



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC**

LUAN ELAN ALBUQUERQUE DE ANDRADE

**PRÁTICAS DE GESTÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL INSTALADA NO MUNICÍPIO DE
CAJAZEIRAS/PB**

**SOUSA – PB
2014**

Luan Elan Albuquerque de Andrade

**PRÁTICAS DE GESTÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL INSTALADA NO MUNICÍPIO DE
CAJAZEIRAS/PB**

Trabalho monográfico apresentado ao Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como exigência parcial da obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador(a): MSc. Flávio Lemenhe

**Sousa – PB
2014**

Luan Elan Albuquerque de Andrade

**PRÁTICAS DE GESTÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL INSTALADA NO MUNICÍPIO DE
CAJAZEIRAS/PB**

Monografia apresentada em _____ de _____ de 2014, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de _____, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSc. Flávio Lemenhe

Profa. MSc. Ana Flávia de Albuquerque Ventura

Prof. Dr. Allan Sarmento Vieira

**SOUSA – PB
2014**

Ao meu Deus, que está comigo em todos os momentos;
A meu pai, Deca; a minha mãe, Ângela, e a meus
irmãos; a Milena e Lucas, por acreditarem em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus, porque sem ele nada disso seria possível, por me ajudar e estar comigo em todos os momentos e a encontrar soluções para os problemas dessa vida.

Ao meu Pai, Deca pelo esforço para me proporcionar uma educação de qualidade, pelo grande exemplo, e também pelas informações dadas.

A minha Mãe, Ângela que está comigo todos os dias, pelo grande amor e carinho que foram dados, além de dos incentivos, ensinamentos, paciência.

A minha irmã Milena, apesar da saudade pela sua distancia, mas a sua presença sempre permanece forte, quando nos visita não é o suficiente para acabar a saudade.

A meu irmão “Zé” Lucas, pelos momentos de diversão, tornando os dias mais descontraídos.

A minha namorada Jéssica, pelo seu carinho, apoio e incentivos que não faltaram.

Ao meu professor orientador Flávio Lemenhe, por sua paciência e orientação, na condução deste trabalho.

Aos meus familiares que me apoiaram: “Mazzinho”, “Vô Edmundo”, “Vó Nevinha”, “Vó Rosinha”, Tia Claudia, Tia Lucia, Tio Luciano, Tia “Rosa”, Gernan, Josefa. E demais familiares.

Aos meus amigos e colegas da universidade: Ana Paula, Francieuda, Daniel Marques, Jefferson Rayronn, Rosimeire, Michael Douglas e demais colegas de sala.

Aos meus amigos e colegas de trabalho que sem vocês, eu não poderia me ausentar para concluir este trabalho: Marcos, Suelio, Sirlley, Thiago.

Aos profissionais entrevistados, que ajudaram disponibilizando informações relevantes ao trabalho.

A banca examinadora, pelos seus comentários e sugestões, para a melhoria deste trabalho.

“O ritmo acelerado na era da informação torna imperativo que cada empresa reserve um tempo significativo para examinar e perguntar que adaptações deverá empreender agora para sobreviver e prosperar”.

Philip Kotler

RESUMO

ANDRADE, Luan Elan Albuquerque de. **Práticas de Gestão Contábil-Financeira: Um estudo de caso em uma empresa do setor comercial instalada no município de Cajazeiras/PB**. Monografia (Administração) – Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2014. 81p.

O presente trabalho consiste na abordagem das práticas de gestão contábil-financeira da Empresa X que esta inserida no mercado comercial de tintas automotivas e imobiliárias, a pesquisa tem como objetivo fazer um estudo de caso desta empresa localizada na cidade de Cajazeiras-PB, descrevendo-a e destacando as práticas contábil-financeira da organização em questão com base na entrevista com o proprietário, comparando-as com as orientações declaradas pelos contadores profissionais refletindo também as práticas executadas na região e na literatura disponível da área, detalhando também os recursos que sistema de informações gerenciais utilizado pela presa X dispõe e como é alimentado este sistema. Os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa serão um estudo de caso e comparativo, a pesquisa foi realizada tendo como técnicas a observação pessoal do pesquisador e a realização de entrevistas com o proprietário da Empresa X e com profissionais aqui denominados Especialistas. Os resultados mostram que tanto na Empresa X quanto as outras empresas da região não alimentam seus sistemas de forma correta, deste modo, as informações incorretas ou a falta delas, prejudicam tanto a elaboração de demonstrações contábeis quanto os relatórios emitidos pelo próprio sistema, prejudicando assim as decisões financeiras. O primeiro passo para reverter este quadro, a empresa escolhida precisa dar mais atenção ao preenchimento das informações em seu sistema, para em seguida poder implementar uma ferramenta como o orçamento e elaborar os demonstrativos contábeis.

Palavras-chave: Práticas de Gestão Contábil-financeira; Sistema de Informações Gerenciais; Capital de Giro.

ABSTRACT

ANDRADE, Luan Elan Albuquerque de. **Práticas de Gestão Contábil-Financeira: Um estudo de caso em uma empresa do setor comercial instalada no município de Cajazeiras/PB.** Monografia (Administração) – Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2014. 81p.

The present work consists of a practical approach towards financial-accounting management of the Company X which is inserted in the commercial market of automobile and real estate ink. The research has as its objective making a case study of this business located in the city of Cajazeiras-PB, describing it and highlighting the accounting and financial practice of the organization in question based on the interview with the owner of the Company, comparing it with the orientations declared by the professional accountants reflecting also the practice performed in the region and the literature available in the area, detailing as well what resources the managerial information system used by the company X disposes of and how it is fed by the this system. The methodological procedures adopted for this research will be a case and comparative study. The research was conducted with techniques such as the researcher's personal observation and the realization of interviews with the owner of Company X and the professionals here called Specialists. The results show that Company X and the rest of the company in the region do not feed their systems correctly, thus, the incorrect information or the lack of them, harm the elaboration of accounting demonstration as much as the reports emitted by its own system, harming the financial decisions. The first step to reverse this situation is for this chosen company to pay more attention to the system information filling in, so that after this a tool like the budget can be implemented, and elaborating financial statements.

Keywords: Practical approach towards financial-accounting management; Management Information System; Working capital.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Custo de Capital Próprio	40
Quadro 2 - Cálculo do Custo de Capital de Terceiros	40
Quadro 3 - Cálculo do custo de Capital de Terceiros e Próprio	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de Contas a pagar	52
Tabela 2 - Relação de Contas a Receber	53
Tabela 3 - Relatório de Caixa diário	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro fases do controle

23

LISTA DE SIGLAS

CCJS	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
ROA	Retorno sobre o ativo
ROE	Retorno sobre o patrimônio líquido
ROI	Retorno sobre o investimento
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SPT	Sistema de Processamento de transações
TIR	Taxa Interna de Retorno
UACC	Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
VPL	Valor Presente Líquido
WACC	Custo Médio Ponderado de Capital

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E PROBLEMATICA	14
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Planejamento	18
2.1.1 Planejamento estratégico	19
2.1.2 Planejamento tático	19
2.1.3 Planejamento operacional	20
2.2 Orçamento e planejamento	21
2.3 Controle	22
2.4 Orçamento e controle	24
2.5 Orçamento: história e conceitos	25
2.6 Peças orçamentárias	31
2.6.1 Orçamento de vendas	31
2.6.2 Orçamento de produção ou fabricação	33
2.6.3 Orçamento de investimento.....	35
2.6.4 Orçamento de caixa	37
2.6.5 Orçamento de outras atividades da empresa.....	38
2.7 Decisões de financiamento	39
2.8 Capital de giro	41
2.9 Índices de liquidez	41
2.10 Índices de rentabilidade	43
3 METODOLOGIA	44
3.1 Classificação	44
3.2 Procedimentos metodológicos	46
4 RESULTADOS	49
4.1 Caracterização da empresa	49
4.1.1 Histórico	49
4.1.2 Mercado	50
4.2 Sistema de informações gerenciais	51
4.2.1 Sistema Super Loja	51
4.2.1 Práticas de alimentação do Sistema Super Loja na Empresa X	54
4.3 Práticas de gestão contábil-financeira na empresa X	56
4.3.1 Elaboração e análise das demonstrações contábeis	56
4.3.2 Decisões de investimento.....	57
4.3.3 Decisões de financiamento	58
4.3.4 Administração do capital de giro	59
4.3.5 Instrumentos de auxílio à tomada de decisão empresarial.....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65

REFERÊNCIAS.....	68
-------------------------	-----------

APÊNDICES	70
------------------------	-----------

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista I

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista II

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista III

1 INTRODUÇÃO E PROBLEMATICA

As práticas de gestão contábil-financeira consistem na elaboração e análise de informações pertinentes a tomada de decisão no gerenciamento da organização, e o resultado da elaboração de informações consistem nas elaborações contábeis e os relatórios emitidos pelos sistemas utilizados nas empresas, essas informações necessitam de análise também e para isso existem técnicas dependendo do seu objetivo.

A Administração Financeira tem sido de importância crescente para as empresas de pequeno e médio porte. O sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas (SANTOS, 2010).

Na atualidade muitas organizações de pequeno porte negligenciam a administração financeira, não calculando seus custos de forma correta, podendo levar a empresa a fechar. Nas informações analisadas pela pesquisa de empreendedorismo no Brasil, afirmam que aproximadamente 56% de empresas são levadas a falência antes de completarem três anos de existência, sendo a maior causa por erros nos cálculos (GRECO *et al*, 2010).

Sanvicente e Santos (2011) afirma que as empresas de pequeno porte, quando gerenciam fazem um planejamento estimando seus custos e receitas quase que de forma mental, diferente das grandes empresas que utilizam técnicas mais sofisticadas.

A gestão de caixa, por exemplo, objetiva reter uma liquidez imediata que é de fundamental importância para arcar com as necessidades da empresa. Por não gerar nenhum lucro, o saldo em caixa que uma organização deveria possuir seria nulo, porém, devido à falta de certeza no que se trata a recebimentos e pagamentos, deve reter certa quantidade em caixa (ASSAF NETO, 2010).

Para serem mais competitivas, as empresas devem, além de planejar (traçar objetivos, estabelecer metas), conhecer e aplicar ferramentas para um bom gerenciamento do caixa e dos estoques (gestão do capital de giro). A ferramenta orçamento empresarial, outra que pode ser utilizada pelos gestores, é útil tanto para o planejamento quanto para o controle das operações.

O orçamento empresarial tem como premissa inicial um planejamento adequado, projetar e prever para um determinado período, as entradas e saídas de forma realista, tentando a reprodução antecipadamente das operações da

organização, obtendo o fluxo de caixa, de forma a definir os recursos e planejando o resultado do exercício e o balanço patrimonial (FERNANDES, 2005).

Toda a informação desenvolvida através do orçamento é uma ferramenta para o administrador venha a tomar decisões para alcançar os objetivos e metas predeterminadas no planejamento. Para tanto, deve-se analisar cuidadosamente o ambiente interno (empresa) e o ambiente externo que é composto por todas as outras organizações onde se relaciona ao realizar suas atividades: concorrentes, consumidores, fornecedores. Esta análise é necessária para que a organização saiba como suas ações podem influenciar o meio e ao mesmo tempo como as ações do meio podem influencia-la.

1.1 Problema de pesquisa

A Empresa X, instalada no município de Cajazeiras/PB, possui práticas de gestão relacionadas à administração financeira. Essas práticas podem (e devem) estar fundamentadas na literatura contábil-financeira e podem (e devem) ser orientadas por profissionais capacitados (contadores, por exemplo). O não planejamento e controle da gestão do caixa, por exemplo, acarretam problemas de liquidez à empresa. Dados insuficientes para gerir o caixa da empresa por não serem feitos registros de forma diária ou semanal, podem ser corrigidos por meios de coleta e posterior análise, gerando informações aos empresários. A literatura (LUNKES, 2010; SANVICENTE e SANTOS, 2010; CARNEIRO e MATIAS, 2011; dentre outros) nos traz vários modelos para esse fim. Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: **como as práticas de gestão contábil-financeira adotadas pela empresa X podem ser melhoradas tendo como base o disposto na literatura e o descrito pelos especialistas?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas de gestão contábil-financeira adotadas pela Empresa X.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a empresa pesquisada;
- Descrever as práticas de gestão contábil-financeira adotadas pela empresa;
- Comparar as práticas de gestão contábil-financeira adotadas pela empresa; com o disposto pela literatura e com o descrito pelos especialistas;
- Descrever o Sistema de Automação Comercial, utilizado pela empresa;
- Propor melhorias para o gerenciamento das praticas contábil-financeira da empresa.

