÇÕES FINANCEIRO EM UMA EMPRESA DE
FOTOGRAFIA

Porto Alegre

2013

HENRIQUE PINTO RAMOS

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
INFORMAÇÕES FINANCEIRO EM UMA EMPRESA DE
FOTOGRAFIA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o Dr. André Luis
Martinevski

Porto Alegre

2013

HENRIQUE PINTO RAMOS

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
INFORMAÇÕES FINANCEIRO EM UMA EMPRESA DE
FOTOGRAFIA

Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Profº Dr. André Luis
Martinewski

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Profº Roberto Lamb - Instituição

Orientador Profº Dr. André Luis Martinewski - Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Terezinha e José Mário, pelo apoio e confiança em minhas escolhas, pela educação a mim dada e por me darem o exemplo do que é ser uma pessoa de caráter. À minha mãe, por ser o maior exemplo de esforço, dedicação e superação na vida. Ao meu pai, especialmente, por ter me mostrado o ofício da Administração e ter me ensinado a pensar estrategicamente. Orgulho-me de ter escolhido a sua profissão e espero que consiga colocar seus ensinamentos em prática.

Ao meu amigo, irmão e chefe, Diego, por ter cedido sua empresa para realizar este trabalho. Nem todos tem a sorte de ter ao lado de um chefe, um irmão, e ao lado de um irmão, um amigo.

À minha namorada, Fernanda, pelo apoio incondicional ao longo deste trabalho.

Ao profº André Luis Martinewski, pelos valiosos comentários e orientação no desenvolvimento deste trabalho. A longa jornada do TCC foi muito mais tranquila tendo o seu respaldo.

À PS Júnior e seus membros, por terem me propiciado um ambiente de grande desenvolvimento pessoal e profissional durante 2 anos de experiência lá. E, de forma geral, à UFRGS pelos bons tempos em que a frequentei. Espero em breve retornar.

“Quanto mais eu me esforço, mais sorte eu tenho.”

Gary Player

RESUMO

O presente trabalho irá discorrer sobre o desenvolvimento de um sistema de informações para a área financeira de uma pequena empresa prestadora de serviços fotográficos. Este sistema tem como intuito auxiliar a companhia a se organizar melhor no que tange às suas finanças de curto prazo, dando um primeiro passo para a maturação da área financeira. Diante disso, a planilha auxiliará o gestor de uma pequena empresa a organizar-se melhor da mesma forma que ela não seja complexa a ponto de não ser utilizada. Baseado na falta de dados históricos, a baixa maturidade da área financeira, e a falta de organização nos processos, características comuns em empresas de pequeno porte, foi criada uma ferramenta, no software Microsoft Excel®, embasada em conceitos fundamentais de finanças e contabilidade. A planilha irá gerar informações detalhadas sobre resultados acumulados, previsão de pagamentos dentre outras funcionalidades. De forma geral, este sistema oferece um painel de controle de indicadores de curto prazo sobre as finanças da empresa. Por se tratar de uma ferramenta simples, poderá servir de exemplo para outras organizações de menor porte.

Palavras-chave: Pequena empresa, Sistemas de Informação, Indicadores Financeiros.

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

TABELA 1 – EXEMPLO DE DRE.....	29
TABELA 2 – DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA.....	30
TABELA 3 – FLUXO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS.....	31
TABELA 4 – FLUXO DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO.....	32
TABELA 5 – FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	33
TABELA 6 – ANÁLISE VERTICAL	34
TABELA 7 – ANÁLISE HORIZONTAL	35
TABELA 8 – FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO	44
TABELA 9 – FLUXO DE CAIXA PROJETADO X REALIZADO	44
TABELA 10 – FLUXO DE CAIXA PELO MÉTODO INDIRETO	46
QUADRO 1 – PLANO DE CONTAS.....	49
QUADRO 2 – NOVO PLANO DE CONTAS	66
TABELA 11 – ENTRADA DE DADOS.....	68
TABELA 12 – PAGAMENTOS	69
TABELA 13 – INVESTIMENTOS.....	70
TABELA 14 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	71
TABELA 15 – RENTABILIDADE INVESTIMENTOS.....	72
TABELA 16 – DRE E INDICADORES DE MARGEM.....	73
TABELA 17 – PAGAMENTOS	74
TABELA 19 – ANÁLISE HORIZONTAL (ANUAL)	75
TABELA 20 – RESUMOS ANUAIS.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – CONTROLE DE PAGAMENTOS.....	60
FIGURA 2 – CONTROLE DE CAIXA	61
FIGURA 3 – GRÁFICO DE RECEITA DE CLIENTES.....	77
FIGURA 4 – RECEITA DE CLIENTES X TIPO DE SERVIÇO.....	78
FIGURA 5 – SAÍDAS DE CAIXA.....	79
FIGURA 6 – SALDO NO PERÍODO.....	79

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	15
1.2.	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR	15
1.2.1.	<i>Fotografia e o Mercado Imobiliário</i>	<i>16</i>
1.3.	PROBLEMA	17
1.4.	OBJETIVOS.....	19
1.4.1.	<i>Objetivo geral</i>	<i>19</i>
1.4.2.	<i>Objetivos específicos</i>	<i>20</i>
1.5.	JUSTIFICATIVA	20
2.	REVISÃO TEÓRICA.....	22
2.1.	SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	22
2.1.1.	<i>Conceitos básicos para um SI.....</i>	<i>23</i>
2.1.2.	<i>Entrada (input).....</i>	<i>24</i>
2.1.3.	<i>Processamento.....</i>	<i>24</i>
2.1.4.	<i>Saída (output)</i>	<i>24</i>
2.1.5.	<i>Realimentação (feedback).....</i>	<i>25</i>
2.2.	REGIME DE CAIXA E REGIME DE COMPETÊNCIA	25
2.3.	ESTRUTURA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	27
2.3.1.	<i>Balanço Patrimonial.....</i>	<i>27</i>
2.3.2.	<i>Demonstração de Resultados do Exercício</i>	<i>28</i>
2.3.3.	<i>Demonstração dos Fluxos de Caixa</i>	<i>29</i>
2.4.	ANÁLISE POR INDICADORES	33
2.4.1.	<i>Análise Vertical</i>	<i>34</i>
2.4.2.	<i>Análise Horizontal</i>	<i>35</i>
2.4.3.	<i>Estrutura de Capitais.....</i>	<i>36</i>
2.4.4.	<i>Liquidez.....</i>	<i>37</i>
2.4.5.	<i>Rentabilidade.....</i>	<i>39</i>
2.5.	FLUXO DE CAIXA	42
2.5.1.	<i>Fluxo de Caixa Pelo Método Direto</i>	<i>43</i>
2.5.2.	<i>Fluxo de Caixa pelo Método Indireto.....</i>	<i>45</i>
2.5.3.	<i>Conciliação Bancária</i>	<i>47</i>
2.5.4.	<i>Plano de Contas</i>	<i>47</i>
2.6.	TAXAS DE JUROS	50
2.6.1.	<i>Equivalência de taxas.....</i>	<i>50</i>
3.	METODOLOGIA.....	51

3.1.	TIPO DE PESQUISA	51
3.2.	COLETA DE DADOS.....	52
3.3.	ANÁLISE DOS DADOS.....	52
3.4.	PROPOSIÇÃO DO MODELO.....	53
3.5.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	53
4.	SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA.....	55
4.1.	PROCESSOS ATUAIS	55
4.1.1.	<i>Formulação de Preços</i>	<i>55</i>
4.1.2.	<i>Política de Recebimentos.....</i>	<i>56</i>
4.1.3.	<i>Política para Pagamentos.....</i>	<i>56</i>
4.1.4.	<i>Registro das operações financeiras.....</i>	<i>57</i>
4.1.5.	<i>Investimentos.....</i>	<i>57</i>
4.2.	PLANO DE CONTAS.....	58
4.3.	FERRAMENTAS UTILIZADAS.....	59
4.3.1.	<i>Controle de Pagamentos</i>	<i>59</i>
4.3.2.	<i>Planilha de Controle de Caixa</i>	<i>61</i>
4.4.	OPORTUNIDADES DE APRIMORAMENTO	62
4.4.1.	<i>Controle de Pagamentos</i>	<i>62</i>
4.4.2.	<i>Planilha de Controle de Caixa</i>	<i>62</i>
4.4.3.	<i>Análise das ferramentas.....</i>	<i>63</i>
4.4.4.	<i>Falhas diagnosticadas</i>	<i>63</i>
5.	PROPOSTA DO NOVO MODELO	65
5.1.	PLANO DE CONTAS.....	65
5.2.	ENTRADA DE DADOS.....	67
5.2.1.	<i>Movimentação de caixa</i>	<i>67</i>
5.2.2.	<i>Pagamentos.....</i>	<i>68</i>
5.2.3.	<i>Investimentos.....</i>	<i>69</i>
5.3.	RELATÓRIOS	70
5.3.1.	<i>Demonstração dos Resultados do Exercício – DRE.....</i>	<i>71</i>
5.3.2.	<i>Investimentos.....</i>	<i>72</i>
5.3.3.	<i>Indicadores</i>	<i>72</i>
5.4.	GRÁFICOS.....	76
5.4.1.	<i>Receita de Clientes</i>	<i>77</i>
5.4.2.	<i>Receita de Clientes x Tipo de Serviço.....</i>	<i>77</i>
5.4.3.	<i>Saídas de Caixa</i>	<i>78</i>
5.4.4.	<i>Saldo no período</i>	<i>79</i>

6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, as pequenas empresas enfrentam um cenário positivo dentro do panorama econômico. O empreendedorismo nunca esteve tão em voga quanto nos últimos anos e, cada vez mais, há pessoas querendo abrir seus próprios negócios, seja por necessidade, seja por desejo de realização pessoal e profissional.

Para estas empresas, muitas vezes o crescimento vem junto com a informalidade de processos e controles, o que trás a tona a necessidade de profissionalização. Um sintoma disto é quando a empresa começa a não ter noção de quanto é sua receita, quanto são suas despesas. No entanto, quando a organização está em expansão, é um momento de reflexão e certa cautela, pois caso ela não esteja estruturada, tanto financeiramente quanto operacionalmente, pode se perder na curva do crescimento. É de extrema importância que neste período, a empresa tenha solidez financeira. De qualquer forma, para saber se a organização tem condições de encarar os desafios do crescimento, ela precisa se conhecer, ou seja, saber como andam suas finanças e seu caixa.

Na era da informação, o acesso aos dados é cada vez mais rápido, e assim o é exigido do ambiente competitivo que as cerca. Cabe à empresa utilizar estas informações como vantagem competitiva em seu mercado de atuação.

O estudo deste Trabalho de Conclusão de Curso será a proposta de um Sistema de Informação (SI) Financeiro para uma pequena empresa do ramo de serviços fotográficos. Por meio do estudo da situação atual, será proposta uma ferramenta para que as demandas de dados sejam supridas por meio desta. Sendo assim, espera-se como resultado, que o gestor financeiro tenha uma facilidade maior em conhecer registrar e acompanhar os lançamentos de caixa e, ter um panorama financeiro da empresa.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Diego Ramos Fotografia é uma empresa que atua há oito anos oferecendo serviços fotográficos para a cobertura de eventos sociais e corporativos na região metropolitana de Porto Alegre. Sua sede é na Avenida Nilo Peçanha e atualmente, a empresa é composta pelo proprietário (e fotógrafo), por uma pessoa responsável pelas finanças e um editor de imagens. Para atender melhor as oportunidades do mercado, a companhia contrata fotógrafos *freelancers* quando é necessário mais de um fotógrafo em um evento, ou o proprietário já tem outro compromisso na data.

Há cerca de dois anos, a empresa observou uma grande oportunidade: oferecer serviços específicos ao mercado imobiliário, setor no qual a empresa atendia alguns clientes rotineiramente durante anos. Desta forma, foi desenvolvido um know-how em serviços voltados para construtoras, arquitetos, imobiliárias e corretores de imóveis. Dentre o portfólio da empresa, destacam-se serviços como a fotografia 360º e o treinamento em fotografia imobiliária, em que é ensinado aos corretores de imóveis como fotografar seus produtos. No Brasil não existem empresas que ofereçam esta gama de serviços para o mercado imobiliário, sendo assim, atualmente a demanda pelos é crescente e há muitas oportunidades para serem exploradas. Atualmente, a maioria dos serviços prestados é para este nicho.

Comparado com um passado próximo, a empresa passa por um bom momento, tanto comercialmente quanto financeiramente. No entanto, o crescimento rápido faz com que os colaboradores não tenham tempo para organizar a empresa e resolver alguns processos, como o de controle financeiro ou dedicar-se à profissionalização da gestão.

1.2. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

Segundo dados do blog Edmundo Consultor (2011), em 2010, este mercado de fotografia movimentou R\$ 8.700.000,00 (oito milhões e setecentos mil reais) no país. Esta movimentação provavelmente se faz possível devido às diversas áreas

de atuação, como por exemplo: eventos sociais, esportes, fotojornalismo, moda, arquitetura, fotografia publicitária, entre outros.

Entretanto, a fotografia como profissão não é regulamentada por nenhum conselho, associação ou sindicato, fazendo com a que atividade tenha pouco respaldo e reconhecimento pela sociedade. Por não haver algum órgão que dê as diretrizes da profissão, o desenvolvimento de novos profissionais acaba se dando de forma amadora, em que geralmente uma pessoa que tem afinidade com a área, se dedica a conhecer mais sobre e realizar cursos relacionados. Atualmente, foi encontrada apenas uma Instituição de Ensino Superior (IES) que oferece a graduação em Fotografia no Rio Grande do Sul. Demais instituições oferecem cadeiras do tema em cursos de Comunicação Social e Design. Há também escolas de fotografia que oferecem cursos e oficinas para módulos iniciantes, intermediários e avançados.

Não são disponíveis dados históricos ou outras informações de quais são os resultados em termos de crescimento e de profissionalização deste mercado. Porém, empiricamente, nota-se que é um mercado com pouca preocupação com a gestão dos processos, tanto por parte dos profissionais autônomos quanto das empresas atuantes.

1.2.1. Fotografia e o Mercado Imobiliário

No mercado imobiliário, a internet se tornou uma grande aliada a construtoras e imobiliárias para a venda e locação de imóveis. O blog Guru do Corretor (2012a) publicou uma pesquisa do site de buscas Google que mostra que, atualmente 88% das pessoas utilizam a rede para procurar um novo imóvel e que, 56% do processo de decisão de compra ou locação de um imóvel, é online.

Com isso, a fotografia se torna fator de grande importância neste contexto. O Guru do Corretor (2012b) também publicou um dado de que dentre as funcionalidades exigidas pelos compradores de imóveis nos sites de imobiliárias, as fotos entram em primeiro lugar, e que anúncios sem fotos geram cerca de 10 vezes menos contatos com os vendedores. Em suma, nota-se que com o

crescimento da internet como ferramenta de procura de imóveis, a fotografia vem assumindo papel importante para o processo de compra e venda.

1.3. PROBLEMA

Empresas e organizações sem um norte definido, sem estratégia são muito mais suscetíveis ao fracasso do que aquelas que têm estabelecidos seu planejamento e formas de atingir seus objetivos. Tanto para grandes companhias quanto para pequenas, o planejar é uma forma de analisar o ambiente em que se encontra, vislumbrar oportunidades e precaver-se de ameaças. No entanto, para que os planos saiam do papel e tomem efeito, conceito geralmente vem se faz necessário o controle. Nas palavras de Gomes e Salas:

O controle, seja ele muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações. (1997, p.22).

Inclusive, Anthony e Govindarajan (2008, p.1), dizem que “em um ambiente em que alterações ocorrem rapidamente, é difícil para a empresa primeiramente formular a estratégia e só então elaborar os sistemas gerenciais para executar a estratégia escolhida.” Um MIS – *management information system* – (STAIR e REYNOLDS, 2008, p. 372) (ou comumente chamado SIG – Sistema de Informações Gerenciais) pode ser usado para auxiliar a companhia a atingir o sucesso no controle de suas estratégias. Os autores afirmam que:

O principal objetivo de um MIS [SIG] é ajudar uma empresa a alcançar seus objetivos, oferecendo percepções detalhadas de seus administradores a respeito de operações diárias da organização. (STAIR e REYNOLDS, 2008, p.372).

Em um SIG, o controle é parte fundamental do mesmo. O controle gerencial é imprescindível em qualquer organização que pratique a descentralização (ANTHONY e GOVINDARAJAN 2008, p.1) e, conforme Gomes e Salas (1997), ele não somente é realizado pela gerência, mas também por todas e cada uma das pessoas que fazem parte dela [organização]. Conforme Frezatti aponta, “um sistema de informações gerenciais, é a espinha dorsal do controle gerencial” (2008, p.54). É comentado sobre a importância de um sistema de informação que integre

os dados e forneça informações relevantes para a manutenção da organização, no entanto, a formulação deste em uma pequena empresa tem suas peculiaridades; a falta de recursos, o baixo conhecimento técnico de ferramentas e os dados históricos.

Da mesma forma que por todas as pessoas o controle deve ser realizado, por todas as áreas também pode haver SIGs integrados, como por exemplo, um Sistema de Informação Gerencial Financeira. Stair e Reynolds (2008) citam que algumas das funcionalidades de um SIG Financeiro envolvem a análises dos dados financeiros e das atividades atuais e históricas. Ao encontro desses pensamentos, Oliveira (2009), cita que o sistema de informação econômico-financeiro, voltado à gestão interna da empresa, deve ser adaptado à realidade específica da organização, de acordo com as características das atividades desempenhadas (OLIVEIRA, 2009, p. 107). Para Anthony e Govindarajan (2008), o sucesso de longo prazo de muitas organizações pode ser atribuído não apenas por terem desenvolvido boas estratégias; mais importante do que isso, é o fato de terem elaborado sistemas e processos que estimulam seus funcionários a executar essas estratégias de forma eficiente.

Para uma execução correta, informações de qualidade devem ser fornecidas àqueles que participarão da implementação das estratégias e rotinas. Para Stair e Reynolds (2008), informações valiosas têm as seguintes características:

- a) precisas;
- b) completas;
- c) econômicas;
- d) flexíveis;
- e) confiáveis;
- f) relevantes
- g) simples
- h) apresentadas no momento exato;
- i) verificáveis;
- j) acessíveis;
- k) seguras.

Estes autores afirmam como exemplo, se uma previsão imprecisa de demanda indica um futuro com pouca chance de ocorrência, uma organização

pode investir milhões para atender esta falsa necessidade e ter complicações financeiras por causa disto. Como asseveram Kaplan e Norton (1997, p. 21), “o que não é medido, não é gerenciado”, desta forma, a confiabilidade das informações tem impacto nas diversas áreas de uma empresa, o que torna pertinente o estudo de como estas são estruturadas, evidenciadas e analisadas.

A área financeira se torna o foco deste estudo, pois a empresa escolhida demonstra dificuldades em gerir sua situação financeira em um momento de crescimento. Para Kaplan e Norton (1997, p. 65), “os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios”, o que evidencia que a análise das informações financeiras da empresa, implica em uma observação da conjuntura em que a organização vive.

Dadas estas condições, o presente trabalho se propõe a desenvolver:

Um projeto de sistema de informações que possibilite o registro e acompanhamento das entradas e saídas de caixa na empresa estudada.

1.4. OBJETIVOS

Para uma melhor compreensão do trabalho como um todo, os objetivos foram divididos em geral e específicos.

1.4.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um projeto de Sistema de Informação Financeiro para o controle da movimentação de caixa de uma pequena empresa de fotografia.

1.4.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos que irão contribuir para que o geral seja atendido são:

- a) analisar o processo atual de controle financeiro;
- b) adequar entradas e saídas do sistema para gerarem dados relevantes para a tomada de decisão;
- c) construir indicadores financeiros úteis à necessidade da empresa.

1.5. JUSTIFICATIVA

A importância que micro e pequenas empresas (MPE) vêm representando no mercado brasileiro é uma motivação para o direcionamento deste trabalho. Segundo dados do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), houve uma evolução do percentual de empréstimos e financiamentos de pessoas físicas, micro e pequenas empresas na ordem de, aproximadamente, 10% entre 2008 e 2010 (COUTINHO, 2010). Junto a este dado, a taxa de sobrevivência das empresas vem aumentando. Em 2005, 71,9% das empresas sobreviviam em até 02 anos de existência. No ano de 2006, este percentual foi elevado para 73,1% (BIBLIOTECA SEBRAE, 2011).

Como MPEs em expansão geralmente procuram soluções de baixo custo e que tenham impacto na estruturação de suas atividades e processos, um SIG financeiro construído sem custos pode ser um bom alicerce para o crescimento da organização. Sabe-se que a falta de dados importantes sobre a situação financeira de uma empresa pode passar a falsa sensação de que a organização é sólida, quando não o é. Por isto, o presente trabalho se propõe a montar um Sistema de Informação que ofereça estas informações ao tomador de decisões e, causar impacto positivo na empresa, nas pessoas que lá trabalham e, na sociedade ao seu redor, por meio do crescimento e desenvolvimento do mercado em que atua.

Pela temática financeira ser a área de estudo do autor, e pelo mesmo ter familiaridades e experiências breves na área de Tecnologia da Informação (TI), o encerramento do curso é oportuno com um trabalho realizado nestas duas áreas, visando agregar conhecimento às pessoas envolvidas neste processo, e concluir a etapa acadêmica da graduação.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados conceitos e reflexões teóricas importantes para entender as situações encontradas na empresa estudada sob o prisma acadêmico. Os assuntos são: Sistemas de Informação, Estrutura das Demonstrações Financeiras, Análise por Indicadores, Fluxo de Caixa e Taxas de Juros.

2.1. SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Segundo Stair e Reynolds, um Sistema de Informação (SI) é:

Um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam dados e informações para proporcionar um mecanismo de realimentação para atingir um objetivo (2008, p.4).

Padoveze partilha de opinião semelhante, conceituando Sistema de Informação como “um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações” (2007, p. 33). Embora a visão de Stair e Reynolds não deixe clara a utilização do recurso humano, a citação de Padoveze lembra que entre recursos tecnológicos empregados nos dias de hoje o usuário, seja ele intermediário ou final, também participa dos Sistemas de Informação.

Padoveze (2007) elenca os elementos necessários para um sistema de informação:

- a) objetivos totais do sistema;
- b) ambiente do sistema;
- c) recursos do sistema;
- d) componentes do sistema;
- e) administração do sistema;
- f) saídas do sistema.

Para Stair e Reynolds (2009), dependeremos ainda mais de SIs no futuro. No ano de 2009, as 500 principais companhias, segundo a *Fortune* (Apud Stair e

Reynolds, 2009) gastam mais de um bilhão de dólares por ano em tecnologia da informação. Os SI estão mudando constantemente a forma como as organizações conduzem seus negócios (STAIR E REYNOLDS, 2009), e isso deve ser um caminho sem volta, pois o desenvolvimento de novas formas de acesso a informações deve ser constante.

2.1.1. Conceitos básicos para um SI

Stair e Reynolds ressaltam a diferença entre os conceitos de dados, informação, e conhecimento. Na visão dos autores, dados “são compostos por fatos básicos, como o nome e a quantidade de horas trabalhadas em uma semana de um funcionário, número de peças em estoque ou pedidos” (2009, p.4). Entretanto, estes números só serão relevantes se houver algum significado neles, entrando no conceito de informação, que os autores definem como “um conjunto de fatos organizados de modo a terem valor adicional, além do valor dos fatos propriamente ditos” (2009, p.4). Por exemplo, o número de clientes de um restaurante é um dado, mas se este número é bom, ou ruim, e quanto este número gerará valor para a empresa, é uma informação relevante que o dado em si, não traz. Dados são representações de fatos diretos, no entanto, têm pouco valor por si só (STAIR e REYNOLDS, 2009). Para estes autores, “o tipo de informação criada, depende das relações entre os dados existentes (2009, p.5)”.

Portanto, as informações podem ser consideradas dados tornados mais úteis graças à transformação em conhecimento. Para Stair e Reynolds, conhecimento é “a consciência e o entendimento de um conjunto de informações e formas de torná-las úteis para apoiar uma tarefa específica ou tomar uma decisão.” (STAIR e REYNOLDS, 2009, p.5). O valor da informação está diretamente ligado a como ela auxilia os tomadores de decisões a atingir seus objetivos organizacionais (STAIR e REYNOLDS, 2009).

2.1.2. Entrada (input)

Nos Sistemas de Informação, entrada é a atividade de coletar e capturar dados básicos. A entrada pode se dar de diversas formas, dependendo da forma que o SI é projetado, tanto sendo um processo manual, ou automatizado (STAIR e REYNOLDS, 2009). Exemplificando, o cadastro de um questionário de pós-venda seria considerada uma entrada.

Nota-se que este conceito não se alterou ao longo do tempo, pois Oliveira conceitua a entrada de forma semelhante, em que sua função “caracteriza as forças que fornecem o material, a energia e a informação para a operação ou processo (1999, p.23)”.

2.1.3. Processamento

O processamento envolve a conversão ou transformação de dados em saídas úteis (STAIR e REYNOLDS, 2009, p.12). Esta etapa pode ser mais ou menos complexa, dependendo da entrada disponível e da saída desejada. Stair e Reynolds (2009) citam como exemplo, um sistema de folha de pagamento, em que o número de horas trabalhadas deverá se converter em pagamento líquido.

2.1.4. Saída (output)

A partir da entrada e do processamento, o SI terá como fim fornecer informações úteis, seja a partir de documentos ou de relatórios (STAIR e REYNOLDS, 2009, p.13). Utilizando o exemplo anterior, uma saída do sistema de folha de pagamentos seria um relatório com todos os pagamentos de todos os funcionários relacionados na empresa. É importante ressaltar, que a saída de um sistema, pode ser a entrada para outro, conforme asseveram Stair e Reynolds (2009, p. 13)

Oliveira (2009) define as saídas como as correspondentes aos resultados do processo de transformação. Podem ser conceituadas como as finalidades para as quais os objetivos, atributos e relações do sistema foram unidos.

2.1.5. Realimentação (feedback)

A realimentação é “a saída que é usada para alterar a entrada ou as atividades em processamento” (STAIR e REYNOLDS, 2009, p.13). Usando como mote o sistema de pagamentos, um sistema pode identificar automaticamente se um dado foi inserido de forma errada, como seria o caso se uma pessoa constasse como se tivesse trabalhado 500 horas durante a semana, ao invés de 50, que seria o correto. Neste caso, a realimentação é usada para verificar e corrigir a entrada de quantidade de horas de trabalho. Para Stair e Reynolds (2009), a realimentação também é importante para gerentes e tomadores de decisões, pois os sistemas podem auxiliar em decisões futuras, como a previsão do nível de estoques e estimação de vendas futuras.

2.2. REGIME DE CAIXA E REGIME DE COMPETÊNCIA

Na administração financeira e na contabilidade, podem-se utilizar dois regimes diferentes para apurar as entradas e saídas em um determinado período: são eles o de caixa e o de competência. Segundo Silva (2008) a contabilidade utiliza o de competência para apurar seus resultados, uma vez que este reconhece as receitas e despesas considerando a data em que o evento econômico fora realizado, e não a sua entrada ou saída financeira. Em contrapartida, o regime de caixa contabiliza as receitas ou desembolsos no momento em que ocorre a transação na conta de Disponibilidades. Szuster (et al, 2007), assevera que este método está ligado ao fluxo financeiro, ou fluxo de caixa de um empreendimento (ou empresa).

Como exemplo, considera-se uma empresa que vendeu R\$ 15.000,00 em produtos no mês de Janeiro, porém com este valor a receber em três parcelas de

R\$ 5.000,00. Segundo o regime de competência, o faturamento do mês de Janeiro é de R\$ 15.000,00, já pelo de caixa, de R\$ 5.000,00.

Silva (2008, p.27) assegura que “ambos os métodos não são conflitantes, mas sim, complementares e interdependentes”. O viés financeiro (caixa) é importante para o planejamento e gestão de disponibilidades do dia-a-dia da empresa, em que serão determinadas quais as quantias a serem aplicadas ou financiadas dadas as necessidades da organização. Já o regime de competência visa “apurar o resultado econômico e medir a rentabilidade das transações” (SILVA, 2008, p.27), uma vez que analisa os fatos econômicos sem a interferência de outras receitas ou despesas que não as do período vigente. Na Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76), exige-se que seja utilizado o regime de competência nas demonstrações de resultado:

Art. 177. A escrituração da companhia será mantida em registros permanentes, com obediência aos preceitos da legislação comercial e desta Lei e aos princípios de contabilidade geralmente aceitos, devendo observar métodos ou critérios contábeis uniformes no tempo e registrar as mutações patrimoniais segundo o regime de competência. (BRASIL, 1976).

De forma a complementar a diferença entre os regimes, pode-se usar a definição de Matarazzo sobre o Econômico e Financeiro, em que o primeiro se relaciona com o regime de competência e o segundo, com o de caixa:

Econômico: Refere-se a lucro, no sentido dinâmico, de movimentação. Estaticamente, refere-se a patrimônio líquido.

Financeiro: Refere-se a dinheiro. Dinamicamente, representa a variação de Caixa. Estaticamente, representa o saldo de Caixa[...]o termo financeiro tem significado amplo e restrito. Quando encarado de forma restrita refere-se a Caixa. (2008, p.262).

Conforme o Matarazzo (2008) destaca, uma empresa pode ter uma boa situação econômica com posses como automóveis, imóveis, equipamentos e outros investimentos, mas sem dinheiro em caixa – situação financeira – para arcar com dívidas e pagamentos de curto prazo. Entretanto, é necessário saber o porquê de não haver estas disponibilidades, e a resposta pode não estar apenas na gestão do caixa. Ou seja, utilizando-se de métodos com o regime de competência e o regime de caixa (econômico e financeiro, respectivamente) o gestor pode analisar a empresa de forma mais aprofundada.

2.3. ESTRUTURA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Para Matarazzo, a análise das informações contábeis e financeiras exige o entendimento do que cada conta representa em toda a estrutura da empresa (2008). Neste trabalho serão analisados principalmente o Balanço Patrimonial a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) e a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), por se tratarem das demonstrações contábeis mais utilizadas. Além disto, Padoveze e Benedicto (2004) asseveram que a base da estruturação das informações necessárias para um modelo de gestão está contida nestas demonstrações, afirmando que os demais modelos são, na verdade, modelos decorrentes e complementares ao balanço patrimonial e ao DRE.

2.3.1. Balanço Patrimonial

Para Padoveze e Benedicto, a função básica do Balanço Patrimonial é “evidenciar o conjunto patrimonial de uma entidade, classificando-o em bens e direitos, definidos como ativo, e em obrigações e o valor patrimonial dos acionistas, conceituados como passivo”. (2004, p. 25). Matarazzo (2008) diz que estas são as demonstrações que apresentam todos os bens e direitos da empresa. A diferença entre estas duas grandes contas é chamada Patrimônio Líquido, correspondendo ao valor patrimonial dos acionistas (PADOVEZE E BENEDICTO, 2004).