1.3 Justificativa

Marion (2010, p. 71-73), apresenta texto que lista os “pecados” cometidos pelas pequenas empresas, são eles: (i) capital de giro e estoque, (ii) sociedade (escolha dos sócios), (iii) inexperiência no ramo; (iv) aluguel; (v) fatores macroeconômicos; (vi) ponto comercial; (vii) orçamento mal administrado.

Com relação ao “pecado” capital de giro e estoque, tem-se que “comprar mercadorias mais do que o necessário, é sinônimo de redução do capital de giro. Da mesma forma que, na falta de mercadorias em estoques, as vendas são prejudicadas” (MARION, 2010).

Já com relação ao “pecado” orçamento mal administrado, o gestor precisa ter cuidados redobrados com o gerenciamento dos recursos. É necessário mensurar os gastos e, deste modo, elaborar uma estimativa do faturamento. Além disso, é de suma importância que as retiradas sejam o mínimo possível e o capital seja reinvestido. Consultores avaliam que precisa ser reservado, no mínimo, 30% do faturamento mensal seja destinado a compor caixa da empresa (MARION, 2010)

Santos (2010, p. 1) segmenta o “ato” de empreender em dois momentos: o momento que precede a abertura da empresa e o momento em que a empresa já está em operação.

A etapa de avaliação econômica que é realizada antes da abertura da empresa, a principal preocupação é com a determinação do retorno que a organização pode gerar. (...) Quando a empresa dá início as operações, o administrador financeiro substitui sua prioridade para o capital de giro, entidade que

representa os ativos circulantes. Essa mudança de foco acontece porque o capital de giro é bastante vulnerável às mudanças que ocorrem de forma contínua no ambiente econômico em que a organização atua (SANTOS, 2010).

Para Santos (2010, p. 1), o gestor financeiro, no momento em que a empresa já está em operação, direcionará seus esforços para a solução de problemas relacionados à: gestão do “capital de giro, financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e administração das insuficiências de caixa”.

A Empresa X, empresa familiar, em atividade desde 2003, possui práticas de gestão fundamentadas na experiência do proprietário. O pesquisador, filho do proprietário, viu na elaboração do Trabalho de Curso, a oportunidade de realizar pesquisa que envolvesse razões acadêmica (prática da pesquisa e cumprimento de requisito para graduação), profissional (busca pela aplicação de conhecimentos disponíveis na literatura e nas orientações de especialistas) e pessoal (aplicação dos conhecimentos na gestão da empresa da família). O interesse foi despertado a partir das atividades desempenhadas pelo pesquisador nas disciplinas Estágio Curricular Supervisionado I (semestre 2013.2) e II (semestre 2014.1). Buscou-se a realização de um estudo mais aprofundado sobre o tema definido nesta pesquisa.

A pesquisa também permitirá propor melhorias para a gestão financeira (ênfase na gestão do caixa) da Empresa X. O pesquisador pretende, com a pesquisa, iniciar uma nova fase na gestão dentro da organização, aliando o conhecimento do proprietário com as práticas gerenciais sugeridas na literatura e indicadas pelos profissionais especialistas. Por exemplo: elaboração do orçamento empresarial (orçamento de vendas, orçamento de compra de produtos, orçamento de caixa), gestão do capital de giro (gestão do caixa, gestão dos estoques) e, uso adequado do Sistema de Informações Gerenciais (inserção dos dados no Sistema).

O estudo também demonstrará a realidade não só da empresa X, mas de maneira geral visualizar as práticas das outras empresas da região, com base nas afirmações dos especialistas, e com isso as propostas acima descritas também pode ser considerada por outras organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo propõe-se a apresentação do planejamento e seus níveis estratégico, tático, operacional, e assim como a apresentação da ferramenta de gestão chamada orçamento empresarial contida na literatura e amplamente utilizada em várias empresas em todas as áreas. Tendo por objetivo descrever sua história e evolução nas organizações, os tipos de orçamento de forma concisa, as vantagens e desvantagens ao se utilizar de tal ferramenta e por ultimo a descrição voltada para o caixa.

2.1 Planejamento

A função administrativa planejamento procura antecipadamente especificar os objetivos da organização, os procedimentos necessários e os recursos que precisarão ser alocados para concretização dos mesmos. Desta forma, a primeira etapa do planejamento é a determinação destes objetivos.

Para Sanvicente e Santos (2011, p.14):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Durante o desenvolvimento do planejamento a organização precisa levar em consideração a relação que possui com o ambiente externo, identificando e focando as oportunidades que surgem assim como as ameaças. Também levando em conta o que as ações da própria empresa podem vir a causar ao ambiente e na mesma, destacando seus pontos fortes e fracos, e determinar os seus critérios estratégicos, táticos e operacionais que irão definir a sua constância e aceitação pela organização.

Com a complexidade de poder executar totalmente um planejamento, a empresa deve dar importância à informação do já fora planejado. Em diversas situações este tipo de informação não consegue chegar aos demais departamentos da organização, desta forma, ao desenvolver um planejamento geral onde são destacados os objetivos da empresa, todavia, deve ser feito uma delimitar as ações

para que estes objetivos sejam atingidos. Portanto, é necessário que o planejamento seja dividido em níveis diferentes com o propósito de o planejamento geral conseguir ser concretizado e que seja claro para os outros níveis dentro da organização.

Para facilitar a comunicação do processo do planejamento geral ser mais bem compreendido na organização. Segundo Lere (1991) *apud* Lunkes (2011, p.2) aduz que “O planejamento pode ser dividido em três tipos distintos: planejamento estratégico, tático e operacional”.

2.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o mais abrangente da organização em sua totalidade. Contendo normalmente informações mais genéricas, sintéticas e qualitativas, sendo criado numa perspectiva de longo prazo. Decidindo para onde a organização irá, avaliando seu ambiente externo e interno, criando estratégias para chegar ao cumprimento de seus objetivos. De forma resumida, o planejamento estratégico indica o caminho a ser seguido pela empresa nos anos seguintes. Geralmente é desenvolvido para longos períodos de no mínimo cinco anos.

Sobre planejamento estratégico Oliveira (1993) declara que este é de incumbência da alta administração, ou seja, nos níveis mais altos da organização. Sendo responsável pela formação dos objetivos assim como escolher meios de agir para serem atingidos, ressaltando as circunstâncias do ambiente externo e interno da organização e o desenvolvimento esperado. Também considerando os preceitos básicos da empresa de maneira geral, respeitando-os de modo que o processo estratégico tenha coesão e estrutura decisória.

O planejamento estratégico nas organizações, geralmente, não se destina apenas as suas expectativas, pois ele é efetuado pela diretoria da empresa, seu alto escalão, sejam acionistas, diretorias, proprietários. Atendendo as expectativas do grupo que o realiza. Nas empresas de pequeno porte, que na maioria dos casos é de propriedade de uma ou no máximo duas pessoas, conclui-se que o processo do planejamento atende as expectativas do proprietário ou dos proprietários.

2.1.2 Planejamento tático

O planejamento tático é de natureza menos geral e mais específico, por ser

desenvolvido para cada departamento ou setor, ou seja, para setor de recursos humanos é feito um plano, para o de setor de marketing outro. É geralmente desenvolvido para o médio prazo, frequentemente para períodos de aproximadamente no mínimo três anos.

Para Oliveira (1993) o planejamento tático o desenvolvimento é feito por níveis inferiores da empresa, sendo seu objetivo principal a utilização com eficiência dos recursos que estão disponíveis para a execução das metas estabelecidas antecipadamente, de acordo com uma estratégia previamente determinada assim como as políticas que orientam o processo de tomada de decisão.

O planejamento tático segundo Lunkes (2011, p.3):

[...] proporciona aos gestores objetivos quantitativos e qualitativos mensuráveis. Normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras e não financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos. [...]

Portanto, este planejamento procura sempre atender ao que é esperado da empresa, isto é, do planejamento estratégico. Efetivamente o planejamento tático traduz as expectativas do plano estratégico para os muitos setores da empresa. Definindo os meios empregados para alcançar o planejamento estratégico.

2.1.3 Planejamento operacional

Neste tipo de planejamento seu conteúdo é mais específico, traz informações de forma minuciosa, abordando cada atividade, operação, tarefa, produto ou serviço a ser desenvolvida, tornando mais segura a realização dos objetivos empresariais por prever os custos, o tempo gasto em cada atividade e os riscos envolvidos. Sendo projetado para o curto prazo que geralmente costuma ser de um ano.

Conforme Lunkes (2011, p.3):

Enquanto os planos táticos proveem objetivos mensuráveis para empresa, eles não indicam como devem ser administradas as operações do dia-a-dia; esta é a função do **planejamento operacional**. O planejamento operacional é um plano detalhado para as operações. **(Grifos do autor)**

O planejamento operacional, da mesma maneira que o planejamento tático destina-se a atender o plano estratégico o operacional também o desempenha, não

obstante, em consequência da hierarquia, precisa responder primeiramente o plano tático.

Da mesma maneira que o planejamento, o orçamento executará funções sobre as três dimensões operacional, tática e estratégica, servindo como um instrumento de gestão, prevendo e controlando, no curto, no médio e no longo prazo. Sendo de suma importância tornar claro o que é difícil de quantificar o curto, o médio e o longo prazo, uma vez que cada organização apresenta um ciclo operacional diferente.

2.2 Orçamento e planejamento

O orçamento posiciona o planejamento como o primeiro passo no pensamento dos gestores ou administradores, de forma que, ao alcançarem as metas estarão efetivando de forma automática o que foi planejado. Levando em conta que o orçamento é uma maneira de elaborar o planejamento.

Esta ferramenta quando bem elaborada e efetivada, o orçamento pode facilitar para os administradores examinarem, as estratégias requeridas para a empresa que visualizando o ambiente externo, consiga colocar seus produtos e serviços, atendendo a procura e satisfazer as necessidades dos clientes. Em razão do orçamento, quando bem assistido, pode encontrar erros sistemáticos em comparação ao que foi planejado, de forma simples e quantificável, tornando possível uma rápida ação dos gestores.

De acordo com Tavares (2000) *apud* Lunkes (2007, p.14):

O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações.

O orçamento tem como uma de suas principais vantagens é compelir os gestores a pensarem constantemente adiante do estágio atual de gestão, antecipando o estado do ambiente externo que está sempre mudando, prevenindo-se e confrontando-as. O orçamento determina a quantidade de recursos que necessitam ser alocados para atingir os propósitos que pretendidos, assim como, os

rendimentos almejados, tanto em forma de lucro líquido quanto em outra forma de rendimentos, ou até, benefícios sociais para o meio social onde a empresa está situada.

A integração a cerca do planejamento e o orçamento é essencial para o sucesso para as condutas e administração que sustentam a empresa no mercado. O planejamento se consisti em um dispositivo da gestão, que formaliza as metas e objetivos a serem atingidos; e o orçamento desempenha a contabilização dos bens físicos, do capital humano e financeiro que serão precisos para conquistar os fins desejados, isto é, uma maneira de praticar as condutas planejadas.

A respeito da integração do planejamento e o orçamento Fernandes (2005, p.19) aduz:

O grande sucesso do projeto orçamentário está na integração, na sinergia e nas políticas, diretrizes, planos e metas que devem ser repassadas para todos os gestores das unidades de negócio. Paralelamente, este conjunto de premissas deve se constituir num manual a ser repassado para todos os gestores de unidades de negócio, fixando os diversos objetivos que a empresa pretende realizar a cada início de ano orçamentário.

Visto que confirmado o orçamento e o planejamento, a fim de que seja feita uma boa administração, é de vital importância que o controle seja executado, pois sem o mesmo não se justificaria a realização de um planejamento ou orçamento.

2.3 Controle

A execução da função controle dentro empresa é utilizada para averiguar se os objetivos e metas estabelecidos anteriormente e as estratégias determinadas para atingi-los estão sendo constatados ou verificados, em todos os setores da organização.

O propósito da função controle é proporcionar que os resultados dirigidos, organizados e planejados se adaptem o máximo possível com os objetivos antecipadamente fixados. O controle deve possibilitar à empresa comparar se os resultados atingidos estão em conformidade com o planejado e a também a forma como foi executado.