As principais categorias de ativos, são, segundo Helfert (2000, p.30), as seguintes:

- a) ativos circulantes (bens e direitos que possuem um giro que acompanha o curso normal do negócio, dentro de um período de um ano, tais como caixa, títulos negociáveis, contas a receber e estoques);
- b) ativos fixos (como terrenos, recursos naturais, edifícios, equipamentos, maquinaria e veículos), que possuem vida útil maior do que um ano;

- c) outros ativos, tais como marcas, patentes e vários outros itens intangíveis, inclusive o *goodwill* (*ativo intangível*) que surgiu de uma aquisição (grifo do autor).

Em contrapartida, as fontes principais de fundos obtidos (passivo) são, segundo Helfert (2000, p.31):

- a) passivos circulantes, que são obrigações para com os fornecedores, agências governamentais de impostos e tributos, empregados e financiadores, a serem saldadas dentro de um ano;
- b) passivos exigíveis a longo prazo, que são uma variedade de instrumentos de dívida pagos além do período de um ano, tais como títulos de dívida, empréstimos e hipotecas;
- c) patrimônio líquido, que representa a quantia líquida registrada de capitais fornecidos por várias classes de proprietários do negócio, como também os lucros retidos após a distribuição de dividendos.

2.3.2. Demonstração de Resultados do Exercício

O DRE é o resumo do movimento de certas entradas e saídas no balanço, entre duas datas, assevera Matarazzo (2008, p.41). Segundo Helfert (2000, p.34), o DRE reflete “o efeito das decisões operacionais da administração sobre o desempenho empresarial e o lucro ou prejuízo contábil resultante para os donos do negócio em um período específico do tempo”. Marion (2009) cita que essa demonstração “é a apresentação em forma resumida, das operações realizadas pela empresa durante o exercício social, destacando-se o resultado líquido do período” (2007, p.125). Por se tratar de uma mensuração concisa do resultado, é importante instrumento de análise do desempenho da empresa.

Tabela 1 – Exemplo de DRE

DRE - Casa das Lingerie Ltda.	Ano 20X5
Receita Líquida	\$800.000,00
(-) Custo Mercadoria Vendida	-\$650.000,00
Lucro Bruto	\$150.000,00
(-) Despesas Operacionais	
Vendas	-\$30.000,00
Administrativas	-\$70.000,00
Financeiras	-\$20.000,00
Lucro Operacional	\$30.000,00
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	-\$6.000,00
Lucro Líquido	\$24.000,00

Fonte: Adaptado de Marion (2009, p. 51)

Conforme Padoveze (2006) comenta, o DRE deve ser sempre referente às contas de determinado período, nunca com períodos mistos ou diferentes. O modelo acima mostra quais as principais contas que um DRE deve apresentar.

2.3.3. Demonstração dos Fluxos de Caixa

A demonstração dos fluxos de caixa (DFC) mostra as origens e a aplicações de caixa, que é a base de análise para os administradores financeiros (Szuster et al, 2007). Segundo o autor, os objetivos da DFC são demonstrar (2007, p.282):

- a) a capacidade de a empresa gerar fluxos de caixa operacionais positivos;
- b) os motivos da diferença entre o Lucro Líquido (evidenciado na DRE) e o saldo de Caixa (apresentado no Balanço Patrimonial);
- c) a habilidade de a empresa pagar suas obrigações e dividendos;
- d) as necessidades de financiamento;
- e) os efeitos de operações de investimento nos ativos permanentes;
- f) os efeitos das transações de capital com os acionistas.

A tabela 2 mostra um exemplo de DFC:

Tabela 2 – Demonstração dos Fluxos de Caixa

FLUXO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	R\$	1.766.316,00
Fluxo de caixa da atividade principal	R\$	2.232.007,00
Lucro Líquido	R\$	1.731.110,00
(+) Depreciação	R\$	435.295,00
(+) Juros provisionados sobre operações financeiras	R\$	112.660,00
(+) Provisão de férias e 13º salário	R\$	21.527,00
(+) Prejuízo na venda de imobilizado	R\$	61.484,00
(-) Fluxo das atividades financeiras	R\$	39.930,00
(-) Lucro de equivalência patrimonial	-R\$	125.000,00
(-) Dividendos recebidos	-R\$	45.000,00
Fluxo das atividades financeiras	-R\$	39.930,00
(+) Juros Recebidos	R\$	178.211,00
(-) Juros pagos s/ empréstimos C/P	-R\$	100.870,00
(-) Juros pagos s/ empréstimos L/P	-R\$	117.271,00
Fluxo das Participações Acionárias	R\$	45.000,00
(+) Dividendos recebidos	R\$	45.000,00
Variação da Necessidade de Capital de Giro	-R\$	470.760,00
Recebíveis	-R\$	268.305,00
Estoques	-R\$	408.945,00
Outras contas a receber	-R\$	26.390,00
Folhas e Encargos	-R\$	19.738,00
Fornecedores	R\$	214.572,00
Outras contas a pagar	R\$	38.046,00
mais		
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	-R\$	2.332.710,00
Variações do Ativo Permanente	-R\$	2.332.710,00
Imobilizado	-R\$	2.196.882,00
Venda de imobilizado	R\$	107.330,00
Ativo diferido	-R\$	243.218,00
mais		
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	R\$	741.304,00
Variações do Passivo Financeiro	R\$	1.245.959,00
Empréstimos de Curso Prazo	-R\$	252.530,00
Empréstimos de Longo Prazo	R\$	1.497.489,00
Variações do Patrimônio Líquido	-R\$	504.655,00
Lucros distribuídos	-R\$	504.655,00
igual a		
FLUXO DE CAIXA DO PERÍODO	R\$	174.910,00
mais		
SALDO INICIAL	R\$	1.061.677,00
igual a		
SALDO FINAL	R\$	1.236.588,00

Fonte: Adaptado de Sá, 2009, p.161

Para atingir os objetivos propostos com a DFC, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) define que esta demonstração deve subdividir seus fluxos em: atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

2.3.3.1. Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais

Segundo o CPC (apud SÁ, 2009), as atividades operacionais são aquelas que geram receitas e despesas relacionadas às atividades principais da organização. Além disso, podem ser caracterizadas como outros aspectos diferentes das de investimento e financiamento.

Szuster (et al, 2007), define que o Fluxo de Caixa da Atividade Operacional parte do Lucro Líquido e ajusta-o pelas despesas e receitas que não afetam o caixa e pelas receitas e despesas que não são decorrentes da atividade operacional. Os autores asseveram que para calcular este fluxo de caixa, é preciso “subtrair os aumentos dos saldos dos Ativos operacionais, somar os saldos dos Passivos operacionais e subtrair as reduções dos saldos dos Passivos operacionais”. (2007, p.289).

A tabela abaixo exemplifica um fluxo de caixa das atividades operacionais:

Tabela 3 – Fluxo das Atividades Operacionais

Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais	
Lucro do período	19.532,00
Ajuste ao lucro	
(+) Despesa de depreciação	87.200,00
(-) Receita financeira líquida do efeito no Caixa	-6.420,00
(+) Prejuízo não Operacional	500,00
= Lucro Ajustado	100.812,00
(±) Variações das contas de Ativos e Passivos Operacionais	
(+) Redução de Contas a Receber de Clientes	25.000,00
(-) Aumento de estoques	-9.000,00
(+) Aumento de fornecedores a pagar	18.600,00
(-) Redução de contas a pagar	-18.000,00
= Fluxo de Caixa gerado pelas Atividades Operacionais	117.412,00

Fonte: Adaptado de SZUSTER (et al, 2007, p.288)

2.3.3.2. Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento

As atividades de financiamento são aquelas que resultam em mudanças no tamanho e na composição do capital próprio e no endividamento da entidade, não classificadas como atividade operacional (SÁ, 2009). Szuster (et al, 2007), diz nesta categoria são inclusas entradas de caixa pela venda de ativos imobilizados, realizações financeiras em função de vendas ou resgates. Já as saídas desta categoria podem resultar da compra de um imóvel, equipamento ou algum ativo para a produção, bem como participações acionárias ou a concessão de empréstimo para terceiros (SZUSTER ET AL, 2007, p. 290). A tabela abaixo mostra um exemplo da movimentação das atividades de investimento:

Tabela 4 – Fluxo das Atividades de Investimento

Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento	
Resgate de aplicações financeiras	140.000,00
Venda de veículos	13.900,00
Aquisição de terrenos	-200.000,00
= Fluxo de Caixa consumido pelas Atividades de Investimento	-46.100,00

Fonte: Adaptado de SZUSTER (et al, 2007, p.290)

2.3.3.3. Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento

As atividades de financiamento são aquelas referentes à compra e à venda de ativos de longo prazo e de outros investimentos não incluídos nos equivalentes de caixa (SÁ, 2009, p.152). Ou seja, são todos os ingressos e desembolsos vindos de recursos de terceiros, tanto de curto, quanto de longo prazo, abrangendo os aportes ou reduções de capital e ainda, dividendos (SZUSTER et al, 2007, p.291). Em resumo, o fluxo de caixa das atividades de financiamento considera os ingressos de dinheiro decorrentes de aumento do Capital Social, venda de Ações em Tesouraria e obtenção de Empréstimos e Financiamentos. Por outro lado, é considerado consumo de caixa nesta atividade as saídas para pagar dividendos,

comprar ações em Tesouraria e amortizar os Empréstimos e Financiamentos (SZUSTER et al, 2007).

A tabela a seguir evidencia um exemplo deste fluxo de caixa:

Tabela 5 – Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento

Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento	
Aumento do capital social	150.000,00
Pagamento de dividendos	16.200,00
Pagamento de empréstimos	210.000,00
= Fluxo de Caixa consumido pelas Atividades de Financiamento	76.200,00

Fonte: SZUSTER (et al, 2007, p.291)

2.4. ANÁLISE POR INDICADORES

Na visão de Padoveze e Benedicto, a análise por indicadores consiste em “números e percentuais resultantes das inter-relações entre os elementos patrimoniais constantes no balanço e DRE” (2004, p.131). Para estes autores, não há limite para a criação de indicadores, no entanto, recomenda-se uma quantia não muito grande, pois o excesso destes pode prejudicar a análise (2004).

Para Gitman (2010), mais importante do que apenas o cálculo dos indicadores, é a interpretação dos mesmos. Por isso, pode se estipular dois tipos de análise: a em corte transversal (vertical) e em série temporal (horizontal). A primeira pode envolver a comparação dos mesmos índices em um mesmo ponto do tempo, porém de empresas diferentes. Gitman diz que “geralmente as empresas compararam seus índices com o de empresas concorrentes. Este tipo de análise ficou conhecido como *benchmarking*” (2010, p.48, grifo do autor).

Já a análise por série temporal, avalia o desempenho ao longo do tempo. Tendências e perspectivas podem ser determinadas ao calcular os mesmo índices em períodos diferentes, para acompanhar sua evolução ou queda. Segundo Gitman, “a abordagem mais informativa à análise de índices combina as análises em corte transversal e em série temporal” (2010, p.48). Esta visão conjunta permite a analistas, gestores, credores e demais partes interessadas, ter uma visão geral dos aspectos econômico-financeiros da empresa.

2.4.1. Análise Vertical

Segundo Marion (2009), ao fazermos a divisão de uma grandeza por outra, nossos olhos leem no sentido vertical, eis o nome desta análise. Por exemplo: ao dividirmos 1500 por 1000 ($\frac{1500}{1000} \downarrow$) utilizamos duas grandezas do mesmo período e assim, segundo Matarazzo, “o percentual de cada conta mostra sua real importância no conjunto (2008, p.243)”.

Nesta técnica calcula-se o percentual de cada conta em relação a um valor-base previamente delimitado. Por exemplo, pode-se utilizar a conta de Receita de Clientes, do DRE, como o valor padrão e usá-lo como denominador de outras contas, como por exemplo, Despesas Administrativas ou Receitas Financeiras.

Tabela 6 – Análise Vertical

DRE - Casa das Lingeries Ltda.	Ano 20X5	AV
Receita Líquida	\$800.000,00	100%
(-) Custo Mercadoria Vendida	-\$650.000,00	81%
Lucro Bruto	\$150.000,00	19%
(-) Despesas Operacionais		
Vendas	-\$30.000,00	4%
Administrativas	-\$70.000,00	9%
Financeiras	-\$20.000,00	3%
Lucro Operacional	\$30.000,00	4%
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	-\$6.000,00	1%
Lucro Líquido	\$24.000,00	3%

Fonte: Adaptado de Marion (2009, p. 51).

No exemplo acima, a Receita Líquida foi escolhida como valor de comparação com as demais contas. Fazendo a análise vertical, é possível constatar que 81% do faturamento é gasto em custos de mercadoria vendida e que, após todos os desembolsos, o lucro é de 3% em comparação com a receita. Isso pode apontar tanto ao gestor quanto ao analista, informações importantes sobre o andamento da empresa. Poderia se perguntar, por exemplo, como é este percentual de custo de mercadoria vendida em outras empresas do setor, ou qual

é a margem que outras empresas estão obtendo e assim, realizar os ajustes necessários para aprimorar os resultados da organização.

2.4.2. Análise Horizontal

Segundo Matarazzo, “a evolução de cada conta mostra os caminhos trilhados pela empresa e as possíveis tendências” (2008, p.245). A análise horizontal é baseada na modificação de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação às anteriores. O exemplo a seguir evidencia três resultados de DRE:

Tabela 7 – Análise Horizontal

Exercício Findo em	31.12.x1			31.12.x2			31.12.x3		
	Valor absoluto		AH	Valor absoluto		AH	Valor absoluto		AH
RECEITA LÍQUIDA	4.793.123,00		100	4.425.866,00		92	5.851.586,00		122
Custo dos Produtos Vendidos	3.621.530,00		100	3.273.530,00		90	4.218.671,00		116
Lucro Bruto	1.171.593,00		100	1.152.336,00		98	1.632.915,00		140
Despesas Operacionais	495.993,00		100	427.225,00		86	498.025,00		100
Outras Rec./Desp. Operacionais	8.394,00			17.581,00		-	27.777,00		-
LUCRO OPERACIONAL	683.994,00		100	742.692,00		108	1.162.671,00		158
Receitas Financeiras	10.860,00			7.562,00		-	5.935,00		-
Despesas Financeiras	284.308,00		100	442.816,00		156	863.298,00		304
LUCRO OPERACIONAL	410.546,00		100	307.438,00		75	305.304,00		75
Resultado não Operacional	1.058,00			-		-	-		-
LUCRO ANTES DO I.R.	411.604,00		100	307.438,00		75	305.304,00		75
LUCRO LÍQUIDO	223.741,00		100	167.116,00		75	165.956,00		75

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2008, p.247)

Analisando cada conta em comparação com seu respectivo resultado anterior, é possível observar a variação, positiva ou negativa, no período. Conforme o exemplo de Matarazzo, nota-se que a receita líquida do período x2 foi 8% menor do que a do ano base (x1). Verifica-se também, que esta mesma conta teve um valor 22% maior no período x3.

Matarazzo ainda ressalta a possibilidade de realizar a análise horizontal de forma encadeada ou anual (2008). Na primeira, os valores sempre são comparados com um período base, conforme os exemplos citados. Na segunda,

altera-se a base para o ano anterior, desta forma, a evidenciar os resultados ano após ano. O autor cita que embora a análise anual possa trazer informações úteis, deve ser feita com cautela e nunca em substituição do processo encadeado, apenas de forma complementar (2008).

2.4.3. Estrutura de Capitais

Nesta seção serão expostos os índices de estrutura de capitais. Para Matarazzo, eles “mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos” (2008, p.151).

2.4.3.1. Participação de capitais de terceiros

Este índice mostra quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada 100 unidades monetárias de capital próprio investido (MATARAZZO, 2008, p.153). A fórmula segue abaixo:

$$\text{Participação de Capitais de Terceiros} = \frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Matarazzo (2008) dá o exemplo de uma empresa que tem este índice de 154% em um ano e 183% em outro. Neste caso, a situação da empresa piorou, pois ela está mais endividada em relação ao seu capital próprio. O autor explica que este índice relaciona as duas grandes fontes de recursos da empresa (Capitais de Terceiros e Próprios), sendo considerado um indicador de risco ou de independência a terceiros. Também pode ser chamado de “Grau de Endividamento” (MATARAZZO, 2008, p.154). Quanto menor, melhor.

2.4.3.2. Composição do endividamento

A composição do endividamento é uma importante medida, pois mostra qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais (MATARAZZO, 2008). Desta forma, o gestor que estiver a par deste número saberá o quanto de suas dívidas devem ser pagas no horizonte de um ano. Seu cálculo é feito da seguinte forma:

$$\text{Composição do Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$$

Assim como o índice anterior, quanto menor o valor deste índice melhor.

2.4.3.3. Imobilização do patrimônio líquido

Este índice mostra a quantia que a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada 100 unidades monetárias de Patrimônio Líquido (MATARAZZO, 2008). Como o próprio nome informa, este índice demonstra quanto do Patrimônio Líquido está composto por Ativos Permanentes e caso a organização tenha este nível muito elevado ela pode ter dificuldades de liquidez, uma vez que seus bens e direitos estão imobilizados. Quanto menor este índice, é mais provável que a empresa tenha uma situação de liquidez melhor.

Sua forma de cálculo é:

$$\text{Imobilização do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

2.4.4. Liquidez

Neste tópico são expostos os índices que tratam da base da situação da empresa (MATARAZZO, 2008). O autor deixa claro que os indicadores de liquidez não são a mesma coisa que índices de capacidade de pagamento, uma vez, que estes não são extraídos do fluxo de caixa que compara as entradas e saídas de

dinheiro. Segundo Matarazzo (2008, p.164) esta categoria visa medir quão sólida é a base financeira da empresa.

2.4.4.1. Liquidez Geral

Este índice mostra quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada unidade monetária de dívida total. Ou seja, quanto maior este índice, melhor. Matarazzo (2008, p. 164) informa a forma de cálculo:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Por exemplo: caso uma empresa tenha o índice de 1,50, significa que para cada unidade de dívidas, ela tem 1,50 de investimentos realizados, demonstrando assim, que tem capacidade de pagar suas obrigações e ainda, sobra 0,50 centavos.

2.4.4.2. Liquidez corrente

Este índice tem objetivo semelhante ao de Liquidez Geral, no entanto, considera apenas os ativos e obrigações de curto prazo. Esta medida é calculada dividindo-se o ativo circulante pelo seu passivo circulante (GITMAN, 2010, p.51).

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Este índice é mais específico do que a liquidez geral, pois mostra se a empresa pode pagar com seus recursos de curto prazo suas despesas no mesmo período.

2.4.5. Rentabilidade

Para Gitman, as medidas de rentabilidade “permitem aos analistas avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível de ativos ou o investimento dos proprietários” (2010, p.58). Complementando esta visão, Matarazzo, cita que os índices deste grupo “mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isso é, quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa” (2008, p. 175).

2.4.5.1. Giro do ativo

Conforme Matarazzo (2008) cita, para saber se o valor total de vendas de uma empresa é bom ou ruim, é necessário compará-lo com seu ativo. Para isso, utiliza-se o Giro do Ativo, que é calculado da seguinte maneira:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$$

Com este índice é possível comparar, por exemplo, se as vendas de uma empresa são satisfatórias ou não de acordo com o volume de seus bens e direitos. Matarazzo (2008) exemplifica para uma companhia que vende \$ 10.000.000,00. Caso seu ativo for de \$ 5.000.000,00, é um valor ótimo (giro do ativo: 2), caso ele seja \$ 200.000.000,00, este valor já não será tão significativo (0,05).

2.4.5.2. Rentabilidade do ativo

Este índice evidencia quanto a empresa obteve de lucro líquido em comparação com o Ativo (MATARAZZO, 2008). Se, por exemplo, o índice ficou em 20%, quer dizer que para cada unidade de ativo, são gerados vinte centavos de lucro líquido. O cálculo é da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$$

2.4.5.3. Rentabilidade do patrimônio líquido

Para Matarazzo, o papel do índice de rentabilidade do patrimônio líquido é mostrar qual a taxa de rendimento do Capital Próprio (2008, p.181). Segundo o autor, esta pode ser comparada com a de rendimentos alternativos como Caderneta de Poupança, CDBs, Letras de Câmbio, entre outros. Desta forma, avalia-se se a empresa está tendo rentabilidade superior ou inferior a estas alternativas de investimento.

Este índice é calculado da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$$

O patrimônio líquido médio é calculado pelo patrimônio líquido inicial do período e o valor final, dividido por dois (02).

2.4.5.4. Margem de lucro bruto

A margem de lucro bruto mensura a porcentagem de cada unidade monetária de receita que permanece na empresa após reduzir o valor dos bens vendidos (GITMAN, 2010). Segundo Helfert (2000), este índice indica a magnitude do custo do produto ou serviço em relação à margem bruta, remanescente para despesas operacionais e lucros, complementando o pensamento de Gitman. Quanto maior este número, melhor, pois um índice alto evidencia que a empresa tem baixos custos de produção/serviços prestados. Isso elucida a corriqueira expressão: “a margem do produto X é alta”.

Sua fórmula de cálculo é a seguinte:

$$\text{Margem bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita de vendas}}$$

2.4.5.5. Margem de lucro operacional

Szuster (et al, 2007), denomina o lucro operacional como o “valor que a empresa consegue obter após recuperar o custo das mercadorias vendidas e todas as despesas necessárias para obter as receitas” (p. 126). Dado isso, pode-se calcular a margem de lucro operacional. Desta forma, representa o lucro puro obtido sobre cada unidade de receita.

A diferença do indicador anterior é que, neste, são deduzidas demais despesas, como as administrativas, de vendas, financeiras, entre outras. Sua fórmula de cálculo é a seguinte:

$$\text{Margem operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita de vendas}}$$

2.4.5.6. Margem de lucro líquida

A margem de lucro líquida mede o percentual de receita que permanece na empresa após todos os descontos e deduções (GITMAN, 2009). Quanto mais elevada esta margem, melhor, pois significa que mesmo após todas as reduções, ainda está atingindo um resultado favorável. Para Helfert, a margem líquida indica:

A capacidade da empresa não apenas ser bem gerida para recuperar o custo da mercadoria ou serviço, as despesas operacionais e o custo dos financiamentos obtidos, mas também de gerar uma margem de compensação razoável aos proprietários por terem colocado seu capital em risco. (2000, p.82).

Sua fórmula de cálculo é a seguinte:

$$\text{Margem operacional} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita de vendas}}$$

2.5. FLUXO DE CAIXA

Para Gitman, o fluxo de caixa é o sangue que corre pelas veias da empresa (2009, p. 95). Na visão de Zdanowicz (2002, p.23) o fluxo de caixa “é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”. O autor também denomina o conceito como um instrumento com intuito de apurar as entradas e saídas financeiras da empresa, projetando se haverá sobras ou faltas de caixa (2002). Ele considera os seguintes objetivos específicos para elaborar o fluxo de caixa na empresa (2002):

- a) proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações, bem como na realização das transações econômico-financeiras da empresa;
- b) empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos;
- c) planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais;
- d) saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- e) buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa na empresa;

O fluxo de caixa pode ser apurado por dois métodos: o direto, e o indireto. Ambos possuem vantagens e desvantagens e, em suma, se complementam. Para Sá (2009), o primeiro fornece informações importantes a respeito do processo de formação de caixa da empresa. Contudo, o fluxo de caixa pelo método direto possui um campo de visão muito limitado, uma vez que, diversos eventos podem impactar na variação das disponibilidades. Para isso, o método indireto, é utilizado, pois ele é baseado nas demonstrações contábeis, utilizando-se da variação das contas contábeis no início e no fim do período considerado (SÁ, 2009).

2.5.1. Fluxo de Caixa Pelo Método Direto

Sá (2009) denomina o fluxo de caixa pelo método direto, a captura e o registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de disponibilidades. Isso traz à tona outras duas definições: o fluxo de caixa realizado e o fluxo de caixa projetado. O primeiro, na visão do autor é o produto final da integração das entradas e das saídas de caixa em um determinado período. Já o segundo é denominado como a integração das entradas e saídas que se imagina que ocorrerão no período projetado. A nível de diferenciação, é importante citar que este método utiliza-se do regime de caixa. Ou seja, as receitas e despesas são registradas com base na entrada ou saída das disponibilidades da empresa.

Conforme o autor comenta, é importante ter um controle do fluxo de caixa mesmo quando há o controle contábil, pois, segundo ele, a contabilidade não tem facilidade de olhar para o futuro, e quando o faz, não o faz projetando os resultados dia a dia (2009, p. 15). Já o fluxo de caixa pelo método direto, olha tanto para trás, quanto para frente. Quando olha para trás, compara as contas recebidas com as pagas, gerando o fluxo de caixa realizado. No momento que olha para frente, comparando as contas a receber com as contas a pagar, temos o fluxo de caixa projetado (2009, p. 16)

Sá (2009, p.47) define duas das questões principais a serem respondidas por qualquer relatório de fluxo de caixa:

- a) como se comportou o fluxo de caixa no período que passou?
- b) como vai se comportar o fluxo de caixa no(s) próximo(s) período(s)?

O relatório do fluxo de caixa realizado responde à primeira destas perguntas. O modelo fornece a posição do saldo inicial, das entradas, das saídas e do saldo final do período.

Tabela 8 – Fluxo de Caixa Simplificado

Saldo Inicial	R\$ 880.000,00
mais	
Entradas	R\$ 1.750.000,00
Recebido de clientes	R\$ 1.500.000,00
Entradas financeiras	R\$ 250.000,00
menos	
Saídas	-R\$ 1.870.000,00
Saída administrativas	-R\$ 70.000,00
Saídas comerciais	-R\$ 350.000,00
Folha, encargos e benefícios	-R\$ 175.000,00
Serviços de Terceiros	-R\$ 50.000,00
Impostos e taxas	-R\$ 125.000,00
Saídas financeiras	-R\$ 850.000,00
Saídas patrimoniais	-R\$ 250.000,00
igual a	
Saldo Final	R\$ 760.000,00

Fonte: Adaptado de Sá (2009, p.20)

No fluxo de caixa projetado de curto prazo, tal relatório informa como se comportará o fluxo de caixa da empresa em determinado período (SÁ, 2009). Em comparação dos valores projetados e realizados, o gestor financeiro pode verificar dados importantes como quais os recebimentos entraram, em quais casos houve inadimplência, bem como a situação das saídas/pagamentos em relação a seus vencimentos.

Tabela 9 – Fluxo de Caixa Projetado x Realizado

	Projetado	Realizado	Diferença	%
ENTRADAS				
Recebimento de clientes	R\$ 525.000,00	R\$ 512.965,00	-R\$ 12.305,00	2,34%
Total das entradas	R\$ 525.000,00	R\$ 512.965,00	-R\$ 12.305,00	2,34%
SAÍDAS				
Saídas Industriais	-R\$ 226.000,00	-R\$ 198.342,00	-R\$ 27.658,00	-12,24%
Saídas Comerciais	-R\$ 8.000,00	-R\$ 7.360,00	-R\$ 640,00	-8,00%
Saídas Administrativas	-R\$ 44.500,00	-R\$ 51.413,00	R\$ 6.913,00	15,53%
Saídas de Pessoal	-R\$ 99.500,00	-R\$ 102.379,00	R\$ 2.879,00	2,89%
Impostos e Taxas	-R\$ 10.900,00	-R\$ 18.321,00	R\$ 7.421,00	68,08%
Pagamentos de Despesas de Veículos	-R\$ 2.000,00	-R\$ 1.601,00	-R\$ 399,00	-19,95%
Despesas Patrimoniais	-R\$ 3.000,00	-R\$ 1.340,00	-R\$ 1.660,00	-55,33%
Total das saídas	-R\$ 393.900,00	-R\$ 380.756,00	-R\$ 13.144,00	-3,34%
Saldo no Período	R\$ 131.100,00	R\$ 132.209,00	-R\$ 1.109,00	0,85%

Fonte: Adaptado de Sá (2009, p. 51)

Sá (2009) ressalta para a confusão que os conceitos de fluxo de caixa projetado e planejamento financeiro podem gerar. Tais definições são distintas, pois o primeiro “é o produto final da integração das contas a receber com as contas a pagar” e seu objetivo, é identificar as faltas e excessos de caixa, as datas em que ocorrerão, por quantos dias e em que montantes (2009, p.62). Já o planejamento financeiro:

É uma estratégia baseada no fluxo de caixa projetado e que tem como objetivo, garantir que não falem recursos para a empresa liquidar seus compromissos e assegurar que não haja recursos ociosos ou subutilizados no Disponível. (SÁ, 2009, p.62).

Caso houvesse certeza das entradas e das saídas de cada período, caberia ao gestor financeiro resgatar, captar ou aplicar diariamente recursos em montantes para zerar o saldo de caixa, não restando nem excedente, nem falta (SÁ, 2009). O autor cita que o fluxo de caixa projetado com 100% de eficácia é denominado fluxo de caixa determinístico, porém ele não ocorre na prática.

2.5.2. Fluxo de Caixa pelo Método Indireto

O fluxo de caixa pelo método direto fornece informações importantes sobre a formação de caixa e a gestão das disponibilidades da empresa (SÁ, 2009). Entretanto, esta maneira de apurar o fluxo de caixa analisa apenas o que circula na conta de Disponibilidades da organização e isso implica em uma visão mais limitada acerca de todos os aspectos que podem influenciar na gestão da empresa, como estoques, rentabilidade, inadimplência, entre outros (SÁ, 2009).

O fluxo de caixa pelo método indireto se baseia em informações retiradas dos demonstrativos contábeis e não de registros da movimentação de caixa da empresa. Este é o método utilizado para a apuração da Demonstração do Fluxo de Caixa, evidenciada no item 2.3.3 deste trabalho, ou seja, mostra de forma indireta (através da movimentação de outras contas, que não a de Disponibilidades) qual foi a alteração no Caixa da empresa.

No entanto, Sá ressalta que os fluxos de caixa pelos dois métodos retratam uma mesma realidade, apenas sob um prisma diferente, tendo por resultado,

valores iguais. O método indireto é o utilizado para apurar a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), apresentada no item 2.3.3 deste trabalho.