Sobre o controle Sanvicente e Santos (2011, p.20) afirma que:

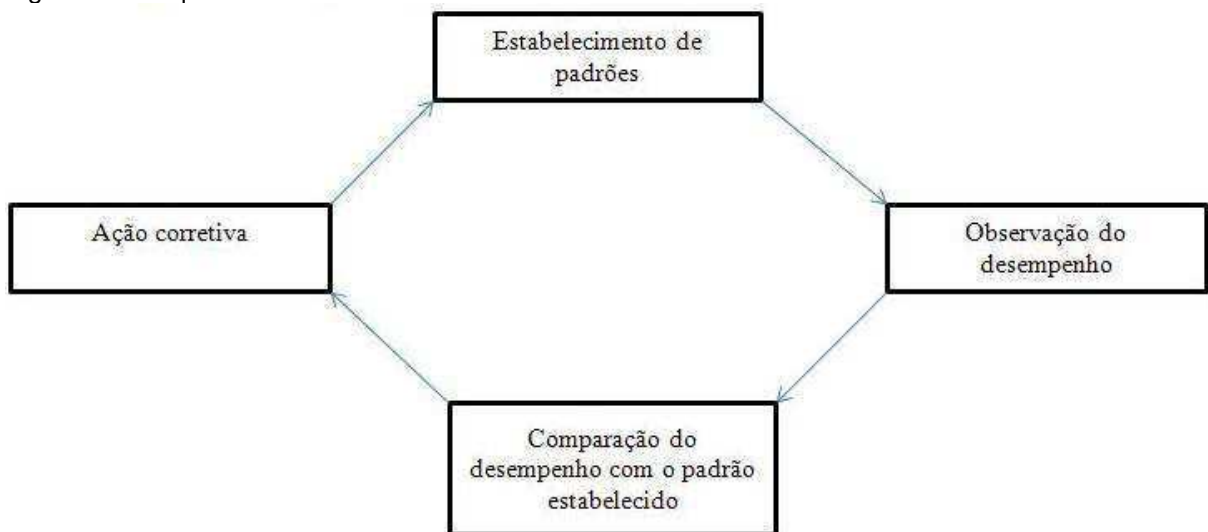
Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para a empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório.

Portanto, cabe à função do controle além de comparar os resultados com o que foi planejado anteriormente, também se deve produzir informações para a tomada de decisão e ainda providenciar as devidas correções, caso necessite. Sendo de vital importância, pois esta função da administração é responsável para saber se a empresa está no caminho certo.

O processo de controle é composto por quatro etapas cíclicas de acordo com Chiavenato (2006, p.448):

1. Estabelecimento de objetivos ou critérios. Os padrões representam o desempenho desejado. [...] Os padrões são expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou índices. [...]
2. Observação do desempenho. [...] A observação ou verificação do desempenho ou do resultado busca obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado.
3. Comparação do desempenho com padrão estabelecido. [...] A comparação do desempenho com o padrão estabelecido é feita por meio de gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas estatísticas etc.
4. Ação corretiva. [...] Variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. A ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer.

Figura 1 – As quatro fases do controle



Fonte – Adaptado de Chiavenato (2006).

Nesta circunstância, percebe-se que o orçamento empresarial como sendo uma ferramenta de importância para o auxílio no processo de controle, dentro de uma empresa. Começando pelo planejamento, podendo ser apropriadamente por meio do orçamento que o administrador estabeleceria o controle do que foi previamente planejado, aplicando o orçamento nas quatro fases mencionadas anteriormente.

2.4 Orçamento e controle

A prática o controle orçamentário proporciona dimensionar a variação dos recursos planejados para com o que foi realmente utilizado, especialmente, investigar e descobrir as causas que ocasionaram esta variação. A ausência do controle orçamentário comprova um conhecimento insuficiente sobre importância de tal ferramenta para a gestão.

Para Sanvicente e Santos (2011), o controle orçamentário contém algumas funções importantes:

- Detectar erros e problemas que acabam por gerar diferenças para com o que foi planejado, com a intenção de corrigi-los e não permitir sua repetição;
- Preparar para que os resultados alcançados com os processos operacionais cheguem o mais próximo possível do que foi planejado, com a possibilidade de atingir as metas;
- Examinar as estratégias e políticas para saber se os objetivos estão sendo atingidos, levando em conta as circunstâncias previstas;
- Apresentar relatórios gerenciais com regularidade, para proporcionar uma intervenção rápida na eficiência do processo.

Para Sanvicente e Santos (2011, p. 205),

[...] o controle orçamentário pode ser efetuado numa empresa, na sua missão específica de permitir, mediante a comparação entre o desempenho efetivamente atingido e o que tiver sido planejado, a verificação da maneira pela qual os objetivos e as metas da empresa e de suas unidades estão sendo alcançados ou deixando de ser cumpridos. Na medida do possível, esse controle deverá [...] fornecer indicações oportunas e rápidas para a tomada das medidas corretivas cabíveis, e aponte os indivíduos e setores responsáveis pelo desempenho alcançado, seja ele bom ou mau.

A retroalimentação do sistema é uma parte essencial do processo, visto que a compreensão das variações proporciona melhorar o processo do planejamento. Isto é, o controle, consoante Sanvicente e Santos (2011), ferramenta de feedback, que retroalimenta o sistema orçamentário, favorecendo a retificação das atividades realizadas e a verificação da eficiência dos gestores e diretores integralmente.

2.5 Orçamento: história e conceitos

Desde os primórdios da humanidade existe a necessidade de orçar. Quando os homens das cavernas necessitavam prever o quanto precisariam de comida para períodos de inverno estavam desenvolvendo as antigas praticas de orçamento. Existindo vestígios deste tipo de ferramenta sendo anteriores ao inicio da utilização do dinheiro. Dessa forma, foram sendo aprimoradas com o tempo as praticas de orçamento. (LUNKES, 2011)

Antes do orçamento ser largamente utilizado em empresas privadas já era utilizado pelo setor público a algumas centenas de anos, para registrar as entradas e saídas, como o valor de impostos recolhidos e o que era gasto pelo governo em suas diversas atividades, além estimar as entradas e saídas em futuros períodos.

Conforme Carneiro e Matias (2011) o desenvolvimento do orçamento no setor público tendo suas bases das práticas contemporâneas atribuídas ao aperfeiçoamento da Constituição inglesa escrita em 1689. Onde a Lei preestabelecia que o poder executivo, ou seja, o primeiro-ministro e o rei, em que apenas poderiam cobrar certos impostos ou utilizar os recursos públicos por meio de liberação do poder legislativo.

Mais tarde em meados do século XVIII, no Parlamento havia uma cerimônia chamada opening of the budget, ou seja, abertura do orçamento, onde o primeiro-ministro tratava dos planos de despesas dentro de uma bolsa grande de couro. Até 1800 a palavra budget significava apenas “bolsa grande”, nesta época passou a significar orçamento.

Mas as políticas, práticas e procedimentos orçamentários como conhecemos hoje ocorreram no período pós napoleônico, pelo esforço em prol de maior controle a respeito das despesas, principalmente por causa do exército é abordada por Lunkes (2011, p.25):

As inovações impostas por Napoleão sobreviveram e foram refinadas a Segunda República e o Segundo império. Por volta de 1860, a França tinha desenvolvido um sistema de contabilidade uniforme, que foi aplicado a todos os departamentos e todas as unidades dentro dos departamentos. Foi estabelecido um ano fiscal padrão e convenções de tempo para a prestação de contas. Uma das exigências dos departamentos era explicar a programação fiscal das contas para todos os recursos que foram alocados e os procedimentos padrão e relatórios de fim de ano que comparavam estimativas e gastos.

Após todas as melhorias e ampliações nas práticas orçamentárias, os orçamentos desenvolvidos desde então passaram a considerar todas as despesas e todas as receitas no decorrer do ano fiscal. Consequentemente, o orçamento a ser considerado a principal ferramenta de política do governo.

De acordo com Zdanowicz citado por Lunkes (2011) o orçamento empresarial foi utilizado por uma empresa privada pela primeira vez em 1919 por Brown, gerente financeiro da Du pont de Memours, nos Estados Unidos. No Brasil apenas começou a ser estudado a partir de 1940, contudo, começou a ser utilizado com mais frequência na década de 70 nas organizações.

Nos dias de hoje, as empresas de grande e médio porte fazem uso do orçamento como ferramenta de planejamento e controle. No entanto, infelizmente, empresas de pequeno porte não usam as técnicas de orçamento em suas atividades, principalmente por falta de conhecimento (CARNEIRO; MATIAS, 2011).

Posteriormente, através do nascimento da perspectiva gerencial dos negócios, as organizações necessitavam de uma ferramenta para unir suas atividades atuais ao plano de negócios: crenças, estratégias, missão, objetivos, resultados, táticas, visão. Sendo este papel executado pelo orçamento empresarial.

A definição da palavra orçamento conforme o dicionário Aurélio existe três significados: o primeiro, ato ou efeito de orçar, sendo orçar, calcular ou computar; segundo, estimativa da receita e da despesa do governo; terceiro, cálculo dos gastos para a realização duma obra. Para a gestão de empresas o termo orçamento é mais empregado para significar os cálculos das entradas e saídas recorrentes de suas operações projetando para o futuro.

Horngren, Foster e Datar (1997) *apud* Lunkes (2007, p.27-28) reforça sobre atividade do orçamento nas organizações:

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros ou não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa

seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira. Do mesmo modo que as demonstrações financeiras são elaboradas referentemente a períodos passados, podem também ser preparadas para períodos futuros.

Como mencionado o orçamento é uma ferramenta de planejamento, pela análise de informações que envolvem aspectos financeiros e não financeiros de períodos anteriores assim como a projeção para períodos posteriores, com o propósito de comparar posteriormente se o que foi planejado ocorreu de acordo com o esperado, oferecendo meios para esta comparação tornando possível a avaliação do desempenho da empresa, sendo assim também uma ferramenta de controle.

O orçamento empresarial proporciona os meios para uma correta avaliação dos custos e do monitoramento das operações na organização. Simultaneamente, ele demonstra, de forma financeira, as táticas e estratégias na empresa, ou seja, ao ver o orçamento, não só os números, porém com seus referentes fins, compreender para que lugar e os valores que a empresa está destinando para suas atividades, tal compreensão fica evidente quando há uma verificação em orçamentos consecutivos.

A implementação do controle orçamentário, ou seja, é a comparação entre o planejado e o que foi concretizado, possibilitando a quantificação da variação dos recursos previstos para determinado período e especialmente detectar as circunstâncias que a conduziram, exigindo-se responsabilidades.

A atividade de controle em sua essência é fazer um acompanhamento das atividades executadas verificando se estas estão de acordo com o desempenho estabelecido no planejamento. Obviamente, atividade de controle não é apenas uma simples verificação do que foi feito anteriormente, mas também compreende a criação de informações para a tomada de decisão de avaliação e tomar as medidas corretivas necessárias com o intuito de atingir o nível esperado (SANVICENTE; SANTOS, 2011).

Concluindo, o orçamento é uma ferramenta tanto de planejamento quando de controle, de forma que, utilizando somente para planejamento sem comparar com o que foi definido anteriormente com o de fato ocorrido, faltaria o feedback, para serem feitas as possíveis mudanças. Em contrapartida, controle sem planejamento, não teria informações para comparar o que ocorreu. Então o orçamento é uma ferramenta de dupla função, prevendo e verificando.

O orçamento para que seja bem sucedido nas organizações, como instrumento de apoio ao planejamento e controle, necessita que seus objetivos sejam estabelecidos com clareza, sendo assim será apropriado entendido. Um orçamento ou planejamento realizado de forma não compreensível, sendo ambivalente nos argumentos dos planejadores, se encontrará irremediavelmente incorreto e na tomada de decisão pouco ira colaborar. Além disso, possivelmente poderá na verdade ter um impacto negativo, influenciando o administrador tomar decisões erradas, levando a prejuízos do que boas oportunidades, para a empresa.

Portanto, quando é feito um planejamento ou orçamento, precisasse de precaução nas projeções, de modo que não se cometa erros, sobretudo, o que foi planejado seja transmitido de maneira objetiva e clara. Sendo assim os objetivos empresariais ficarão mais fáceis de serem atingidos.

Para que o orçamento empresarial consiga alcançar seus objetivos, precisa ser executado de forma natural, isto é, de forma horizontal, que todos os departamentos participem e, principalmente, que possua a cooperação de máximo disponível de colaboradores, incluindo funcionários de nível hierárquico mais baixo, não sendo de forma vertical de cima para baixo.