Tabela 10 – Fluxo de Caixa pelo método indireto

FLUXO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	R\$	1.766.316,00
Fluxo de caixa da atividade principal	R\$	2.232.007,00
Lucro Líquido	R\$	1.731.110,00
(+) Depreciação	R\$	435.295,00
(+) Juros provisionados sobre operações financeiras	R\$	112.660,00
(+) Provisão de férias e 13º salário	R\$	21.527,00
(+) Prejuízo na venda de imobilizado	R\$	61.484,00
(-) Fluxo das atividades financeiras	R\$	39.930,00
(-) Lucro de equivalência patrimonial	-R\$	125.000,00
(-) Dividendos recebidos	-R\$	45.000,00
Fluxo das atividades financeiras	-R\$	39.930,00
(+) Juros Recebidos	R\$	178.211,00
(-) Juros pagos s/ empréstimos C/P	-R\$	100.870,00
(-) Juros pagos s/ empréstimos L/P	-R\$	117.271,00
Fluxo das Participações Acionárias	R\$	45.000,00
(+) Dividendos recebidos	R\$	45.000,00
Variação da Necessidade de Capital de Giro	-R\$	470.760,00
Recebíveis	-R\$	268.305,00
Estoques	-R\$	408.945,00
Outras contas a receber	-R\$	26.390,00
Folhas e Encargos	-R\$	19.738,00
Fornecedores	R\$	214.572,00
Outras contas a pagar	R\$	38.046,00
mais		
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	-R\$	2.332.710,00
Variações do Ativo Permanente	-R\$	2.332.710,00
Imobilizado	-R\$	2.196.882,00
Venda de imobilizado	R\$	107.330,00
Ativo diferido	-R\$	243.218,00
mais		
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	R\$	741.304,00
Variações do Passivo Financeiro	R\$	1.245.959,00
Empréstimos de Curso Prazo	-R\$	252.530,00
Empréstimos de Longo Prazo	R\$	1.497.489,00
Variações do Patrimônio Líquido	-R\$	504.655,00
Lucros distribuídos	-R\$	504.655,00
igual a		
FLUXO DE CAIXA DO PERÍODO	R\$	174.910,00
mais		
SALDO INICIAL	R\$	1.061.677,00
igual a		
SALDO FINAL	R\$	1.236.588,00

Fonte: Adaptado de Sá, 2009, p.161

2.5.3. Conciliação Bancária

Para um controle eficiente do fluxo de caixa, principalmente no que tange as Disponibilidades, Sá (2009), salienta a questão da conciliação bancária como elemento importante para o controle do fluxo de caixa, uma vez que erros comuns relacionados à isso podem distorcer o resultado. Sá (2009) elenca os principais equívocos neste assunto:

- a) omissão de lançamentos – Caso a conta corrente não seja consultada com frequência, alguns lançamentos podem não ser processados na conciliação do disponível em caixa e no disponível no banco. Os saldos das aplicações financeiras registradas no Disponível têm que ser conciliados diariamente bem como as variações diárias dos saldos aplicados;
- b) lançamentos em duplicidade – estes casos são mais raros, mas podem ocorrer;
- c) erros de digitação – muito comuns, assevera Sá (2009, p.23). Sem a conciliação, podem passar despercebidos e tornar sua identificação muito trabalhosa no futuro.

2.5.4. Plano de Contas

Sá define como Plano de Contas, “uma estrutura em vários níveis que permita decompor as entradas e saídas em contas e subcontas de forma a facilitar a análise e compreensão do fluxo de caixa (2009, p. 11)”.

Para o autor, um plano de contas pode assumir as seguintes categorias:

- a) recebido de clientes – valores efetivamente recebidos de clientes pela venda de bens ou de serviços comercializados;
- b) outras entradas operacionais – dividendos recebidos de coligadas e controladas e juros recebidos de aplicações financeiras;

- c) entradas patrimoniais – aportes de capital em dinheiro recebidos de acionistas e as vendas de participações acionárias e de imobilizado;
- d) entradas financeiras – resgates de aplicações financeiras que não estejam classificadas no Disponível;
- e) transferências de controladas e coligadas – este lançamento será feito sempre com o sinal negativo. É recomendável que tanto os lançamentos das transferências de controladas e coligadas quanto os lançamentos das transferências para estas empresas sejam feitos na mesma conta para que, ao serem consolidados os fluxos de caixa, o saldo seja zero;
- f) entradas diversas – demais saídas não classificadas nos itens acima, como reembolsos, devoluções em dinheiro, ressarcimentos e indenizações recebidas.

No que tange às contas de saída, Sá (2009) comenta que o plano de contas da tesouraria pode variar muito de acordo com o ramo e negócio da empresa. De forma ilustrativa, o autor cita que as saídas podem ser decompostas em:

- a) saídas administrativas – material de escritório, de limpeza, despesas de condomínio, e etc.
- b) saídas comerciais – saídas referentes a comissões de vendas, divulgação e etc.
- c) fornecedores – tanto nacionais quanto estrangeiros.
- d) folha, encargos e benefícios – desembolsos referentes a salários, encargos, rescisões, indenizações e benefícios concedidos aos empregados, como vale-transporte, vale-refeição etc.
- e) serviços de terceiros – serviços empresariais como consultorias, advocacia e que não tenham sido classificados em nenhuma outra conta.
- f) impostos e taxas – todo e qualquer imposto ou taxa devido ao governo municipal, estadual ou federal (referentes à organização).
- g) saídas financeiras – juros pagos referentes a operações financeiras, e amortizações de empréstimos.
- h) saídas patrimoniais – dividendos pagos, às prestações de *leasing* financeiro e aquisições de participações acionárias e de imobilizado.

- i) saídas diversas – saídas não classificáveis nas demais contas.

Quadro 1 – Plano de Contas

Saídas de pessoal
Folha de pagamento
Rescisões
Vale-transporte
Vale-refeição
Prêmios
Seguro-saúde
Uniformes
Cursos e treinamentos
Diversos

Fonte: Adaptado de Sá (2009, p.33)

O autor ressalta também, que um plano de contas não pode ser muito sucinto, pois com poucas contas/subcontas é difícil analisá-lo. Caso haja erros, tanto no planejamento quanto na conciliação dos lançamentos, é difícil encontrar estes equívocos em um plano de contas pouco abrangente. Da mesma forma que Sá assevera que “o plano de contas não deve ser muito detalhado, ou seja, muito minucioso” (2009, p.34), pois assim, seria difícil analisar um relatório muito extenso. O autor ressalta que basta categorizar as saídas mais importantes. Saídas aleatórias ou que acontecem poucas vezes podem ser englobadas na conta “Diversos” ou “Outros”. O mesmo ocorre com as entradas.

Sá (2009 ,p. 46) também sugere alguns passos para fazer os lançamentos no fluxo de caixa:

- lançar diariamente as entradas e saídas do dia. Não deixando acumular os lançamentos, as chances de erro podem diminuir consideravelmente;
- consultar diariamente os extratos das contas bancárias, pois os bancos podem realizar créditos ou débitos referentes à taxas de manutenção ou de operações. Tais dados também devem ser lançados no fluxo;
- conciliar diariamente os saldos do fluxo de caixa com os saldos do Disponível.

2.6. TAXAS DE JUROS

Segundo Vieira Sobrinho, juro é a “remuneração do capital emprestado, podendo ser entendido, de forma simplificada, como sendo o aluguel pago pelo uso do dinheiro” (2006, p.19). A partir disso, é necessário quantificar o valor a ser pago, ou recebido e assim, utilizar-se (ou emprestar) deste dinheiro. Para isso, pratica-se uma taxa de juros, que nada mais é do que a relação entre tempo e capital emprestado, formando assim, uma maneira de medir o preço desta operação (DAL ZOT, 2006).

Uma importante diferenciação no que tange às taxas de juros é sobre sua capitalização: podendo ser simples ou composta. Na primeira, os juros sobre o montante (valor da operação) incidem somente sobre este capital. Já na segunda, os juros são cobrados sobre os juros acumulados e este valor cresce em função do tempo (VIEIRA SOBRINHO, 2006).

2.6.1. Equivalência de taxas

Mathias e Gomes asseveram que duas taxas são equivalentes se, a partir de um mesmo capital aplicado, o mesmo prazo, e o mesmo regime de capitalização, o rendimento auferido seja indiferente ao ser aplicado em uma opção ou em outra (2009). Sendo assim, no que tange à comparação entre possíveis empréstimos ou investimentos, é muito importante fazer a equivalência destas taxas. Isso porque, uma opção pode ser evidenciada em taxas anuais e outras em semestrais, trimestrais, mensais e etc, gerando confusão para um tomador ou investidor mais leigo.

Para isso, Vieira Sobrinho (2006, p.41) mostra, através da seguinte fórmula, como fazer a equivalência de uma taxa mensal i_m à sua anual i_a :

$$(1 + i_a) = (1 + i_m)^{12}$$

Como exemplo, o autor calcula a conversão de uma taxa de 2% ao mês para o período anual:

$$i_a = (1 + i_m)^{12} - 1 = (1,02)^{12} - 1 = 1,2682 - 1 = 0,2682 \times 100 = 26,82\% \text{ ao ano.}$$

3. METODOLOGIA

Este capítulo trata da forma com que a situação problemática será abordada, definindo a modalidade e tipo de pesquisa, coleta de dados para análise e, posteriormente a proposição do modelo e suas limitações.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Severino conceitua a pesquisa-ação como aquela que, “após compreender a situação, objetiva intervir e modificá-la” (2007, p.120). Desta forma, da mesma maneira que se busca um diagnóstico e análise, a pesquisa-ação propõe mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas.

Thiollent complementa dizendo que toda pesquisa-ação tem um caráter participativo (2009, p.7). Na situação investigada “existe vontade de ação planejada sobre os problemas detectados na fase investigativa” (THIOLLENT, 2009, p.7).

O autor também ressalta a ética profissional e de que há um constante compromisso com a verdade e com a intercompreensão dos atores que se relacionam com a situação investigada (THIOLLENT, 2009). Portanto, os resultados não devem ser utilizados para fins particulares, pois muitas vezes, os objetivos da pesquisa organizacional são apresentados como “melhoria” ou como “mudança”. No entanto, esta possível mudança ou melhoria deve beneficiar a organização, não indivíduos ou grupos. Trata-se apenas de aumentar os índices de performance, qualidade ou segurança (THIOLLENT, 2009, p.15).

Neste tipo de pesquisa, Thiollent diz que é indispensável a identificação dos atores da organização, de modo a conhecer suas capacidades de ação ao longo do processo de pesquisa e transformação da realidade (2009, p. 87). Para o autor “os atores não são pessoas consideradas de modo individual. São grupos relativamente homogêneos que dispõem de uma capacidade de expressão e de ação (nos planos formal e informal) no seio da organização” (2009, p. 87).

3.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados se dará através dos materiais financeiros disponíveis na empresa. Atualmente, os registros são:

- a) um controle de pagamentos, em que são dispostas as datas previstas para pagamento de clientes, conforme o mês e número de parcelas;
- b) uma planilha de fluxo de caixa em que são dispostas as entradas e saídas da empresa.

O controle de pagamentos existe há cerca de um ano, no entanto, o fluxo de caixa foi implementado há pouco tempo, em Outubro de 2012. Portanto, não há uma série histórica para que uma análise ao longo do tempo seja realizada.

3.3. ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa documental usa como fonte documentos para a análise de dados. Não só documentos impressos, mas quaisquer outros tipos de informação (SEVERINO, 2007). Este tipo de análise é pertinente quando os documentos não tiveram nenhum tratamento analítico, apenas existem. A partir disto, o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise (SEVERINO, 200, p.123).

Desta forma será feita a análise crítica destes documentos usados na gestão financeira. Complementar a isto, será feita uma breve análise dos processos que envolvem diretamente a gestão financeira da empresa. A partir disso, e da teoria exposta no capítulo anterior, será possível propor um novo modelo de controle financeiro.

3.4. PROPOSIÇÃO DO MODELO

A proposição do modelo foi baseada nos moldes atuais de controle financeiro e na teoria vista no capítulo 2. Como a área é pouco estruturada, é difícil estabelecer o que exatamente a empresa necessita. Por isso, foram sugeridos indicadores e funcionalidades nesta ferramenta. Como a metodologia utilizada foi a da pesquisa-ação, foi construído um modelo em que o gerente financeiro possa inserir os dados e visualizar os principais indicadores financeiros da empresa, sejam eles de forma parcial (antes do final do mês) sejam de forma definitiva, no final do período. Embora o intuito deste trabalho fosse desenvolver um modelo que abordasse tanto o fluxo de caixa pelos métodos direto e indireto, foi utilizado apenas o método direto devido à baixa maturação da área contábil da empresa, uma vez que, caso fossem utilizados os dados contábeis para a elaboração de uma usando o método indireto, esta provavelmente não retrataria a realidade da organização.

A empresa apura seus dados conforme o regime de caixa e não o de competência. Com base na teoria, isso impossibilitaria a utilização de alguns indicadores citados no referencial teórico. Contudo, a empresa estudada nunca utilizou quaisquer outros recursos para análise de sua situação financeira e, por este motivo, optou-se por mesmo assim calcular alguns destes indicadores, uma vez que, mesmo não utilizados na essência de seus conceitos, pode auxiliar na gestão da empresa.

A premissa do modelo é de que seja de fácil utilização e compreensão por parte de quem o opera, fazendo com que seu usuário apenas tenha que inserir os dados e, automaticamente possa realizar algumas análises. Sendo assim, de grande valia para uma empresa que está crescendo.

3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo modelar um SI financeiro para auxiliar no controle da gestão do disponível da empresa a qual se estuda. No

entanto, sabe-se que este é apenas um pequeno passo para a maturação dos seus processos internos e que há diversas limitações acerca desta pesquisa.

Uma delas é que apenas se trabalhou com o regime de caixa, fator este que exclui algumas possíveis análises e o desenvolvimento de um sistema mais completo, que englobasse mais aspectos apresentados pela bibliografia. A utilização do regime de competência e a apuração do fluxo de caixa pelo método indireto abriria um leque maior de opções e a compreensão maior dos eventos econômico-financeiros, porém, atualmente a organização não possui a área contábil estruturada o suficiente para isso. Além disso, o sistema atua no registro e controle das movimentações de caixa; projeta entradas futuras, mas não programa saídas de caixa que sabe-se que ocorrerão. Por este motivo, não pode-se considerar uma ferramenta de fluxo de caixa, mas sim, de registro e acompanhamento das entradas e saídas. Ademais, não foi abordado com detalhe o *modus operandi* da empresa, no que diz respeito a seus processos financeiros, o que poderia aprimorar mais ainda a implementação deste trabalho.

4. SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Neste capítulo será apresentada a forma como as finanças são geridas na empresa no momento da pesquisa, bem como quais ferramentas são utilizadas para isso. Após expostas, será feita uma análise dos pontos a melhorar nos processos e nas ferramentas utilizadas.

4.1. PROCESSOS ATUAIS

Nesta seção serão detalhados os processos que envolvem o fluxo financeiro da empresa no momento que a pesquisa foi realizada. Desta forma, será possível compreender melhor as oportunidades de aprimoramento.

4.1.1. Formulação de Preços

Os preços dos serviços são formulados pelo método de *markup*, em que são estimados os custos variáveis de cada trabalho e após isso, inserido no valor a margem que se deseja receber. Neste montante, geralmente é contemplada uma quantia que a empresa pode ceder como desconto para seus clientes.

Após definido o preço a ser oferecido ao cliente, é analisado se ele está de acordo com os praticados por concorrentes. No caso de serviços que não há concorrência direta, é observado se o valor não está alto demais ao comparar com outros clientes que já fecharam naquela quantia. Dada a necessidade financeira em determinado período do ano, praticam-se preços mais baixos, divulgam-se promoções para *prospects* que já receberam propostas e outras formas de reduzir o valor a fim de vender os serviços.

4.1.2. Política de Recebimentos

Atualmente não há nenhum regimento interno ou política definida para os recebimentos da empresa. Uma vez que os serviços são prestados para diferentes mercados (desde eventos sociais até fotografia de imóveis), cada tipo de cliente tem uma peculiaridade para realizar os pagamentos. Por exemplo, ao atender agências de publicidade, geralmente o prazo médio de recebimento é de 15 a 30 dias corridos. Alguns clientes estipulam um dia no mês em que este o valor será depositado, outros o realizam no momento da entrega dos materiais ou na prestação do serviço. Ou seja, geralmente os prazos de pagamento são definidos conforme a necessidade ou regras do cliente.

Um aspecto que pode prejudicar os recebimentos são as condições climáticas. A maioria dos trabalhos só é paga após a entrega dos materiais e, para que alguns serviços fotográficos sejam realizados, é necessário que o dia esteja ensolarado. Dado isso, em períodos chuvosos do ano, a captação das imagens pode atrasar, e com isso, o faturamento esperado.