De acordo com Fernandes (2005) na construção do orçamento precisa-se de uma base de informações contábeis, assim como de ferramentas de controle das muitas atividades desenvolvidas nas organizações, permitindo que os dados sejam coletados, classificados, analisados, criticados, e sejam avaliados. O orçamento absorve a união das informações, contendo qualidade, tanto em números, relacionadas por funções, conforme cada tipo e seus propósitos nas atividades administrativas e operacionais nas empresas.

Sanvicente e Santos (2011) declaram que o orçamento tem de informar o que deve ser executado, de que forma e quando deve ser feito, com a finalidade de que os objetivos e metas da organização sejam alcançados. Da mesma forma que tem de instruir pessoas com a responsabilidade de coordenar, sendo responsabilizados a posteriori.

Outro ponto de vital importância para uma boa execução de um orçamento é a comunicação entre o alto escalão com nível operacional, que todos estejam cientes dos objetivos da organização. Sendo assim, a pessoa responsável por executar o orçamento e organiza-lo, precisa informar toda a empresa de forma clara e objetiva, de outra forma, o orçamento pode não ser feito corretamente.

A circunstância essencial da comunicação é que a linguagem ou o significado, nesta situação as informações contábeis, venham a possuir a mesma linguagem entre quem está transmitindo a mensagem quanto para quem está recebendo a mensagem. Para Silva (2008, p.30) “A comunicação é o processo de troca de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos”.

Todavia, toda comunicação não se encontra isenta de falhas e, a probabilidade cresce quando existe interferência no andamento do processo. Com a intenção que esses problemas sejam reduzidos, necessita-se de que sejam utilizados procedimentos padrões, ou que a informação seja transmitida forma direcionada a cada usuário. Desta forma, o orçamento que foi realizado em vários níveis ou departamentos, orienta-se que a informação passada desde alto escalão ao baixo escalão seja direcionada e compreendida a cada um, com a finalidade de realizar o objetivo final.

De acordo com Frezzati (1999), a confiança para com as informações produzidas através dos relatórios gerenciais é de bastante relevância e encontram-se provas empíricas de que, quanto maior a propagação das informações gerenciais, maior a possibilidade para serem questionadas e que as falhas sejam reduzidas pela alocação e classificação contábil, tendo como exemplo. Em conclusão, compreender a combinação dos eventos é vital importância a administração seja qual for a atividade.

Para que o orçamento empresarial consiga como instrumento auxiliar na administração atingir os objetivos e metas preestabelecidas ainda no planejamento, se todos na empresa conseguirem compreender o que pela gestão foi apresentado e comunicado.

Nas organizações de grande e médio porte, por tantas vezes, pode-se reparar a falta de “prudência” da alta gerência, com relação aos objetivos estabelecidos; ocorrendo bastante por se tratarem de assuntos sigilosos, sendo trabalhados sem que as pessoas saibam que tem que atingi-los, assim como não informam estes objetivos de maneira clara e concisa.

Para Padoveze (1994, p. 333);

[...] o objetivo do plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. Ponto básico, entendido como fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Ressaltando a afirmação de Padoveze, destaca-se que para ser um bom instrumento de controle e planejamento o orçamento empresarial necessita que todos os colaboradores da organização contribuam juntos, isto é, continuamente estejam concentrados para o cumprimento objetivo final, ou então, sendo todas as pessoas fossem cada uma delas, uma célula que formam um ser vivo, que apenas funciona no caso de as suas unidades trabalhassem simultaneamente. O orçamento tem como função focalizar os recursos da organização para o cumprimento dos objetivos; realizar isso quando consegue colocar em prática as estratégias, congregando o planejamento estratégico ao planejamento operacional. Contudo, para que isto aconteça se sujeita de modo direto ao processo de realização e de sua utilização diariamente na empresa.

No processo orçamentário a sua elaboração pode demorar de dias a até alguns meses dependendo do tipo de conteúdo empregado, das características da organização, de sua necessidade de acompanhamento periódico, e a situação atual do negócio. E sua abrangência traduz os planos de longo prazo da organização para um plano operacional de um ano. Então o processo orçamentário e sua duração de abrangência e elaboração estar sujeito à realidade de cada empresa. Sendo no Brasil o período orçamentário geralmente de um ano. Podendo conter ajustes mensais, trimestrais ou semestrais (LUNKES, 2011).

Conclui-se que para implementação do orçamento é preciso o atendimento dos seguintes aspectos que uma organização deve possuir: Primeiro, um sistema de informações adequado, com dados contábeis e históricos apropriados e pertinentes; segundo, uma estrutura organizacional definida; terceiro, objetivos estabelecidos;

Dando continuidade ao estudo do orçamento empresarial, visualiza-se que o mesmo tem por função de informar os objetivos e metas e as ações para alcançá-los: no estabelecimento dos planos de metas e ou objetivos, existi, como exemplo, o orçamento de investimento, de produção e de vendas, que delimitam o curto, médio e o longo prazo, o que virar a ser a política da organização. Falando no plano de metas, em razão dos orçamentos, podendo estar delimitadas as metas da organização para o período orçamentário. No plano dos meios, estará o orçamento de custos de caixa, de estoques, de pessoal, de produção, dentre outros; isto é, nestas partes orçamentárias provavelmente estarão constados os meios essenciais para que as metas sejam cumpridas de maneira eficaz na organização.

Lunkes (2011, p.32) afirma "[...] a estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras."

Lunkes (2011 p.32) ainda aduz que:

O orçamento operacional aparece no primeiro plano do orçamento global e é formado pelas seguintes peças: orçamento de vendas, orçamento de estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos de materiais, orçamento da mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação e orçamento das despesas departamentais. Em segundo plano, aparece o orçamento financeiro, que é o composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração de exercício projetado. [...] As decisões operacionais visam a aquisição e uso de recursos escassos, enquanto as decisões financeiras concentram-se em obter os meios para adquiri-los.

Desta maneira que se visualiza no interior de uma organização, o orçamento pode e necessita ser implementado em todas as áreas, atividades e setores, de forma que todas estas áreas, atividades e setores, executem suas tarefas com uma única finalidade, preestabelecida no planejamento estratégico. Para uma melhor compreensão, visualizar-se-á algumas peças orçamentárias separadamente.

2.6 Peças orçamentárias

2.6.1 Orçamento de vendas

As organizações geralmente visam em primeiro lugar projetar o nível de suas vendas, não importando se elas são empresas comerciais, industriais ou de prestação de serviços, isto é, a quantidade de transações realizadas com seus clientes. Apenas como base nesta determinação os administradores podem planejar as outras peças. Uma vez que as vendas foram planejadas, esta delimitação deverá incluir o orçamento de vendas, quanto em quantidades faturadas, como em quantidades vendidas.

Carneiro e Matias (2011) declaram sobre a elaboração de um orçamento de vendas, o departamento comercial necessita planejar, de forma mensal, duas vertentes para os produtos ou serviços que trabalha: preço de venda e quantidade. Posteriormente multiplicam-se tais dados para mensurarmos para cada um dos

produtos ou serviços, urna previsão de faturamento. [...] O faturamento é conhecido também como receita operacional, pois é derivada das receitas com a operação que a empresa realiza.

A administração das vendas reproduz um problema complicado, para ser orçado, precisando considerar existência e influencia de fatores externos, por exemplo: os preços praticados pelo mercado, a procura, clima, dentre outros; contingente ao setor que a empresa pertence. É necessário de início, determinar a previsão das vendas para o período, observando as possibilidades e necessidades da organização, especialmente quanto a capacidade de produção, colaboradores, etc e avaliando as possibilidades e necessidades.

Mediante todas essas variáveis que dificultam o orçamento de vendas Welsch *apud* Carneiro e Matias (2011) comenta que se o orçamento de vendas não seja realizado de forma realista, quase todos os elementos restantes do orçamento empresarial serão inadequados por não corresponder a realidade. Com isto, o orçamento empresarial tem no orçamento de vendas como alicerce.

Para que seja feita uma previsão de vendas da forma mais correta possível é necessário conhecimento de várias técnicas estatísticas e econômicas, que auxiliarão no processo de programação de vendas. Após a programação a criação do orçamento de vendas será possível para o período requerido, ou seja, determinar as atividades a desempenhar, regras a seguir, produtos e as quantidades a serem vendidas e etc.

De acordo com Sanvicente e Santos (2011) é necessário, depois que serem sido reconhecidas as restrições internas e externas, devem ser fixados os objetivos de marketing e que estes estejam em conformidade com os objetivos gerais da organização, sendo comunicados a toda área de marketing.

Em consequência da influência fatores que limitam e restringem o orçamento de vendas, da mesma maneira que os demais, não podem nem devem ser planejados sem levar em conta a organização e ao seu ambiente externo no qual se relaciona. De acordo com Sanvicente e Santos (2011, p. 42-43) os fatores limitantes são:

Os fatores de restrição interna podem ser: capacidade produtiva insuficiente, estrutura administrativa inadequada, pessoal não habilitado para o exercício de suas funções, dificuldade na obtenção de fundos para capital de giro, entre outros. [...] As restrições externas exigem um pouco mais de perspicácia e imaginação para serem detectadas. [...] Mercados é

um dos fatores a serem considerados. [...] O mercado fornecedor de matérias primas também requer cuidadosa análise. [...] Outra questão crucial é quanto à provável ação dos concorrentes.

Após as vendas terem sido orçadas, o orçamento poderá ser utilizado pelo gestor como mecanismo de comunicação demonstrando o que foi planejado e, em seguida, como mecanismo de controle, fazendo comparações do que foi orçado para com o que foi realizado.

Outra questão considerável, no plano estratégico, que mira para o longo prazo, as vendas são orçadas para o longo prazo, isto é, encontrarão as metas de vendas, certamente de modo não pontual, destinado ao longo prazo. No planejamento tático e operacional, as vendas serão orçadas para médio e curto prazo, nesta ordem.

2.6.2 Orçamento de produção ou fabricação

Posteriormente a realização do orçamento de vendas, a organização precisará de mercadorias ou produtos para suprir procura que se espera. Deste modo, o movimento seguinte, para organizações industriais, vem a ser o planejamento da produção, sendo desempenhado por meio do orçamento de produção.

De acordo com Sanvicente e Santos (2011) as informações contidas no orçamento de produção correspondem as estimativas dos custos de fabricação que nas empresas industriais que representa grande parte nos custos totais. Os custos de produção representam: os custos resultantes do uso de máquinas e instalações, o consumo de matérias-primas, mão-de-obra e custos indiretos.

A organização precisará levar em conta alguns elementos importantes além das vendas. Conforme Lunkes (2011) deverão ser planejados também: as necessidades de estoques de produtos acabados de modo que o mercado seja atendido com rapidez; na fabricação: os estoques de matérias-primas sejam suficientes para equalizar a demanda; que os produtos acabados sejam suficientes também para equilibrar a fabricação; nas compras: uma maior quantidade diminuem os custos e despesas para serem adquiridos; e nas finanças: menores estoques diminuem os investimentos, riscos envolvendo perdas, otimizando o fluxo de caixa.

Dentro destas circunstâncias que devem ser equilibradas da melhor maneira possível.

De acordo com Sanvicente e Santos (2011, p. 57):

A responsabilidade pela elaboração do orçamento de produção cabe ao responsável máximo pela área de produção, não só porque dispõe de mais informações que lhe permitam fazê-lo, como também porque a ele caberá a responsabilidade por sua execução.

Desta forma Sanvicente e Santos (2011) ainda complementa que a utilização do orçamento de produção ainda tem a possibilidade de reduzir as divergências entre o setor de vendas e produção, porque concede a possibilidade de uma maior comunicação entre estes setores, isto é, possibilitando que os argumentos de ambos os lados sejam examinados de forma quantitativa e objetiva.

O orçamento de produção deverá atender ao orçamento de vendas, entretanto, existem outros orçamentos a serem preparados, para assegurarem a preparação do orçamento de produção. Isto é, após o planejamento da produção, necessita-se que sejam elaborados os orçamentos de custos indiretos de fabricação, mão-de-obra direta e matérias-primas, com o objetivo que o orçamento de produção tenha um bom resultado.

Welsch (1996) *apud* Carneiro e Matias (2011, p.28) confirmam o que foi mencionado:

O orçamento de produção é o primeiro passo do planejamento de operações de fabricação. Além do orçamento de produção, há três outros orçamentos importantes relacionados ao processo de fabricação: (1) o orçamento de matérias-primas, que envolve as estimativas das existências de matérias-primas; (2) o orçamento de mão-de-obra, que identifica a quantidade e o custo da mão-de-obra direta; e (3) o orçamento de custos indiretos de produção, que inclui as estimativas de todos os custos de produção além da matéria-prima direta e da mão-de-obra direta.

O planejamento executado com base em dados e informações confiáveis e adequados faz com que o sistema orçamentário leve a empresa à executar suas atividades segura, especialmente quando não apenas a orçamentação é feita, mas, também controle seja executado, de modo para o circuito se feche. Assim o gestor por meio do feedback venha a aperfeiçoar o sistema orçamentário, para que o orçamento seja adaptado a organização em questão.

É de suma importância que o sistema orçamentário seja ajustado, essencialmente no momento em que orçamentos de custo indireto de fabricação, de mão-de-obra direta e de matérias-primas, afetam no bom funcionamento de outros orçamentos como: de vendas e de produção.

2.6.3 Orçamento de investimento

Adotando uma linha de raciocínio, visualiza-se que nas empresas os orçamentos de vendas e de produção necessitam dos planos de investimento para poderem executar suas atividades e tarefas, principalmente o orçamento de produção.

Considera-se que neste tipo de orçamento, os investimentos que a organização fará, de forma a possibilitar as atividades e tarefas eficientemente. Para este fim, a empresa além de investir em outras companhias, será necessário na sua maioria, aplicar o capital em imobilizados, que assegurarão as vendas, prestações de serviços e a produção, com o intuito de atender as necessidades do mercado.

De acordo com Moreira (1992, p.41):

O Plano de Investimentos tem por função detalhar os investimentos planejados, especialmente os de ampliação do Ativo Permanente da empresa, que visam ao atingimento de metas fixadas para o futuro. São previstas tanto aquisições de itens do Ativo Imobilizado, tais como novas máquinas ou móveis, como também aquisição de participação acionária em outras empresas. Além do valor de custo, no caso de itens dos Ativos Imobilizado e Diferido, inclui o custo corrigido e a exaustão e amortização acumuladas.

Certamente o orçamento de investimentos é determinante para o curto e médio prazo, entretanto sua fundamental importância é vista no longo prazo, até porque este tipo de investimento possui resistência a mudanças. Por exemplo, numa linha de fabricação numa indústria mudanças nos equipamentos e maquinários, que retêm muitos recursos e no treinamento de funcionários principalmente em uma nova linha de fabricação; o que poderia repercutir na cultura organizacional que é mais algo mais sensível.

Complementando com o que foi mencionado, Sanvicente e Santos (2011) afirma que a associação do orçamento de capital com os objetivos do planejamento a longo prazo é vital para qualquer organização, porque uma característica dos

investimento em ativos imobilizados não possibilita uma flexibilidade para que sejam feitas grandes mudanças posteriores sem ocasionar grandes prejuízos. Sendo o planejamento a longo prazo em sua maioria dedicado aos gastos com o capital, devendo ter mais cautela na análise no primeiro período anual, para que as pessoas responsáveis pela criação do orçamento de capital venham a ter contato com os projetos planejados, que deverão ser executados no período seguinte.

Com o intuito de preparar um orçamento de investimento apropriado, o administrador precisará considerar os riscos e retornos de cada investimento para analisar se é satisfatório ou não, para isso, deverá utilizar ferramentas para avaliar estes riscos e retornos.

Sanvicente e Santos (2011) aduz sobre as ferramentas que avaliam os investimentos que são comumente utilizados direcionam-se em avaliações do tipo de custos e benefícios. Os custos retratam o investimento líquido a ser concretizado e os benefícios refletem as entradas líquidas de caixa.

De todos os métodos mais utilizados para a avaliação dos riscos e retornos de investimentos, pode-se mencionar, de acordo com Lunkes (2011) são: o método do valor presente líquido (VPL), o método da taxa interna de retorno (TIR) e o método *payback*.

Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2011) o VPL consiste na diferença entre o custo e o valor de mercado do investimento, ou seja, o valor presente líquido é a mensuração de quanto valor é gerado ou somado hoje pela realização de um investimento.

Quanto a TIR, Lunkes (2011) afirma que a técnica da taxa interna de retorno se diferencia da técnica do valor presente líquido, por determinar a rentabilidade potencial do investimento. A TIR é a taxa que deixar o valor presente do capital investido igualado ao valor presente das entradas esperadas, tornando o VPL igual a zero.

A outra técnica é o *payback*, Assaf Neto (2010, p.340) aduz que o período de *payback* é amplamente utilizado na prática, constitui-se na definição do tempo que é preciso para que o valor do investimento seja recuperado através de acréscimos líquidos de caixa advindos do investimento.

Posteriormente, a todas as análises terem sido executadas, é preciso equilibrar os futuros investimento com a capacidade financeira da entidade em

questão, para que o orçamento de investimentos seja preparado de maneira satisfatória.

2.6.4 Orçamento de caixa

Certamente o orçamento de caixa é o mais popular em comparação aos outros orçamentos, possivelmente, por duas causas: primeiramente porque este orçamento está relacionado diretamente com todos os demais orçamentos; em segunda instância, quando se refere a orçamento, o conjunto de meios de comunicação e a população, frequentemente, relacionam a valores financeiros; o que não é certo, pois existem outros tipos de orçamento que também utilizam estratégias, qualidades, quantidades e outros tipos de dados, como foi visto anteriormente.

Sobanski (1994, p.63) descreve o significado da palavra caixa e explica a diferença entre o que significa no contexto empresarial e o seu sentido mais comum:

O vocábulo CAIXA, em sentido restrito, refere-se apenas ao numerário existente nas dependências: da empresa (entendendo-se como numerário o dinheiro e os cheques recebidos que estiverem liberados para depósito imediato). Neste orçamento, porém, o vocábulo CAIXA é empregado em acepção mais ampla, abrangendo também os saldos bancários de livre movimentação, Incluído o numerário em trânsito entre diversas agências.

Conforme Lunkes (2011) A execução do orçamento de caixa pode auxiliar no equilíbrio do caixa, detectando a carências de recursos financeiros antecipadamente, proporcionando a organização a buscar empréstimos a juros mais baixos, assim como poder determinar abundância de capital, possibilitando planejar investimentos antecipadamente.

Mas um orçamento de caixa, planejado de forma incorreta, possivelmente tornará os outros orçamentos incorretos, assim como poderá comprometer a execução de todas as atividades da organização. Por causa do relacionamento do orçamento de caixa com todos os outros, ele é considerado o mais importante, visto que um equívoco neste orçamento fará com que os outros fracassem e como resultado a empresa também.

O orçamento de caixa responsabiliza-se em estimar as entradas e ter condições de prover as saídas da mesma maneira como a demonstração de fluxo de

caixa. O gerente poderá analisar as necessidades procurar capital no mercado financeiro ou dependendo da situação reutilizar o capital de giro na própria organização, por meio do orçamento de caixa.

Conforme Welsch (1983) *apud* Lunkes (2011, p.53) os principais fins orçamento de caixa são:

- a) Indicar a posição financeira provável em resultados das operações planejadas;
- b) Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades;
- c) Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimento temporário;
- d) Permitir a coordenação dos recursos financeiros a: (1) capital de giro total; (2) vendas; (3) investimentos; (4) capital de terceiros;
- e) Estabelecer bases sólidas para a política de crédito;
- f) Estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

O orçamento de caixa, como os outros orçamentos, encontra-se predisposto a erros e incoerências, deste modo, torna-se essencial que o planejador financeiro se envolva totalmente com todas as áreas da empresa, com a finalidade de diminuir uma possível imperfeição no orçamento.

Por outras denominações também é conhecido o orçamento de caixa, segundo Carneiro e Matias (2011) pode ser chamado também de planejamento de caixa ou de fluxo de caixa. Na verdade, são somente outros títulos, porém, são utilizados para o mesmo fim.

Outro fato importante a ser citado sobre o orçamento de caixa, é que o gerente financeiro precisará, para que não seja surpreendido de forma negativa, deverá observar a evolução da inflação, política monetária, taxas de juros, situação cambial, etc.

2.6.5 Orçamento de outras atividades da empresa

Dentro de uma organização o orçamento colocado em pratica tendo em consideração a quantidade e tamanho do setor as suas funções e as complexidades envolvidas. Os orçamentos de caixa, investimentos, produção e vendas foram comentados detalhadamente, com o objetivo de elucidar, em que partes podem ser aplicadas o orçamento dentro das organizações. Entretanto, há outros lugares e atividades onde o orçamento pode ser aplicado. Assim como outros tipos de

orçamentos como o de custos, de despesas operacionais, de estoques, de pessoal, de serviços, etc.

Lunkes (2011, p.41) aduz que:

O nível de detalhes do orçamento empresarial pode variar de empresa a empresa. A elaboração em determinadas empresas pode encher muitas páginas, com um nível de detalhes e complexidade acentuada. Antes de iniciar o processo orçamentário é sempre bom lembrar que ele inicia preferivelmente com a comunicação e a análise dos objetivos e planos estratégicos da empresa.

O número de peças orçamentárias dependerá da quantidade de atividades que serão orçadas conjuntamente, assim como o nível de detalhamento que a organização necessita. Existem empresas que apenas utilizam o orçamento de caixa, e outras que utilizam para cada conta de uma demonstração do resultado do exercício. Raramente se poderá confirmar que em qualquer empresa independente do seu tamanho e de qualquer setor de atividade, ao utilizar um determinado conjunto de orçamentos poderia ter êxito.

2.7 Decisões de financiamento

Quando se fala em decisões de financiamento, trata-se do capital investido na organização para o financiamento de suas atividades, sendo de dois tipos o capital investido pelos acionistas ou proprietários, assim como capital de terceiros, e ambos exigem um retorno pelos valores investidos.

Neste sentido Assaf Neto (2010, p.426) aduz:

O custo de capital de uma empresa reflete, em essência, a remuneração mínima exigida pelos proprietários de suas fontes de recursos (credores e acionistas). É utilizado como taxa mínima de atratividade das decisões de investimentos, indicando criação de riqueza econômica quando o retorno operacional auferido superar a taxa requerida de retorno determinada pela alocação de capital.

Portanto, é necessário ter conhecimento do custo de capital próprio, ou seja, o retorno mínimo exigido pelos proprietários ou acionistas, assim como o custo de capital de terceiros, que consiste dos no retorno que os credores determinam no caso dos empréstimos.

Deste modo, calcula-se o custo de capital próprio desta forma.

Quadro 1 - Custo de Capital Próprio

$$E(Re) = Rf + \beta e \times (E(Rm) - Rf)$$

Onde:

$E(Re)$ = retorno esperado do capital próprio da empresa;

Rf = taxa livre de risco;

β = o risco sistemático do ativo em relação à média, que chamamos de coeficiente beta;

$(E(Rm) - Rf)$ = o prêmio pelo risco de mercado.

Fonte - (ROSS; WESTERFIELD E JORDAN 2011, p.323)

Quanto à obtenção do custo de capital de terceiros:

Quadro 2 - Cálculo do Custo de Capital de Terceiros

$$Ki(\text{após } IR) = Ki(\text{antes } IR) \times (1 - IR)$$

O custo do capital de terceiros é representado por Ki e, diante da dedutibilidade fiscal permitida aos encargos financeiros, pode também ser apurado após a respectiva provisão para o imposto de renda, reduzindo seu custo final.

Fonte - (ASSAF NETO, 2010, p.428)

Com estas equações torna-se possível calcular os custos de capital próprio e de terceiros, mas para que as empresas possam tomar decisões financeiras é necessário que determinem seu custo total de capital e para esta finalidade define a seguinte equação:

Quadro 3 - Cálculo do custo de Capital de Terceiros e Próprio

$$WACC = \sum Wj \times Kj$$

Onde:

WACC = custo médio ponderado de capital [...];

Kj = custo específico de cada fonte de financiamento (própria e de terceiros);

Wj = participação relativa de cada fonte de capital no financiamento total.

Fonte - (ASSAF NETO, 2010, p.445)

De posse do custo total de capital, as empresas podem tomar suas decisões financeiras, quanto a seus investimentos internos e externos, com base na espera de um retorno superior ao seu custo de financiamento, para criar valor para seus acionistas e proprietários, assim como poder arcar com retorno assumido pelo capital de terceiros captado.

2.8 Capital de giro

O capital de giro também pode ser chamado de ativo circulante ou capital circulante. Representando os recursos que circulam muitas vezes em um dado período. Sendo composto basicamente por três ativos circulantes elementares: “Disponível (caixa e aplicações financeiras), Valores a Receber e Estoques” (ASSAF NETO; LIMA, 2010, p.286).