Os únicos casos em que costumam ocorrer adiantamentos, são em serviços fornecidos para pessoas físicas, como a cobertura fotográfica de casamentos e formaturas. Nestes, são celebrados contratos de prestação de serviços em que, para a assinatura e reserva da data do serviço, é necessário que o contratante realize o pagamento do mesmo (ou uma entrada). Nestes casos, é possível parcelar o montante até a data do evento. Esta política foi estabelecida, pois, já houve casos em que um cliente acordou a data do serviço com antecedência, sem assinar contratos ou efetuar algum pagamento, e próximo ao evento, o contratante dispensou os serviços fotográficos. Muitas vezes, tendo os adquirido com outra empresa ou profissional com valores mais baixos.

4.1.3. Política para Pagamentos

Assim como no que tange aos recebimentos, não há uma regulamentação para o pagamento de fornecedores, e demais saídas de caixa da empresa. Um

aspecto que pode contribuir para isto é o fato de não haver muitos fornecedores, pois os serviços, na maioria das vezes, são prestados pelo dono da empresa.

No entanto, em períodos de alta demanda, a empresa contrata fotógrafos *freelancers* para atuar em eventos. Estes profissionais são pagos geralmente na entrega das imagens, o que ocorre entre um e três dias após a prestação do serviço. Este é um aspecto que pode prejudicar a gestão do caixa da empresa, pois, pode ocorrer de a receita proveniente do trabalho não terá sido recebida ainda, necessitando de uma reserva para realizar o pagamento. Um exemplo disso, é no caso da contratação por agências de publicidade.

É citado pelos colaboradores que, no mercado de fotografia, a mão-de-obra qualificada é difícil de encontrar. Por isso, acaba sendo necessário se adequar a esta condição para que os profissionais terceirizados realizem o trabalho na qualidade esperada. Demais despesas como contas fixas e outras saídas são pagas conforme o vencimento delas e os salários dos colaboradores são pagos no final de cada mês.

4.1.4. Registro das operações financeiras

Sempre que ocorre qualquer entrada ou saída financeira, é feito um lançamento nos controles de caixa e de pagamentos. Em caso de recebimento de clientes, é dada a baixa no controle de pagamentos e inserida a entrada no controle de caixa, com a identificação do cliente. Quando ocorre alguma saída, ela é inserida no controle de caixa junto com uma breve descrição do fato gerador.

4.1.5. Investimentos

Atualmente, a empresa possui uma reserva financeira investida em CDBs (Certificados de Depósito Bancário). O que despertou o interesse nesta forma de investimento foram alguns clientes terem adiantado uma grande quantia de pagamentos que só seriam desembolsados posteriormente. Dado isso, optou-se

por não deixar a quantia na conta-corrente, em que as entradas e saídas ocorriam com mais frequência.

O objetivo da aplicação não era trazer retornos, mas sim manter o dinheiro guardado para o momento que fosse necessário um desembolso maior, como o de custos envolvidos com os trabalhos adiantados ou alguma outra necessidade. A escolha da modalidade de investimento se deu conforme sugestão da gerente bancária que cuida da conta-corrente da empresa. O exigido por parte da Diego Ramos Fotografia era que apenas fosse um investimento de baixo risco e que tivesse possibilidade de resgate imediato.

Em alguns meses foram feitos depósitos no CDB de forma a aumentá-lo sem um fim definido. Não há uma regra bem definida para determinar quando haverá aumento destas reservas. Os últimos aportes foram feitos com base no saldo da conta-corrente ao final de determinado mês: se havia mais disponibilidades que o suficiente para manter dois meses de contas fixas da empresa, uma parte deste excedente era depositado no CDB.

4.2. PLANO DE CONTAS

A empresa conta com uma breve classificação de suas contas, principalmente no que tange às saídas. Assim, o usuário da planilha de acompanhamento pode analisar quais tipos de saídas são mais recorrentes. A identificação se dá pelas seguintes categorias:

- a) custo fixo: Em que são inseridos os gastos corriqueiros de cada mês e indispensáveis para manter a empresa operando. Contas de luz, aluguel, contador, serviços bancários, hospedagem do site, entre outros são classificados neste item;
- b) custo variável: Os desembolsos específicos para a realização de determinado(s) trabalho(s). Por exemplo, gastos com fotógrafos para eventos;
- c) despesa variável: Aqui são classificadas saídas como compra de DVDs para a gravação dos trabalhos bem como gastos com motoboy para entrega;

- d) despesas de divulgação: Dispêndios com elaboração de peças de divulgação como anúncios, flyers eletrônicos bem como viagens para prospecção dos serviços são inseridos aqui;
- e) impostos: tributos referentes à emissão de notas fiscais;
- f) recebimento de clientes: entradas de caixa referentes aos serviços prestados;
- g) outros: demais despesas não classificadas em outros segmentos.

4.3. FERRAMENTAS UTILIZADAS

Atualmente, a empresa dispõe de duas planilhas eletrônicas para a gestão de suas finanças: uma para o controle de recebimentos de clientes, e outra para o registro de entradas e saídas diárias de caixa. Ambas as ferramentas utilizam o software Microsoft Excel®.

4.3.1. Controle de Pagamentos

Esta planilha tem como objetivo monitorar os pagamentos recebidos pela empresa, de forma a resumir quanto deve ser recebido até o final de cada mês e monitorar os recebimentos individualmente. Ela é organizada nas seguintes colunas:

- a) identificação do cliente e do trabalho: nesta coluna é inserido o nome do cliente e/ou o trabalho a ser realizado;
- b) data de fechamento: coloca-se a data em que o trabalho foi fechado. Atualmente, esta coluna não é preenchida pelo responsável pelas finanças pois não gera nenhuma informação relevante;
- c) data de pagamento: Neste campo é inserida a previsão de pagamento, acordada previamente com o(s) cliente(s);

- d) pagamento efetuado: após o cliente realizar o pagamento, marca-se neste campo “Sim” ou “Não” para controlar a inadimplência ou verificar a quantia que já foi paga durante o mês;
- e) valor: É inserido o montante a ser recebido pelo trabalho.

Figura 1 – Controle de pagamentos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Identificação do cliente	Data de fech.	Data de pagamento	Pago?	Valor						
2	Cliente 1		12/01/2010	Sim	R\$ 340,00		1900	1			
3	Cliente 2		10/12/2011	Sim	R\$ 1.200,00		2011	12		Ano	2013
4	Cliente 3		10/12/2011	Sim	R\$ 1.000,00		2011	12		Mês	4
5	Cliente 4		15/12/2011	Sim	R\$ 800,00		2011	12		Total	R\$ 5.700,00
6	Cliente 5		20/12/2011	Sim	R\$ 840,00		2011	12			
7	Cliente 6		20/12/2011	Sim	R\$ 340,00		2011	12			
8	Cliente 7		25/12/2011	Sim	R\$ 820,00		2011	12			
9	Cliente 8		30/12/2011	Sim	R\$ 500,00		2011	12			
10	Cliente 9	01/11/2011	03/01/2012	Sim	R\$ 400,00		2012	1			
11	Cliente 10		05/01/2012	Sim	R\$ 500,00		2012	1			
12	Cliente 11	21/12/2011	05/01/2012	Sim	R\$ 2.900,00		2012	1			
13	Cliente 12		10/01/2012	Sim	R\$ 1.240,00		2012	1			
14	Cliente 13	23/12/2011	10/01/2012	Sim	R\$ 580,00		2012	1			
15	Cliente 14		14/01/2012	Sim	R\$ 3.000,00		2012	1			
16	Cliente 15		14/01/2012	Sim	R\$ 2.610,00		2012	1			
17	Cliente 16	01/11/2011	22/01/2012	Sim	R\$ 390,00		2012	1			
18	Cliente 17		22/01/2012	Sim	R\$ 1.000,00		2012	1			

Fonte: dados da empresa.

Como suporte para os cálculos automatizados, a planilha separa o ano e o mês dos pagamentos. Isso possibilita a tela de análise (canto superior direito da Figura 1), em que o utilizador da planilha poderá filtrar quais resultados quer ver. Por exemplo, para verificar quanto foi recebido no mês de Março de 2013, é necessário apenas selecionar o ano e o mês (em números) e o *software* soma todos os pagamentos do período selecionado.

A entrada de dados se dá da seguinte maneira: no momento em que a prestação de um serviço é confirmada, são preenchidos os campos citados acima com as informações do trabalho. Como existem fatores internos (disponibilidade) e externos (condições climáticas, disponibilidade do cliente, entre outros) relacionados à prestação do serviço, a previsão do pagamento pode ser alterada antes dele ser realizado. Sendo assim, o campo “Data de pagamento” pode ser alterado uma, ou mais vezes, até o recebimento do valor.

4.3.2. Planilha de Controle de Caixa

A planilha de controle de caixa originou-se de uma ferramenta de finanças pessoais. Nela são inseridas as entradas e saídas de caixa. Seu objetivo é informar, ao final do mês, qual foi o resultado da empresa, se houve lucro ou prejuízo e, de quanto foi esse valor. Para isso, ela está organizada nos seguintes campos:

- dia, mês e ano: Nestes campos são inseridas as datas da entrada ou saída;
- valor: A quantia recebida ou paga na data registrada;
- tipo: É classificado de acordo com um Plano de Contas, sendo levado em consideração, a natureza da entrada ou da saída;
- específico: É inserida uma identificação mais detalhada sobre o tipo.

Figura 2 – Controle de caixa

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2		MÊS	2								
3		ENTRADAS	R\$ 11.360,00								
4		SAÍDAS	-R\$ 3.401,43								
5		SALDO DO MÊS	R\$ 7.958,57	70%							
6		SALDO TOTAL	R\$ 17.445,84								
178											
179											
180											
181											
182											
183											
184											
185											
186											
187											
188											
189											
190											
191											
192											
193											

Fonte: dados da empresa.

Com a inserção correta dos dados, o software calcula automaticamente a soma de todas as receitas e despesas no período, bem como o resultado do mês e o acumulado. Além disso, no canto superior direito da Figura 2, há um cálculo automático de quanto se passou do mês e quanto que foi gasto, proporcionalmente, ao decorrer do mês. Por exemplo: se houve R\$ 10.000,00 de

entrada e R\$ 2.000,00 de saída, foram gastos 20% dos recursos. Esta porcentagem se compara com quanto já passou do mês. Exemplificando: decorreram-se 18 dias, equivalente a 60% do mês, então, a situação é considerada boa, uma vez que, não se gastaram todos os recursos disponíveis. Evidentemente, esta é uma análise equivocada, uma vez que, caso ocorra uma grande saída de caixa neste período até o fim do mês, a empresa precisará captar recursos.

4.4. OPORTUNIDADES DE APRIMORAMENTO

Serão apresentadas as possibilidades de desenvolvimento do atual controle financeiro baseado no diagnóstico realizado pela análise das ferramentas utilizadas e os processos citados nos subtítulos anteriores.

4.4.1. Controle de Pagamentos

O atual controle de pagamentos não oferece uma análise automatizada da série histórica disponível. Desta forma, caso o usuário queira comparar os resultados de determinados períodos, ele o fará manualmente, sendo assim, necessário conhecimento na ferramenta Excel® e tempo disponível para calcular isso.

Além disso, a planilha não informa qualquer outro indicador ou resultado a não ser a quantia a ser recebida no final de cada mês. Outras análises poderiam ser pertinentes à gestão financeira da empresa, demonstrando um controle limitado em suas funcionalidades.

4.4.2. Planilha de Controle de Caixa

Assim como na planilha de Controle de Pagamentos, a de Controle de Caixa não proporciona nenhuma análise envolvendo a série histórica disponível e

futura. Não é possível realizar nenhuma comparação utilizando Análise Vertical ou Horizontal, pois apenas é gerado o resultado do mês.

O Plano de Contas atual não é baseado em nenhum critério ou metodologia, tampouco no modelo de fluxo de caixa direto ou indireto. Isso impossibilita o cálculo de alguns indicadores financeiros que poderiam ajudar a compreensão da situação financeira da empresa.

4.4.3. Análise das ferramentas

Alguns dos problemas mais notáveis nestas ferramentas é a falta de comunicação entre elas. Por exemplo: quando um pagamento é realizado, ele é assinalado como pago no Controle de Pagamentos e após isso, é inserido como entrada no Controle de Caixa, gerando uma inserção dupla de dados. Além de gerar retrabalho pode ocasionar um erro e confusão no momento de analisar os resultados.

Outra possibilidade de aprimoramento nas duas ferramentas é a utilização da série de dados para gerar informações relevantes sobre a área financeira da empresa. Atualmente, ambas as planilhas apenas mostram o resultado de cada mês, sem compará-los com algum parâmetro ou informar se este número é bom ou ruim. Como os *inputs* não são transformados em informação, também não é possível analisar qual a origem das saídas de caixa e, dentre elas, quais impactam mais no orçamento. Isso também é agravado pelo fato de não haver um plano de contas estruturado para orientar a segmentação dos lançamentos.

4.4.4. Falhas diagnosticadas

Segundo relatos do atual gestor financeiro, não há uma preocupação por parte do diretor em aprimorar a gestão financeira da empresa, apenas por parte do gerente. No entanto, foram citados casos que, embora a empresa estivesse com

aumento no faturamento, em alguns meses era necessário fazer saques da conta de reservas de seu CDB ou recorrer a empréstimos familiares.

Isso pode ocorrer em decorrência de, em algumas vezes, os trabalhos serem pagos com grande antecedência antes de serem realizados. Foram citados casos em que o adiantamento de serviços chega a quantias de cerca de R\$ 13.000,00 e os custos referentes a esse trabalho seriam na ordem de R\$ 5.000,00. No entanto, estas saídas ocorrem cerca de oito meses após este adiantamento. Desta forma, a empresa utiliza os recursos antes e não os poupa para os desembolsos futuros, gerando assim, grande quebra no controle de caixa e necessidade ou de empréstimos, ou de retirada de seu CDB.

De forma geral, nota-se que a empresa não tem controles econômicos e contábeis minimamente apurados. O contato da empresa com sua empresa de contabilidade se dá apenas no envio das notas fiscais emitidas no mês para a confecção de guias de recolhimento de impostos. Sendo assim, a organização não demonstra maturidade no que tange a suas finanças e sua contabilidade.

5. PROPOSTA DO NOVO MODELO

Neste tópico serão descritas as novas funcionalidades da planilha eletrônica de controle financeiro. Elas foram elaboradas no software Microsoft Excel®.

É importante ressaltar que, dada a baixa maturidade da área contábil/financeira na empresa, alguns indicadores e métodos descritos no referencial teórico não puderam ser utilizados de acordo com a bibliografia. Uma vez que, a organização deve primeiramente ter uma estrutura sólida para poder amadurecer e usufruir de ferramentas que utilizam métodos mais complexos de análise, bem como, trabalhar com a projeção e programação de entradas e saídas.

Por isso, foi desenhado um sistema que fornecesse informações relacionadas às disponibilidades da empresa, não contemplando aspectos mais complexos da administração financeira.

5.1. PLANO DE CONTAS

Com base no proposto por Sá (2009), foi criado um plano de contas para organizar melhor o lançamento de suas entradas e saídas. Além disso, ele proporcionará análises mais concretas sobre a organização.

A despeito das contas sugeridas por Sá (2009), foi criado um plano de contas derivado dos critérios do DRE, evidenciados por Matarazzo (2008). O plano fora dividido nas seguintes contas e subcontas:

- a) receita de clientes;
- b) receita não operacional;
- c) custos dos serviços prestados;
- d) impostos;
- e) despesas de vendas;
- f) despesas administrativas;
- g) despesas financeiras;
- h) despesas de marketing;
- i) despesas não operacionais.