O objetivo da administração financeira de curto prazo é gerir cada parte do ativo circulante (caixa e aplicações financeiras, contas a receber e estoques) e o passivo circulante (contas a pagar, despesas e empréstimos bancários a pagar) para que a organização possua um equilíbrio entre o risco e a rentabilidade, contribuindo de forma positiva nas empresas. (GITMAN, 2010)

Outro conceito importante conforme Assaf Neto e Lima (2010) é o capital de giro líquido que constitui a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, sendo necessário que o capital de giro líquido seja positivo na organização, porque isto representa que a organização consegue arcar com suas necessidades de investimentos, necessitando de captar recursos externos ou que os acionistas aumentem seus investimentos.

2.9 Índices de liquidez

A liquidez consiste na capacidade da organização em conseguir arcar com as suas obrigações de curto prazo no tempo em que se tornam devidas, ou seja, o qual fácil pode pagar suas dívidas no prazo. E os índices consistem nas medidas para poder calcular a liquidez, os quais fornecem de forma antecipada os problemas de fluxo de caixa e a insolvência da empresa. (GITMAN, 2010)

Os principais indicadores de liquidez descritos por Assaf Neto (2010) são: liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral.

O índice de liquidez mede a capacidade da empresa de quitar as suas obrigações no curto prazo, este índice sendo superior a 1, significa que a organização possui capital de giro positivo, sendo igual a 1, pressupõe-se a inexistência de capital de giro, e por ultimo sendo inferior a 1, indica que o capital de giro é negativo. Conforme Assaf Neto (2010) a expressão a seguir:

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Ainda de acordo com Gitman (2010) o índice de liquidez seca é parecido com a liquidez corrente exceto pela exclusão do estoque no cálculo. Seguindo também o mesmo padrão de análise. Segue abaixo a equação:

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

Quanto ao índice de liquidez imediata que é representada pela porcentagem do passivo circulante que pode ser quitada pela empresa, com suas disponibilidades de caixa. Representada por:

$$\text{Índice de liquidez imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo circulante}}$$

O ultimo índice de liquidez geral representa a saúde financeira a longo prazo é representada por:

$$\text{Índice de liquidez geral} = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{Realizável a longoprazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Exigível a longo prazo}}$$

Todas as informações necessárias para o cálculo dos índices são encontradas nas demonstrações contábeis, e Assaf Neto (2010) recomenda análise da liquidez seja executada de maneira integrada com todos os indicadores para uma melhor interpretação de todo o fôlego financeiro que a organização possui.

2.10 Índices de rentabilidade

Os índices de rentabilidade têm como objetivo analisar os resultados obtidos por uma organização em relação a certos critérios que reflitam melhor a suas dimensões. Pois uma análise com base apenas no lucro líquido representa um sério viés de interpretação por não refletir se resultado alcançado no exercício foi ou não de acordo com o potencial econômico da organização. (ASSAF NETO, 2010)

Ainda conforme Assaf Neto (2010) existem várias medidas para a avaliação da rentabilidade nas empresas, as mais comuns são: retorno sobre o ativo (ROA), retorno sobre o investimento (ROI), retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

O ROA constitui-se na relação entre lucro operacional e o ativo total da organização, ou seja, a medida de retorno pelo total de suas aplicações. A equação é demonstrada a seguir:

$$ROA = \frac{\text{Lucro Gerado pelos ativos (operacional)}}{\text{Ativo total médio}}$$

O ROI é a medida do retorno sobre investimento que organização realizou por meio de seus acionistas e ou financiamentos. Diferentemente dos ativos na equação anterior que o ativo retêm todos os bens mantidos por uma organização, o investimento soma o ativo mais recursos que foram captados pela organização seja de capital próprio ou de terceiros. O ROI é demonstrado seguir:

$$ROI = \frac{\text{Lucro gerado pelos ativos (operacional)}}{\text{Investimento médio}}$$

O ROE por sua vez procura quantificar o retorno produzido pela empresa em relação ao capital investido por seus proprietários, ou seja, a quantidade de lucro auferida pelos acionistas por unidade monetária de capital investido.

$$ROE = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido médio}}$$

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação

A pesquisa realizada pode ser classificada, com base em Beuren (2009), nas seguintes tipologias: quanto aos objetivos (pesquisa exploratória e pesquisa descritiva), quanto aos procedimentos (estudo de caso, pesquisa bibliográfica) e quanto à abordagem do problema (qualitativa).

Conforme Gil (1999) *apud* Beuren (2009, p. 80):

A pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Andrade (2002) *apud* Bauren (2009, p. 80) destaca as seguintes finalidades da pesquisa exploratória: “proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto”.

Inicialmente, a pesquisa estava voltada para as práticas de gestão financeira da Empresa X, com ênfase na gestão do caixa. Entretanto, ao realizar entrevistas com os Especialistas, foi percebido que os empresários da região possuem Sistema de Informações Gerenciais, entretanto não utilizam, não inserem os dados de forma correta nesse Sistema. Assim, um novo enfoque foi identificado.

De acordo com Beuren (2009, p. 81), a pesquisa é descritiva não é tão preliminar quanto a exploratória, complementando que “descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”. Na pesquisa foram identificadas práticas de gestão contábil-financeira adotadas pelo proprietário da Empresa X. Essas práticas foram confrontadas com os relatos dos profissionais pesquisados e, com o estabelecido na literatura.

Quanto aos métodos de procedimento, Marconi e Lakatos (2010) afirmam que eles organizam partes mais concretas da investigação, com o intuito de ser mais restrito em forma de esclarecimento total dos fenômenos menos abstratos. Implicam

em uma ação mais concreta relacionada ao fenômeno e estão restritas a um domínio particular.

Os Métodos de procedimento adotados para a pesquisa serão um estudo de caso e comparativo. Para Beuren (2009, p.84) “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinados casos específicos”.

O método comparativo para Marconi e Lakatos (2010) é utilizado com a intenção de analisar as semelhanças e elucidar as diferenças. Sendo empregado tanto para conferências entre grupos no presente, no passado, ou dentre os grupos da atualidade e os de outrora, como também entre coletividades de parecidos ou distintos estágios de evolução.

Os procedimentos adotados serão o estudo de caso por se tratar de um estudo sobre as práticas de gestão de caixa da empresa X adotadas, assim como, a comparação da mesma com as técnicas de orçamento, a fim de, descobrir as similaridades e divergências.

Quanto as técnicas de pesquisa Andrade (2009, p.125) aduz que “técnicas são conjuntos de normas usadas especificamente em cada área das ciências, podendo-se afirmar que a técnica é a instrumentação específica da coleta de dados. [...] Podem ser agrupadas em dois tipos de procedimentos: documentação indireta e documentação direta.”

Segundo Medeiros (2010) as técnicas de pesquisa indireta, a documentação indireta abrange a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa documental consiste na coleta de documentos que ainda não foram aproveitados como base de uma pesquisa. Já a pesquisa bibliográfica compreende o levantamento da bibliografia pertinente ao tema que se deseja estudar.

Quanto as técnicas de pesquisa indireta serão utilizados livros sobre o tema, pesquisas na área, que venham a contribuir com o desenvolvimento deste trabalho de conclusão.

Conforme Marconi e Lakatos (2010) a documentação direta configura-se, no geral, na coleta de dados no próprio local onde acontecem os fenômenos. A documentação direta divide-se em observação direta intensiva e a observação direta extensiva.

Ainda de acordo Marconi e Lakatos (2010) a observação direta intensiva é alcançada por meio de duas maneiras a observação e a entrevista. A observação é o meio de levantamento de dados para conseguir as informações e usa os sentidos no alcance de definidos aspectos de fatos. A entrevista consiste no encontro de duas pessoas, com a finalidade de uma delas consiga informações relacionadas a um delimitado assunto, por meio da conversação de natureza profissional.

O tipo de observação utilizada será observação individual consoante Andrade (2010) que como o próprio nome lembra, sendo uma técnica de reconhecimento realizada pelo próprio pesquisador.

Quanto a técnica de entrevista será utilizada a entrevista semiestruturada ou conforme Gil (2010, p.112) “A entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas. Quando este se afasta delas, o entrevistador intervém, embora de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo”

3.2 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos permitiram caracterizar a Empresa X (aspectos relacionados ao histórico e ao mercado no qual a empresa está instalada) e detalhar e analisar aspectos da gestão contábil-financeira da Empresa X. Para a caracterização da empresa, foram utilizadas as técnicas de entrevista com o proprietário e a observação pessoal do pesquisador. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos para o detalhamento e a análise dos aspectos da gestão contábil-financeira.

A pesquisa foi realizada tendo como técnicas a observação pessoal do pesquisador e a realização de entrevistas com o proprietário da Empresa X e com profissionais aqui denominados Especialistas. O Especialista 1, é profissional atuante na prestação de serviços contábeis (contador externo) na região e professor universitário. O Especialista 2, por sua vez, atuou como contador interno (funcionário empresa que desempenha atividades contábeis) e hoje em dia presta serviços contábeis a empresas da região (contador externo).

As entrevistas com o proprietário da empresa foram feitas em 30/07/2014 e 09/08/2014. A partir da elaboração de um roteiro de entrevista (disponível no Apêndice), foram coletadas informações sobre a realidade da empresa (as práticas de gestão financeira adotadas na empresa). Foi utilizada linguagem apropriada para que o gestor tivesse melhor entendimento do que se estava questionando. As respostas coletadas de forma manuscrita e, posteriormente, digitadas.

As entrevistas com os especialistas foram realizadas nos dias 04/08/2014 (Especialista 1) e 07/08/2014 (Especialista 2). Com o intuito de fazer a coleta de dados ser mais dinâmica, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas (digitadas).

Escolha do Especialista 1 foi determinada por este ser professor universitário e possuir escritório de contabilidade que presta serviços para empresas da região onde a empresa X está instalada (município de Cajazeiras/PB). Obteve-se a visão de um profissional que tem contato direto com a teoria contábil-financeira presente nos livros e, ainda, possui vasto conhecimento das práticas adotadas pelos gestores locais.

O Especialista 2, foi selecionado por já ter atuado como contador interno em empresa da região e por, atualmente, possuir escritório de contabilidade que presta serviços para empresas da região. Este profissional conhece tanto as práticas contábil-financeiras adotadas internamente pelas empresas (por ter atuado como contador interno), quanto as práticas adotadas pelos gestores locais (por atuar como contador externo).

Os profissionais foram entrevistados por conveniência, por se mostrarem dispostos a contribuir. Ambos atuam no município onde a Empresa X está instalada (Cajazeiras/PB) e em outros municípios do Estado. O roteiro utilizado nas entrevistas encontra-se no Apêndice deste trabalho, assim como as respostas transcritas.

A amostra por conveniência, em muitos casos, é a forma que permite obter informações. Prova disso é o fato do pesquisador não conseguir entrevistar o Especialista 3 (profissional que possui escritório de contabilidade que presta serviços a empresas instaladas na Região e, que presta serviços contábeis à Empresa X). A visão deste profissional permitiria a coleta de informações específicas, tendo em vista que o mesmo tem conhecimento da realidade da organização pesquisada. Tentativas de entrevistas pessoais e por e-mail foram tentadas, sem sucesso.

A observação pessoal ocorreu pela vivência na empresa, através da participação em vários processos da Empresa X, tendo em vista que o pesquisador trabalha na mesma. Além disso, as atividades desenvolvidas na disciplina Estágio Curricular Supervisionado I (semestre 2013.2) e II (semestre 2014.1), do curso de Administração (CCJS/UFCG), permitiram ao pesquisador observar as práticas adotadas na empresa e refletir sobre elas, contribuindo para a realização desta pesquisa.

4 RESULTADOS

Os resultados estão segmentados em três partes. Na primeira tem-se a caracterização da Empresa X, onde são descritos o histórico da empresa e o mercado no qual está inserida e o sistema utilizado. Na segunda tem-se a descrição do Sistema de Informações gerenciais utilizado pela empresa, onde são descritos o Sistema Super Loja, bem com as práticas de alimentação do referido Sistema, adotadas pela empresa. Já na terceira parte, tem-se a análise das práticas de gestão contábil-financeira adotadas pela Empresa X (descrição das práticas de gestão contábil-financeira adotadas e comparação das técnicas com o disposto na literatura e descrito pelos especialistas).

4.1 Caracterização da empresa

4.1.1 Histórico

No ano de 1997, o proprietário da Empresa X entrou em sociedade com seu irmão, em uma empresa já existente no mercado a (Empresa Y), que na época passava por problemas financeiros. Havendo sido injetado mais capital de giro, bem como algumas mudanças no gerenciamento da referida empresa, após alguns anos a Empresa Y começou a se estabilizar financeiramente ganhando força novamente.

Todavia, no ano de 2002 os sócios acordaram em cindir a sociedade, surgindo desta cisão a empresa X, continuando a empresa Y em atividade, com o irmão ao qual inicialmente o proprietário da empresa X havia se associado. Por conseguinte a empresa X é criada em dezembro de 2002, sendo a sociedade integrada pelo seu proprietário e sua esposa. Tendo como sócio administrador, o proprietário da empresa X, ficando a cargo da tomada das decisões mais relevantes do negócio. A referida sociedade trata-se de uma empresa de pequeno porte, contando atualmente com três funcionários e os proprietários.

As atividades da empresa X começaram em fevereiro de 2003, inicialmente vislumbrava o exercício no comércio e fabricação de tintas automotivas, complementos e equipamentos para pintura, ferramentas e equipamentos para mecânicos e soldadores. Em 2008 a empresa passa por uma reforma visando melhorar sua estrutura física, passando a aumentar a área de exposição de

produtos, depósito e ainda criando um escritório até então inexistente.

No ano de 2012, devido ao aumento no fluxo de vendas, o espaço físico da empresa tornou-se novamente insuficiente, vindo o proprietário dividir a organização da empresa X, criando uma nova empresa independente, onde foram destinadas o setor de ferramentas e equipamentos para mecânicos e soldadores, com o objetivo de separar e gerenciar melhor a variedade de produtos.

Após 10 anos no mercado a organização passa a comercializar tintas para uso imobiliário e seus complementos, de forma a concorrer com várias outras empresas do setor de construção, que geralmente também vendem tais produtos. Esta implementação somente tornou-se possível devido à separação de produtos da empresa X e a empresa independente acima descrita.

Atualmente as instalações da empresa X abrangem uma área de aproximadamente 150m², sendo dividida em dois andares o térreo e o 1º andar. O térreo destina-se quase que totalmente o setor de vendas onde estão dispostos os produtos em prateleiras, alguns expositores e algumas mercadorias como latões e galões de tintas que ficam no chão devido ao seu peso, sendo também o local de atendimento dos clientes. O 2º andar é dividido entre o depósito e o escritório.

4.1.2 Mercado

Nos aspectos relacionados ao mercado onde a Empresa X está inserida, são apresentadas informações sobre os concorrentes, fornecedores e público-alvo. Optou-se por não listar as empresas concorrentes instaladas em Cajazeiras/PB, tendo em vista que isso permitiria identificar a Empresa X.

As empresas concorrentes da Empresa X no setor de tintas automotivas, e seus complementos, estão instaladas nos municípios de Cajazeiras (duas concorrentes diretas) e no município de Sousa/PB (Cajá Tintas e Imobauto Tintas). Já no setor de tintas imobiliárias, e seus respectivos complementos, concorrência é mais acirrada, pois empresas no setor de construção civil geralmente também vendem estes mesmos tipos de produtos, existindo em Cajazeiras mais de dez lojas.

Os principais fornecedores da Empresa X no segmento automotivo e imobiliário são: (i) tintas automotivas e complementos (ACS, Brasilux, Brazilian, Lazzuril, Milflex, Skylack); (ii) tintas imobiliárias e complementos (Verbras); e (iii)

apenas complementos e equipamentos para pintura (Martins, Grupo OVD; Arprex; Barzel).

Os clientes que compram tintas automotivas e seus complementos são em sua maioria pintores e funileiros de carros ou motos, assim como também pintores de casas, mais especificamente portões e janelas. Outros clientes nesse segmento são os próprios proprietários de casas ou de carros. No segmento imobiliário, da mesma forma, os clientes são os pintores e pedreiros que também atuam na pintura, bem como os donos de casas (quando estes não delegam aos profissionais a compra do material).

Embora instalada no município de Cajazeiras/PB, a Empresa X atende clientes em outros municípios. No Estado da Paraíba, além de Cajazeiras, Cachoeira dos Índios, Marizópolis, Sousa, São João do Rio do Peixe, São José de Piranhas, Triunfo, Uiraúna, dentre outras. No Estado do Ceará: Lavras da Mangabeira, Icó, Umari, dentre outras.

4.2 Sistema de informações gerenciais

4.2.1 Sistema Super Loja

O Super Loja é um sistema utilizado pela empresa X é comercializado pela empresa AM3 Soluções, localizada na cidade de Cajazeiras-Pb, sendo também prestadora de serviços para o mesmo prestando assistência e treinamento a outras empresas que também adquiriram o sistema.

O sistema possui várias ferramentas interessantes que geram informações pertinentes ao gerenciamento da organização. O programa funciona tanto como SPT (sistema de processamento de transações) quanto SIG (sistema de informações gerenciais).

Os sistemas de processamento de transações de acordo com Silva (2008, p.304)

[...] Podem ser usados para a classificação de dados de características comuns (vendas, funcionários, todos os funcionários da empresa), para a escolha de elementos (clientes por endereços, produtos por região), para relatórios-resumo (folhas de pagamento, contas a pagar) e para armazenamento de dados e informações para o governo (informações dos últimos cinco anos).

Ainda conforme Silva (2008, p.305) SIG consiste em:

Sistema de informação gerencial é o processo de transformação de dados em informações de qualidade, que permite aos gerentes tomar decisões, resolver problemas e conduzir suas funções/operações de maneira eficiente e eficaz.

Quanto a questões de treinamento e caso ocorra algum erro nas operações, o sistema não possui nenhum manual para auxiliar na correção do mesmo, mas o atendimento por meio da empresa que presta assistência para corrigi-lo ou dar algum treinamento, pode ser feito de três formas: via telefone; algum funcionário pode ir resolver o problema pessoalmente; ou o mais comum por acesso remoto.

Ferramentas que o sistema Super Loja possui para auxiliar na tomada de decisão:

Nas Contas a pagar, os relatórios podem ser filtrados datas como: emissão, pagamentos ou vencimentos. Assim como podem ser agrupados por: Nome do fornecedor, data do pagamento, Cidade, data da emissão, etc. No exemplo abaixo, as contas a pagar estão filtradas pelas datas de vencimento, e agrupadas por nome do fornecedor. Os nomes dos fornecedores encontram-se com uma tarja preta, para evitar que sejam visualizados os nomes dos mesmos.

Tabela 1 - Relação de Contas a pagar

[REDACTED]										
Relação de Contas a Pagar										
05/08/2014 Page 1 of 4										
01/08/14 à 05/08/14.										
Nº NF/Fat.	Documento	Nome Fornecedor	Emissão	Vencido	Pagto	Valor	Atrz	Corrigido	Pago	Saldo
Vencimento: 04/08/2014										
2625155510	0015633	[REDACTED]	11/06/2014	04/08/2014		2.483,30	1	2.489,92	0,00	2.489,92
	0001	NORMAL	xmlArq 262515.551-03							
2625165510	0015641	[REDACTED]	11/06/2014	04/08/2014		2.631,18	1	2.638,20	0,00	2.638,20
			xmlArq 262516.551-01							
						5.114,48		5.128,12	0,00	5.128,12
Vencimento: 05/08/2014										
1 000018839	0015592	[REDACTED]	06/06/2014	05/08/2014		782,20	0	782,20	0,00	782,20
	0001	NORMAL	xmlArq							
	501503A	[REDACTED]	10/12/2013	05/08/2014		165,00	0	165,00	0,00	165,00
	501514A	[REDACTED]	10/12/2013	05/08/2014		230,00	0	230,00	0,00	230,00
						1.177,20		1.177,20	0,00	1.177,20
Vencimento: 07/08/2014										
001148436	001572A	[REDACTED]	08/07/2014	07/08/2014		424,99	-2	424,99	0,00	424,99
	501659A	[REDACTED]	30/07/2014	07/08/2014		223,56	-2	223,56	0,00	223,56
						648,55		648,55	0,00	648,55
Vencimento: 08/08/2014										
038739/N-2	0015762	[REDACTED]	04/07/2014	08/08/2014		651,82	-3	651,82	0,00	651,82
	0001	NORMAL	xmlArq							
						651,82		651,82	0,00	651,82
Vencimento: 09/08/2014										
2596295510	0015496	[REDACTED]	20/05/2014	09/08/2014		829,33	-4	829,33	0,00	829,33
	0001	NORMAL	xmlArq 259629.551-06							
222974.20.4	0015683	[REDACTED]	28/06/2014	09/08/2014		693,33	-4	693,33	0,00	693,33
			xmlArq 222974.20.45985371000108-2							
222973.20.4	0015693	[REDACTED]	28/06/2014	09/08/2014		726,78	-4	726,78	0,00	726,78

Fonte - Dados da pesquisa, 2014

Nas Contas a receber, da mesma forma podem ser filtradas por datas de emissão, vencimento e pagamento. Porém nos agrupamentos existem algumas diferentes que são: Nome do cliente, vendedor. Neste exemplo abaixo, estão filtradas por data de vencimento, e agrupadas por nome do cliente. Da mesma forma, os nomes dos clientes estão com uma tarja preta, para que não sejam visualizados os nomes dos clientes, por questão de sigilo.

Tabela 2 - Relação de Contas a Receber

[Redacted]										
Relação de Contas a Receber										
05/08/2014										
Page 1 of 1										
Vencidos no Período de 01/08/14 a 05/08/14										
Nº NF/Fat.	Documento	Nome cliente	Emissão	Vencido	Pagto	Valor	Atr	Corrigido	Pago	Saldo
Vencimento: 01/08/2014										
02201501	0222015A	[Redacted]	02/07/2014	01/08/2014		92,00	4	92,98	0,00	92,98
02226401	022264A	[Redacted]	02/07/2014	01/08/2014		100,00	4	101,07	0,00	101,07
022288	022288A	[Redacted]	02/07/2014	01/08/2014		100,05	4	101,12	0,00	101,12
02229501	022295A	[Redacted]	02/07/2014	01/08/2014		116,00	4	117,24	0,00	117,24
022296	022296A	[Redacted]	02/07/2014	01/08/2014		52,00	4	52,55	0,00	52,55
5 Titulos			Saldo Líquido			460,05		464,96	0,00	464,96
Vencimento: 02/08/2014										
022301	022301A	[Redacted]	03/07/2014	02/08/2014		37,50	3	37,80	0,00	37,80
022308	022308A	[Redacted]	03/07/2014	02/08/2014		94,00	3	94,75	0,00	94,75
022310	022310A	[Redacted]	03/07/2014	02/08/2014		532,20	3	536,46	0,00	536,46
022313	022313A	[Redacted]	03/07/2014	02/08/2014		402,99	3	406,21	0,00	406,21
022315	022315A	[Redacted]	03/07/2014	02/08/2014		282,50	3	284,76	0,00	284,76
022317	022317A	[Redacted]	03/07/2014	02/08/2014		263,50	3	265,61	0,00	265,61
022318	022318A	[Redacted]	03/07/2014	02/08/2014		12,50	3	12,60	0,00	12,60
022320	022320A	[Redacted]	03/07/2014	02/08/2014		30,00	3	30,24	0,00	30,24
8 Titulos			Saldo Líquido			1.655,19		1.668,43	0,00	1.668,43
Vencimento: 03/08/2014										
022326	022326A	[Redacted]	04/07/2014	03/08/2014		31,50	2	31,67	0,00	31,67
022327	022327A	[Redacted]	04/07/2014	03/08/2014		54,00	2	54,29	0,00	54,29
022330	022330A	[Redacted]	04/07/2014	03/08/2014		289,50	2	291,04	0,00	291,04
022331	022331A	[Redacted]	04/07/2014	03/08/2014		48,00	2	48,26	0,00	48,26
022335	022335A	[Redacted]	04/07/2014	03/08/2014		29,00	2	29,15	0,00	29,15
5 Titulos			Saldo Líquido			452,00		454,41	0,00	454,41
Vencimento: 04/08/2014										
022338	022338A	[Redacted]	05/07/2014	04/08/2014		29,00	1	29,08	0,00	29,08
022342	022342A	[Redacted]	05/07/2014	04/08/2014		196,50	1	197,02	0,00	197,02
2 Titulos			Saldo Líquido			225,50		226,10	0,00	226,10
Total Geral:		20 Titulos				2.792,74		2.813,90	0,00	2.813,90

Fonte - Dados da pesquisa, 2014

A imagem a seguir demonstra um relatório de caixa diário, as entradas que ocorrem durante o decorrer do dia, os relatórios também apresentam as saídas de caixa. Este tipo de relatório também apresenta ao final o saldo do dia, levando ou não em conta o saldo do dia anterior a critério do usuário, neste caso optou-se por não visualizar.