O Quadro 2 a seguir mostra, em detalhes, o plano de contas:

Quadro 2 – Novo Plano de Contas

Plano de Contas								
Receita_de_clientes	Receita_não_operacional	Custo_dos_serviços_prestados	Despesas_de_Vendas	Despesas_Administrativas	Despesas_Financeiras	Despesas_de_Marketing	Despesas_não_operacionais	Impostos
FI Edições	Reembolsos	Fotógrafo terceirizado	Motoboy	Contador	Mensalidade Banco	Manutenção Site	Despesas com viagens	Simples
FI Treinamento	Outros	Edição de Imagem/Material div.	DVDs	Escritório	Taxas de transferência	Anúncio Revista	Outros	Outros
FI Captação de Imagens		Edição de 360º	Viagens	Site - 1	Outros	Anúncio Facebook		
FI 360º		Ginástica Laboral	Presentes	Telefone e Internet		Marketing Digital		
FI Obras		Banner	Estacionamento	Salário Gerente		Material de Divulgação		
Formatura		Álbum Editorado	Alimentação	Internet 3G		Presente		
15 Anos		Promoters	Hospedagem	Aluguel		Outros		
Casamento		Fantasia	Combustível	Salário				
Evento Corporativo		Aluguel de auditório	Correios	Luz				
Foto Publicitária		Passagens	Estacionamento	Site - Terra				
Cobertura Universitário		Custos com viagem	Outros	Outros				
Outros		Outros						

Fonte: autor

É importante ressaltar que, em todas as contas do plano existe a opção “Outros”, caso ocorra algum lançamento que não se encaixe em nenhuma outra subconta. Se isto acontecer com frequência, sugere-se que tal entrada de dados seja inserida no Plano de Contas vigente.

5.2. ENTRADA DE DADOS

A planilha foi remodelada de forma que seu funcionamento seja o mais automatizado possível, minimizando a possibilidade de erros na inserção dos dados, facilitando que estes se traduzam em informações relevantes para a tomada de decisão e acompanhamento dos resultados da empresa.

5.2.1. Movimentação de caixa

O intuito desta aba é o de oferecer uma fácil inserção de dados, para que mesmo um usuário sem muita familiaridade com o *software* consiga utilizá-la. Nela, são dispostas as seguintes colunas para preenchimento:

- a) data: Neste campo é inserida a data em formato dia/mês/ano, na mesma célula, para que o usuário não tenha que preencher três células diferentes, conforme ocorria na planilha de Controle de Caixa anterior;
- b) natureza: São disponibilizadas para escolha as categorias de contas do DRE;
- c) detalhe: Dentro de cada conta do DRE, suas subcontas específicas de acordo com o Plano de Contas definido no item 5.1 e no Quadro 2;
- d) específico: Este espaço é para qualquer caracterização adicional que o usuário queira fazer sobre algum lançamento. Pode ser usado quando for necessário detalhar melhor alguma conta. No caso dos recebimentos, nesta célula o usuário irá escolher a qual cliente se refere determinado pagamento;
- e) valor: Por fim, é inserida a quantia desembolsada ou recebida pela empresa. O usuário só irá preencher com algum valor positivo em caso de receita não operacional, pois no momento em que se escolhe o cliente no campo “Específico” automaticamente o campo “Valor” é preenchido com a importância paga a empresa.

Tabela 11 – Entrada de Dados

Data	Natureza	Detalhe	Específico	Valor
01/04/2013	Despesas_Financeiras	Outros	Pendência jurídica - cartão de crédito	-R\$ 77,00
02/04/2013	Despesas_Administrativas	Salário	Edição de Imagens	-R\$ 500,00
03/04/2013	Despesas_Administrativas	Escritório		-R\$ 250,00
03/04/2013	Despesas_Administrativas	Internet 3G		-R\$ 63,84
03/04/2013	Despesas_Administrativas	Escritório		-R\$ 224,50
03/04/2013	Despesas_Administrativas	Telefone e Internet		-R\$ 583,74
04/04/2013	Despesas_não_operacionais	Viagens	Cliente 19	-R\$ 1.170,00
09/04/2013	Despesas_Administrativas	Motoboy	Motoboy	-R\$ 10,00
10/04/2013	Despesas_Administrativas	Motoboy	Motoboy	-R\$ 10,00
15/04/2013	Despesas_Financeiras	Mensalidade Banco		-R\$ 36,00
15/04/2013	Receita_de_clientes	FI 360º	Cliente 20	R\$ 1.850,00
16/04/2013	Receita_não_operacional	Reembolsos	Palestra Online	R\$ 1.170,08
22/04/2013	Receita_de_clientes	FI Obras	Cliente 20	R\$ 2.000,00
22/04/2013	Impostos	Simplex		-R\$ 111,00

Fonte: autor

5.2.2. Pagamentos

A aba de pagamentos não teve a inserção de dados alterada, apenas a automatização de alguns cálculos. O usuário apenas deverá inserir o nome do trabalho a ser cadastrado, sua data prevista para pagamento e o valor a ser recebido. Este registro estará automatizado com a aba Movimentação de Caixa, Relatórios e Gráficos (a serem apresentadas a seguir), de forma que a transformação dos dados ocorrerá automaticamente. Ele não precisará preencher o campo “Pago?”, pois este se atualizará no momento em que o usuário cadastrar respectiva entrada na aba “Entrada de Dados”.

Foi excluída a coluna de registro da data de fechamento do trabalho, permanecendo apenas a estimativa de recebimento do mesmo. Isto porque a primeira não estava sendo usada para nenhum cálculo ou geração de valor. Embora a data do fechamento trouxesse insumos importantes para a apuração contábil pelo regime de competência, optou-se por não abordar o tema neste trabalho a fins de foco no tema proposto.

Tabela 12 – Pagamentos

Cientes	Data Pagamento	Pago ?	Valorcli
Cliente 1	12/01/1900	Sim	R\$ 340,00
Cliente 2	01/02/2013	Sim	R\$ 600,00
Cliente 3	08/02/2013	Sim	R\$ 2.300,00
Cliente 4	20/02/2013	Sim	R\$ 900,00
Cliente 5	22/02/2013	Sim	R\$ 1.000,00
Cliente 6	26/02/2013	Sim	R\$ 800,00
Cliente 7	28/02/2013	Sim	R\$ 800,00
Cliente 8	28/02/2013	Sim	R\$ 120,00
Cliente 9	28/02/2013	Sim	R\$ 960,00
Cliente 10	28/02/2013	Sim	R\$ 960,00
Cliente 11	28/02/2013	Sim	R\$ 960,00
Cliente 12	28/02/2013	Sim	R\$ 960,00
Cliente 13	28/02/2013	Sim	R\$ 1.000,00
Cliente 14	08/03/2013	Sim	R\$ 800,00

Fonte: autor

5.2.3. Investimentos

Como o fluxo de entradas e saídas dos investimentos é diferente do relacionado ao dia-a-dia da empresa, foi criada outra aba para registrar a movimentação do atual CDB da empresa.

O rendimento sempre foi quantificado apenas em termos absolutos, não em relativos, por isso, não era possível compará-lo com outro investimento possível no mercado. A nova aba de investimento possibilita a entrada de dados correta para o cálculo do rendimento anualizado do CDB. Desta forma, é possível analisar se a rentabilidade está dentro do desejado ou se é interessante buscar outro tipo de investimento. A Tabela 11 mostra a aba de inserção de dados dos investimentos.

Tabela 13 – Investimentos

Mês	Entrada/Saída	Valor Disponível	Com rendimento	Líquido	Rendimento mês	Acumulado	Rendimento acumulado	Anualizado
abril-13		R\$ 4.000,00	R\$ 4.120,82	R\$ 120,82				
maio-13		R\$ 4.000,00	R\$ 4.136,72	R\$ 15,90	0,38%	R\$ 15,90	0,39%	4,73%

Fonte: Autor

Os campos que o usuário deve preencher são:

- mês: o usuário irá preencher com o mês e ano vigente;
- entrada/saída: caso haja movimentação na conta do investimento, deve ser registrado neste campo qual o montante;
- valor disponível: deve ser registrado aqui o valor disponível pelos depósitos, sem incluir os juros. Este campo se faz necessário pois o relatório fornecido pelo banco não discrimina o valor dos juros no período, apenas seu montante agregado. Sendo assim, é necessário subtraí-lo da quantia sem rendimentos;
- com rendimento: a partir do relatório gerado pelo sistema do banco, é possível verificar qual o montante disponível junto com os rendimentos no período.

Os outros campos são de preenchimento automático e calculam o rendimento líquido (em reais), o rendimento mensal, o acumulado bruto e o percentual acumulado e, por fim, o rendimento anualizado.

5.3. RELATÓRIOS

Conforme Stair e Reynolds (2009) citam, um Sistema de Informação deve gerar saídas úteis a seus usuários. A entrada de dados tratada na seção anterior servirá de base para que ocorra o processamento destes e assim, gerar informações importantes sobre o andamento da empresa e sua gestão do caixa. Os relatórios descritos a seguir são calculados de forma automática e pré-programada pelo software Microsoft Excel® e expostos em uma aba chamada “Relatórios”.

5.3.1. Demonstração dos Resultados do Exercício – DRE

Após o usuário preencher os dados necessários na aba “Movimentação de Caixa”, é gerado automaticamente o DRE mensal pelo regime de caixa. Em suma, foram escolhidas as contas do DRE e utilizadas para apurar o resultado da organização (por este motivo, o termo “Lucro” foi substituído por “Resultado”).

Além do DRE, foram acrescentadas duas linhas: a do Saldo Inicial do Período e Saldo Final de Caixa. Desta forma, poderá se controlar a variação de disponibilidades no período.

Tabela 14 – Demonstração do Resultado do Exercício.

Período	mai-13
Saldo Inicial do período	R\$ 1.849,29
Receita Líquida	R\$ 7.995,00
(-) Impostos sobre faturamento	R\$ 121,80
(-) Custo dos serviços prestados	R\$ 1.477,10
Saldo Bruto	R\$ 6.396,10
(-) Despesas Administrativas	R\$ 1.920,07
(-) Despesas de Marketing	R\$ 0,00
(-) Despesas de Vendas	R\$ 126,30
(-) Despesas Financeiras	R\$ 36,00
Saldo Operacional	R\$ 4.313,73
(-) Despesas não-operacionais	R\$ 0,00
(+) Receita não-operacional	R\$ 0,00
Saldo Líquido	R\$ 4.313,73
Saldo Final de Caixa	R\$ 2.464,44

Fonte: Autor

Após o primeiro mês de utilização do sistema proposto, o usuário poderá acompanhar os resultados brutos da empresa e verificar se suas disponibilidades aumentaram ou diminuíram, bem como quais categorias de despesas estão consumindo mais recursos. No primeiro ano de utilização do sistema não poderão ser realizadas análises de sazonalidade e comparações entre os períodos iguais de anos diferentes. No entanto, esta questão deverá ser solucionada na medida em que os dados forem preenchidos e o sistema utilizado.

5.3.2. Investimentos

Foi criada na aba Relatórios, um campo que calcula automaticamente a rentabilidade do ano, levando em conta o número de lançamentos que foram registrados em determinado período. Isso possibilita que o gestor financeiro possa comparar com outros investimentos disponíveis no mercado.

Tabela 15 – Rentabilidade Investimentos

Investimentos	2013	2014
Rendimento Anual	4,25%	

Fonte: Autor

5.3.3. Indicadores

A análise por indicadores financeiros é um importante instrumento deste trabalho. A partir dela, será possível observar quais em quais aspectos a empresa está tendo êxito e em quais ela precisa melhorar.

Os principais indicadores a serem propostos serão os de margem e os de pagamentos. Embora citadas outras categorias no referencial teórico, a organização não apresenta base de dados confiável para apurar os outros cálculos, uma vez que os lançamentos contábeis diferem da realidade do caixa da empresa.

Conforme explicitado na metodologia deste trabalho, foi optado por utilizar os indicadores de margem, mesmo a partir de dados apurados pelo regime de competência. Dada a atual situação da organização, em que não é realizado nenhum tipo de análise, optou-se por calculá-los pois, o autor acredita que os benefícios da análise brevemente distorcida serão maiores do que as perdas por não haver qualquer tipo de uso desta base de dados.

5.3.3.1. Margens

Com base no DRE mensal, automaticamente são calculados os índices de margens, conforme exposto por Matarazzo (2008). Foram escolhidas as margens bruta, operacional e líquida:

Tabela 16 – DRE e Indicadores de Margem

Período	mai-13
Saldo Inicial do período	R\$ 1.849,29
Receita Líquida	R\$ 7.995,00
(-) Impostos sobre faturamento	R\$ 121,80
(-) Custo dos serviços prestados	R\$ 1.477,10
Saldo Bruto	R\$ 6.396,10
(-) Despesas Administrativas	R\$ 1.920,07
(-) Despesas de Marketing	R\$ 0,00
(-) Despesas de Vendas	R\$ 126,30
(-) Despesas Financeiras	R\$ 36,00
Saldo Operacional	R\$ 4.313,73
(-) Despesas não-operacionais	R\$ 0,00
(+) Receita não-operacional	R\$ 0,00
Saldo Líquido	R\$ 4.313,73
Saldo Final de Caixa	R\$ 2.464,44

MARGENS	
Margem Bruta	80,00%
Margem Operacional	53,96%
Margem Líquida	53,96%

Fonte: autor

O intuito destes cálculos é complementar a análise das entradas e saídas proporcionadas pela visualização do DRE. Com os indicadores de margem, é possível verificar em que aspectos a organização mais gasta, se são nos seus custos diretos de prestação de serviços (margem bruta), nas suas despesas operacionais (operacional) ou em entradas e saídas não operacionais (líquida). Desta forma, a análise do todo se divide em aspectos menores que podem facilitar a tomada de decisão por parte do gestor.

5.3.3.2. Pagamentos

A partir do cadastro de pagamentos são calculadas as somas de quanto a empresa deve receber até o fim de cada mês, bem como os percentuais e os totais pagos até o momento. Também é realizado o cálculo de quanto se deve receber no restante do mês. Ou seja, o usuário saberá qual o faturamento esperado, quanto já foi pago (fazendo uma consulta antes do fim do período) e quanto falta receber. Um benefício do modelo proposto é a construção de uma série histórica de rápida consulta. Na ferramenta utilizada previamente, o usuário fazia consultas isoladamente, mas não tinha todos os dados processados ao mesmo tempo.

A inadimplência não foi trabalhada aqui, pois, conforme comentado no item 4.1.2., o que atrasa os pagamentos geralmente são fatores que alteram a entrega ou realização dos serviços. Como os trabalhos são, geralmente, cobrados após a finalização, o recebimento pode se estender mais do que o esperado.

Tabela 17 – Pagamentos

Período	mai-13	jun-13
PAGAMENTOS		
Receita Estimada	R\$ 7.995,00	R\$ 5.605,00
Pago até o momento	R\$ 7.995,00	R\$ 0,00
Restante	R\$ 0,00	R\$ 5.605,00
% Pago	100,0%	0,0%

Fonte: autor

5.3.3.3. Análise Horizontal

A partir da análise horizontal é possível comparar os índices de margem entre períodos. Com isso, o usuário poderá acompanhar o crescimento ou redução dos índices da empresa.

Considerando o escrito por Matarazzo (2008), foram criadas duas formas de análise horizontal: a primeira, em que os índices são mostrados subsequentemente, em

comparação mês após o outro e a segunda, em que é escolhido um período-base para fazer a comparação com outro mês.

Tabela 18 – Análise Horizontal (mensal)

Período	abr/13	mai/13
EVOLUÇÃO NO TEMPO (ANÁLISE HORIZONTAL)		
Margem Bruta		0,72%
Margem Operacional		154,03%
Margem Líquida		210,24%
Faturamento		108,77%

Fonte: Autor

No entanto, como Matarazzo (2008) comenta, a primeira forma pode não apresentar uma análise completa ao longo do tempo. Isso porque, utilizar o mês anterior como referência pode causar distorções na análise, uma vez que os diferentes períodos têm efeitos da sazonalidade e outras peculiaridades. Dado isso, foi desenvolvida uma área da planilha em que o usuário pode escolher os períodos que deseja comparar e assim, obter comparações mais claras e sem a interferência de outros aspectos sazonais, pois, teoricamente, serão períodos com as mesmas influências de fatores corriqueiros.

Para a utilização deste cálculo, o gestor deverá escolher os meses que deseja comparar, ou seja, ela não é automática. Recomenda-se que sejam os mesmos meses de anos subsequentes, conforme o exemplo abaixo (os números de Abril de 2014 são fictícios, criados para fins de teste).

Tabela 19 – Análise Horizontal (anual)

Comparação	Indicador	Margem Bruta	Margem Operacional	Margem Líquida
Período 1	abr/13	86%	-132%	-65%
Período 2	abr/14	100%	100%	100%
Evolução/Queda		16%	176%	254%

Fonte: Autor

5.3.3.4. Resumos Anuais

A fim de oferecer uma visão comparativa entre as principais contas da empresa, foi criado um campo na aba Relatórios que mostrasse, de forma evolutiva, a soma anual destes valores. Os lançamentos escolhidos foram: Faturamento e Saldo final líquido, uma vez que, são as duas pontas do processo financeiro da empresa.

Este campo ajudará no acompanhamento da evolução da empresa ao longo dos anos, de forma que o usuário poderá verificar se houve crescimento, ou não das disponibilidades da empresa.

Tabela 20 – Resumos Anuais

RESUMOS ANUAIS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Faturamento	R\$ 13.135,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Saldo final líquido	R\$ 2.585,36	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Margem Bruta	19,7%							
Evolução do faturamento do ano anterior		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Autor

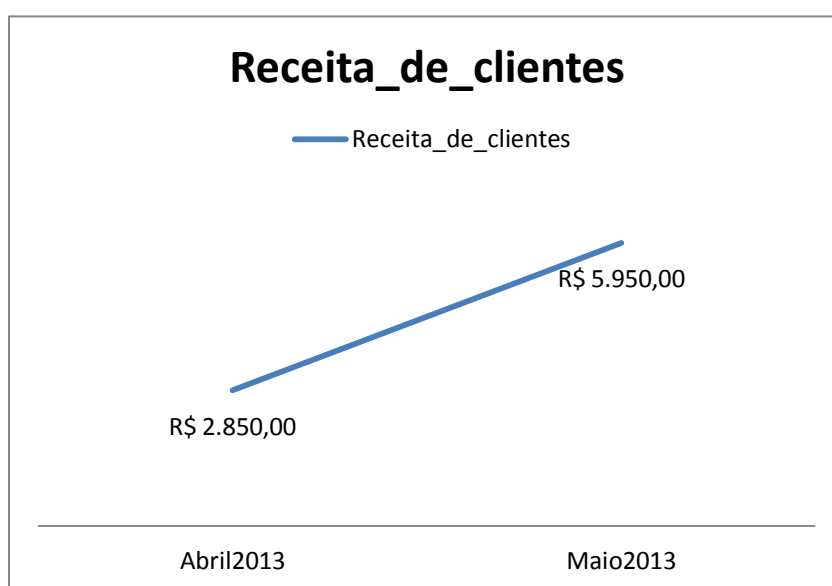
5.4. GRÁFICOS

Para tornar o acompanhamento dos resultados da empresa um processo mais simples, foi criada uma aba “Gráficos” de forma a resumir informações gerenciais importantes para o responsável pelo controle financeiro da empresa. A base destes dados é a aba “Movimentação de Caixa” que, após programadas com o recurso Tabela Dinâmica do Excel®, geram os gráficos a seguir. As informações são atualizadas automaticamente sempre que a planilha do sistema financeiro é aberta.

5.4.1. Receita de Clientes

O gráfico a seguir mostra a receita de clientes ao longo dos períodos. Isto é uma complementação das informações oferecidas na aba “Relatórios”, porém de forma visual e de fácil compreensão. A partir disso, pode-se analisar o crescimento (ou não) do faturamento da empresa.

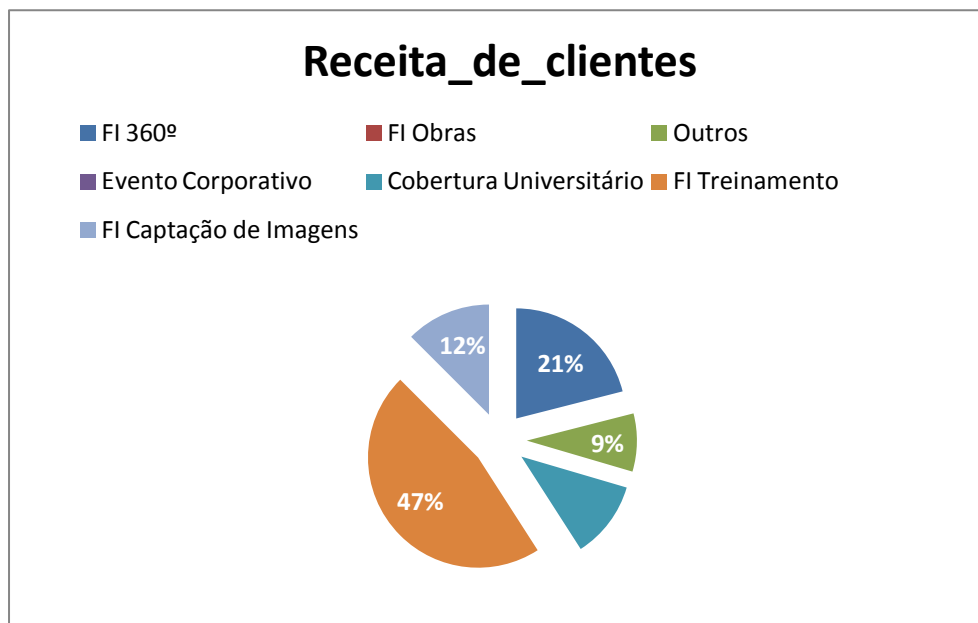
Figura 3 – Gráfico de Receita de Clientes.



Fonte: Autor

5.4.2. Receita de Clientes x Tipo de Serviço

Além do faturamento em si, é importante informar quais dos serviços oferecidos pela empresa participam mais do total recebido. Por isso, foi criado um gráfico somando todas as receitas do período subdivididas pelo portfólio da empresa. Isso pode ajudar a direcionar quais serviços podem ser o foco de divulgação no curto ou no médio prazo, reduzir o portfólio para trabalhos que contribuam de forma mais consistente para o faturamento da empresa.

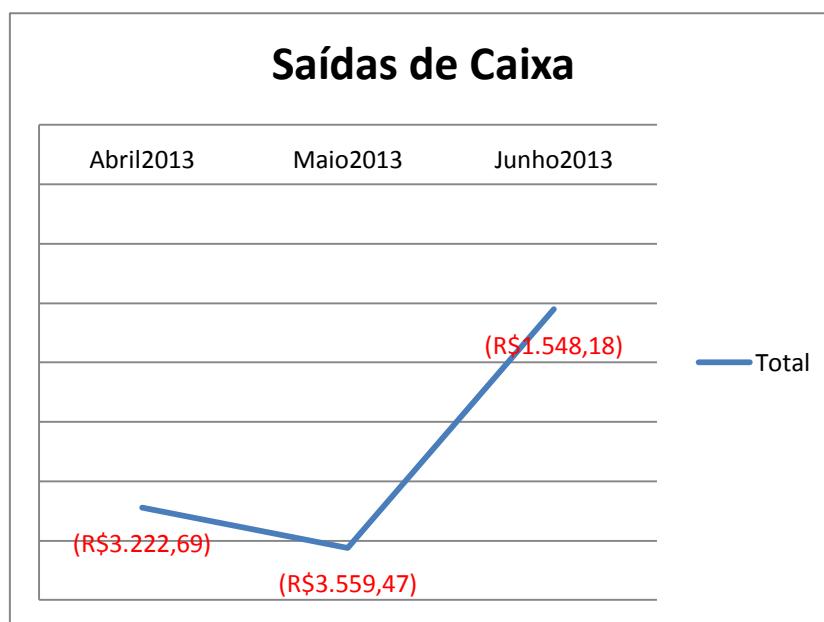
Figura 4 – Receita de Clientes x Tipo de Serviço

Fonte: Autor

5.4.3. Saídas de Caixa

O crescimento do faturamento é um aspecto importante para a gestão de disponíveis de uma empresa, no entanto, junto a este fator devem-se acompanhar também as saídas de caixa. O gráfico a seguir tem como objetivo mostrar os desembolsos totais em cada período, para que o usuário acompanhe se as despesas estão acompanhando o faturamento de forma proporcional, mais, ou menos que o esperado.

Figura 5 – Saídas de Caixa.

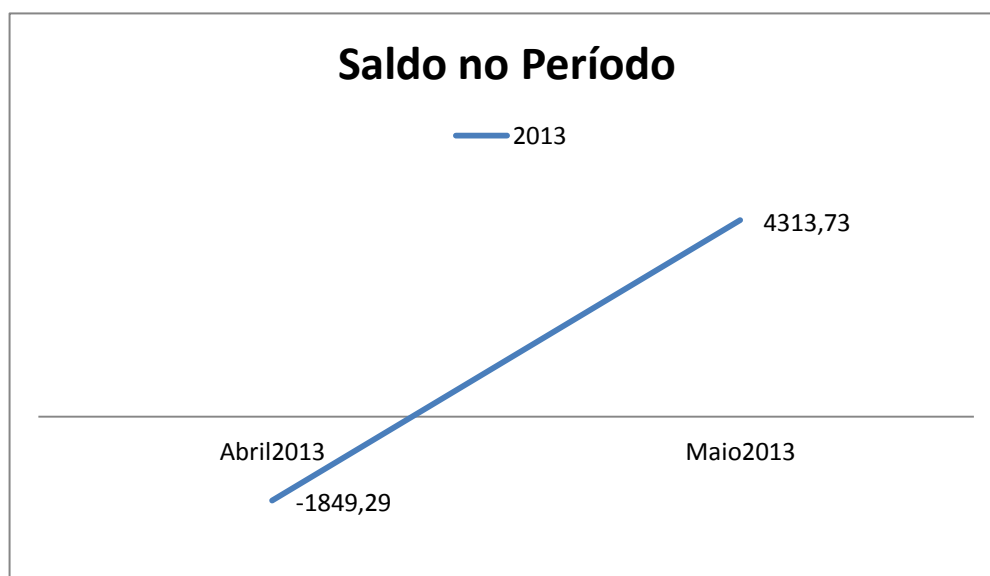


Fonte: Autor

5.4.4. Saldo no período

A seguir é evidenciado o saldo no período, seja ele positivo, ou negativo. Junto com os gráficos expostos previamente, é possível ter uma noção, em curto prazo, dos resultados finais da empresa.

Figura 6 – Saldo no Período.



Fonte: Autor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo aprimorar o registro e controle de caixa da empresa de fotografia escolhida, auxiliando no acompanhamento dos resultados ao longo do tempo. A partir do sistema financeiro proposto, será possível analisar aspectos que não eram levantados previamente, como a disponibilidade acumulada de recursos, a análise de margens, bem como seu aumento ou diminuição. Desta forma, considera-se que tanto o objetivo geral quanto os específicos foram atingidos.

A gestão financeira em uma pequena organização tem suas peculiaridades, como por exemplo, bases de dados pouco organizadas, procesos e rotinas despadronizadas e pouca visão de longo prazo. A partir do fluxo de caixa pelo método direto, o presente trabalho procurou desenvolver um sistema financeiro que oferecesse informações úteis ao seu usuário e que, ao mesmo tempo, não alterasse de forma abrupta o atual processo de controle das finanças, dando assim, um primeiro passo para a maturação dos seus processos.

Uma contribuição que vem ao encontro do crescimento da empresa é a maior organização e automatização dos dados. Da mesma maneira que isso agrega para uma maior profissionalização da gestão, reduz o tempo gasto com lançamentos e a análise da situação financeira, já que, os processos relacionados à área foram mantidos semelhantes, mas, com um leque maior de análises possíveis. Ou seja, a partir deste sistema serão analisados mais tópicos com o mesmo esforço de antes. Também é possível considerar como um diferencial competitivo a utilização de um sistema financeiro embasado na teoria, frente ao ambiente geralmente amador das empresas de fotografia.

A bibliografia mostra que há um leque muito extenso de aspectos a serem tratados na gestão financeira de uma empresa, não se resumindo apenas ao que foi abordado no modelo proposto. Por isso, a complementação deste trabalho poderia se dar por meio de um mapeamento e análise dos processos financeiros da organização, bem como a apuração dos dados a partir do regime de competência. Além disto, a ferramenta proposta não configura um fluxo de caixa em específico, pois registra e acompanha a movimentação de caixa, mas não oferece um instrumento de programação das despesas que irão ocorrer em um futuro próximo. A partir destas sugestões, seria possível ampliar a lente com a qual se examina uma organização, pois

diversas outras análises seriam possíveis e assim, conhecer mais ainda sobre a situação financeira da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de Controle Gerencial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

BIBLIOTECA SEBRAE. **Anuário das Pesquisas Sobre Micro e Pequenas Empresas**. 2011. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/C02FF454A6365BA783257A33006E9879/\\$File/NT0004778A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/C02FF454A6365BA783257A33006E9879/$File/NT0004778A.pdf)>. Acesso em 02 de Outubro de 2012

BRASIL. **LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976**. Brasília, DF, 15 de Dezembro de 1976. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm>. Acesso em: 5 de Maio de 2013.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico CPC 03 (R2)**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/pdf/CPC03R2_final.pdf>. Acesso em 20 de Junho de 2013.

COUTINHO, Luciano. **O Cenário Econômico e as MPE**. 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/apresentacoes/Coutinho_CenarioEconomicoeMPE_set10.pdf>. Acesso em 02 de Outubro de 2012

DAL ZOT, Wili. **Matemática Financeira**. 4ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

EDMUNDO CONSULTOR. **Mercado Fotográfico Brasileiro**. Disponível em <<http://edmundosalgado.blogspot.com.br/2011/03/mercado-fotografico-brasileiro.html>> . Acesso em: 23 de Junho de 2013.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de análise financeira: um guia prático para medir o desempenho de negócios**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento e empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GURU DO CORRETOR. **O Mercado Imobiliário no Rio Grande do Sul**. 2012a. Disponível em <<http://www.slideshare.net/gurudocorretor/o-mercado-imobilirio-no-rio-grande-do-sul-diogo-nogueira>>. Acesso em 27 de Março de 2013

GURU DO CORRETOR. **O Mercado Imobiliário no Rio Grande do Sul**. 2012b. Disponível em <<http://www.slideshare.net/gurudocorretor/o-mercado-imobilirio-no-rio-grande-do-sul-diogo-nogueira>>. Acesso em 27 de Março de 2013

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços : abordagem básica e gerencial**. 6ª ed. São Paulo: 2008.

MATHIAS, Washington Franco; GOMES, José Maria. **Matemática financeira**. 6ª ed. São Paulo: Atlas. 2009.

OLIVEIRA, Antonio Benetido Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva. 2009

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luiz, **Introdução à Contabilidade: com abordagem para não-contadores**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luiz, **Sistemas de Informações Contábeis : Informação e Análise**. 5ª ed. São Paulo : Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luiz ; BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Análise das demonstrações financeiras** / 1 ed. São Paulo:Thomson Learning, 2004

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas – guia de sobrevivência empresarial**. 3ª ed. São Paulo : Atlas, 2008.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. São Paulo: Cengage Learning. 2008

SZUSTER, Natan. et al. **Contabilidade geral**. São Paulo: Atlas, 2007.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA SOBRINHO, José Dutra. **Matemática financeira**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9ª edição. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002.