Tabela 3 - Relatório de Caixa diário

Relatório da Conta:						Página: 2	
1.04.001 - CAIXA PADRAO Entre 01/08/2014 e 05/08/2						05/08/2014 15:27	
Código	Data	Documento	Histórico	Crédito	Débito	Saldo	
0000036003	05/08/2014	022348A	Entrada Venda 022348 Dinheiro - [REDACTED]	36,00		12.282,64	
0000036004	05/08/2014	022375A	Entrada Venda 022375 Dinheiro - [REDACTED]	55,00		12.337,64	
0000036005	05/08/2014	022379A	Entrada Venda 022379 Dinheiro - [REDACTED]	72,00		12.409,64	
0000036006	05/08/2014	022401A	Entrada Venda 022401 Dinheiro - [REDACTED]	36,00		12.445,64	
0000036007	05/08/2014	022462A	Entrada Venda 022462 Dinheiro - [REDACTED]	36,00		12.481,64	
0000036008	05/08/2014	022527A	Entrada Venda 022527 Dinheiro - [REDACTED]	22,00		12.503,64	
0000036009	05/08/2014	022848A	Entrada Venda 022848 Dinheiro - CONSUMIDOR	7,50		12.511,14	
0000036010	05/08/2014	022852A	Entrada Venda 022852 Cartao Visa - CONSUMIDOR	288,00		12.799,14	
				14.453,18	-1.654,04		
				Movimento do período	12.799,14		
				Saldo Anterior	0,00		
				Saldo Atual	12.799,14		

Fonte - Dados da pesquisa, 2014

No resumo de vendas diárias, o sistema fornece as quantidades vendidas por período (diário, quinzenal, mensal, semestral, anual), também fornece o total de cada modalidade de vendas que podem ser, à vista, na promissória, cartão ou cheque, sendo está última controlada pela empresa de outra forma.

Existe também o relatório de vendas detalhadas que da mesma forma que o anterior pode ser definido o período desejado para a emissão do relatório, a diferença deste é que não apresenta a modalidade da venda, mas apresenta as vendas por cliente, o valor da compra, o custo dos produtos vendidos e o lucro e a margem dos mesmos.

A tabela de curva ABC do estoque demonstra as quantidades vendidas de cada produto durante um determinado período delimitado pelo usuário, assim como o giro por dia, o estoque atual, a margem e o lucro total e a classificação em A, B ou C.

A definição do estoque mínimo e máximo encontra-se no cadastro de cada produto, onde pode ser determinado pelo usuário. O que vai afetar no relatório de necessidades de compra posteriormente, porque neste relatório, ele procura atingir as quantidades máximas por produto.

4.2.1 Práticas de alimentação do Sistema Super Loja na Empresa X

Apesar do sistema possuir vários recursos para auxiliar o gestor processo de

tomada de decisões no que se trata ao planejamento e controle do capital de giro da organização, de nada adianta se o mesmo não for alimentado com dados e informações, para serem gerados os relatórios que sirvam para tal propósito de tomar decisões.

O registro das informações após ser escrito no caderno posteriormente é feita uma alimentação no sistema de informação que foi instalado na organização em 2008, contento de forma organizada as informações pertinentes a contas a pagar e receber, as vendas, estoques. Possuindo também relatórios sobre os mesmos, porém pouco utilizado para analisar a situação da empresa. Essa espera para transferir as informações para o sistema é causada por não haver um funcionário presente no caixa o tempo inteiro.

Porém o fato de registrar as informações primeiramente em um caderno acaba gerando um duplo trabalho e também faz com que as informações contidas no sistema não sejam atualizadas em tempo hábil. Outro problema que acontece é quando a movimentação de clientes é grande o fato de não haver alguém efetivo no caixa algumas vezes o vendedor acaba esquecendo o que vendeu e também não o registra no caderno.

No que se trata de contas a receber com base no que foi observado e respondido durante a entrevista com o proprietário, atualmente, no dia-a-dia da empresa não é alimentado corretamente no sistema, uma boa parte é de fato inserida no sistema, mas clientes que não possuem cadastro atualizado por ser um cliente muito antigo e que paga corretamente nos prazos estipulados, suas promissórias são ainda feitas á mão, ou seja, o sistema não é atualizado. Portanto, existe uma dualidade quando se procura ter conhecimento do que a empresa tem a receber, dificultando o controle.

Outro fato importante, consequência desta prática é que o estoque, assim como o caixa apenas são atualizados quando a promissória é quitada, dando saída no produto, o que pode acontecer meses depois dependendo do prazo que o cliente recebeu para pagar e sem contar o a possibilidade da inadimplência. Dado isto, o caixa, estoque e o próprio contas a receber ficam parcialmente comprometidos.

De todas as variáveis que influenciam o nível de caixa a ser mantido para um período, as contas a pagar que é exato quase que 100% do tempo, pois quanto as notas fiscais de entradas chegam com os seus respectivos produtos, ao ser alimento o sistema automaticamente captura, os valores e os prazos de vencimento das

duplicatas. Duplicatas como água, impostos, luz, dentre outros também são atualizados diariamente. Pois, na empresa a um alto nível de preocupação no que se tratam as contas a pagar.

Quanto ao caixa a alimentação no sistema é feita realizada no sistema ao se vender um produto ou contas a receber com relação as entradas, e as saídas com base na atualização de um pagamento, porém para efeitos gerenciais o sistema não é utilizado para controlar o caixa. O gestor utiliza um extrato ou saldo bancário, mais a contagem feita no caixa físico da empresa.

Com relação aos estoques pela discrepância gerada pelos fatores mencionados anteriormente, para suprir esta falha do bando de dados do sistema não disponibilizar as quantidades corretas dos estoques, é necessário fazer levantamentos ou conferencias com frequência para ter conhecimento das necessidades de compras, o que torna muito mais trabalhoso e lento.

4.3 Práticas de gestão contábil-financeira na empresa X

Na análise das práticas de gestão contábil-financeira adotadas pela Empresa X, são descritas e analisadas, as práticas de gestão contábil-financeira adotadas. A análise é feita pela comparação das práticas com o disposto na literatura e descrito pelos especialistas

4.3.1 Elaboração e análise das demonstrações contábeis

A demanda por elaboração e análise das demonstrações contábeis pelas empresas da região de Cajazeiras – PB, praticamente não existe, conforme o entrevistado 2 afirma que “Existe, no máximo em torno de 1%. Muito pouco ou quase nenhuma. De 100 você tira 1”.

Assim segundo o proprietário da empresa X relata que: “Não, utilizo estes serviços, pois não acho necessário, para o gerenciamento da empresa, as informações contidas internamente na organização, me fornecem o que é preciso”.

Neste sentido nota-se que o empresário não utiliza esse serviço pela falta de conhecimento e acredita que o sistema interno pode gerar esse tipo de informação. Assim o entrevistado 1 complementa a realidade local.

Não. Para ser sincero não. O que a gente tem hoje em dia dessas obrigatoriedades relacionadas à Contabilidade são mais daquelas empresas que tem uma finalidade específica com licitação. Pronto. É para licitação. Para ser sincero você não vai achar praticamente nenhuma empresa que peça demonstração [Demonstrativos Contábeis] para efeitos administrativos, para efeitos gerenciais.

Então com base nestas afirmações, as empresas da região utilizam tais demonstrativos apenas para fins licitatórios, as que não possuem estas finalidades não solicitam demonstrações contábeis com o objetivo de gerenciar, ou seja, para auxiliar no processo de tomada de decisões financeiras e conhecer a situação da organização.

Assaf Neto (2010, p.101) aduz sobre a análise das demonstrações financeiras mostrando sua importância e sua finalidade:

Visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, em consequência, sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futura. Na realidade, o que pretende avaliar são os reflexos que as decisões tomadas por uma empresa determinam sobre a sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade.

No caso da empresa X, não são utilizadas as informações geradas pelo contador que presta serviços a organização, conforme o proprietário não são emitidas demonstrações para empresa, pois os serviços utilizados pela empresa são apenas de caráter fiscal. Deste modo, a empresa X, não tem uma posição sobre seu desempenho econômico financeiro evidenciado por Assaf Neto para as organizações que elaboram e estudam suas demonstrações.

4.3.2 Decisões de investimento

Quanto às questões de investimento, utilizando técnicas de Payback (simples e descontado), valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) ou mesmo ponto de equilíbrio, os serviços contábeis neste tipo de questão, os especialistas entrevistados aduzem.

De acordo com o entrevistado 1: “Não relacionado ao investimento dele, interno”.

O entrevistado 2 afirma que existem alguns casos que são solicitados tais serviços: “Apenas para as empresas como franquias e [para] exigências contratuais,

por exemplo: Boticário, Concessionárias de veículos e qualquer outra empresa que dentro da franquia fazem essas exigências”.

Da mesma forma que as demonstrações contábeis, a parcela de empresas que utilizam orientações no que se tratam as decisões de investimento, a demanda também é mínima, mas como o entrevistado 2 afirma, os casos que ainda exigem este serviço são empresas como franquias e para exigências contratuais, do contrario não é utilizado serviços desta natureza.

Sobre a importância da análise dos possíveis investimentos destaca Ross, Westerfield e Jordan (2011, p.214):

Um investimento vale a pena quando cria valor para seus proprietários. Em um sentido mais genérico, criamos valor identificando investimentos que valem mais no mercado do que seu custo de aquisição. [...] O administrador financeiro, portanto, precisa examinar investimentos potenciais à luz de seus prováveis efeitos sobre o preço da ação da empresa.

Deste modo, é necessário que as empresas ao analisarem seus possíveis investimentos, revendo os custos das aplicações e seus potenciais retornos, mas a realidade da região é outra. Assim como na empresa X, onde proprietário afirma: “Não, pois desconheço estas técnicas”.

4.3.3 Decisões de financiamento

Com relação as decisões de financiamento, com relação a determinação do custo de capital (próprio, de terceiros, ou médio ponderado – WACC), orientações sobre fontes de financiamento e análise da estrutura de capital, quanto a está questão na realidade da região o entrevistado 1 aduz que:

[...] eles [os empresários] costumam pedir informações sobre financiamento, sobre linhas de crédito, mas é mais com base, na verdade, aos tipos de linhas [de crédito] nos Bancos, a questão de carência, de juros, de amortização.

O segundo entrevistado 2 teve outras experiências quanto a esta questão:

Algumas empresas têm utilizado, porque para abertura de financiamento por parte das instituições financeiras elas ficaram hoje mais flexíveis, tem muitas empresas que realmente, a pessoa habilitada apenas com conhecimento, mas têm pouco capital, dependendo do projeto que ele apresenta ao banco, eles conseguem realmente financiar. Mas também a

demanda é muito pequena. Apenas alguns já apareceram aqui uma ou duas vezes, para mim fazer apenas um levantamento de custos, de instalações, apresentar um orçamento e também uma suposta margem de lucro em relação a produção de um bem.

Com isto, demonstra-se que as empresas até buscam algum tipo de financiamento das instituições financeiras, ou seja, buscam capital de terceiros, mas apenas porque o capital próprio não é o suficiente para a operacionalização das mesmas. Para tanto, não tem conhecimento do custo do capital próprio ou do custo médio ponderado. Quanto ao custo de capital próprio da empresa X, proprietário declara que: “O custo eu não tenho conhecimento”.

Assaf Neto (2010, p.430) declara sobre o porquê do maior comparecimento de capital próprio nas organizações brasileiras:

É importante que se registre, ainda, que essa marca de segurança estabelecida pela maior presença de capital próprio na estrutura de capital das empresas brasileiras não se origina necessariamente do mérito de uma gestão mais eficiente dos negócios, principalmente em termos de caixa. Em verdade, a alternativa de capitalização nessas condições econômicas está vinculada preferencialmente à sobrevivência financeira e econômica de nossas empresas, pois não é normal deparar-se com negócios no mercado com fôlego financeiro de remunerar as altas taxas de juros que se estabeleceram na economia brasileira nestas décadas.

Como foi registrado por Assaf Neto, as empresas brasileiras possuem no geral a presença de capital próprio em maiores proporções com mais frequência, pois também reflete a realidade da empresa X, como afirma o proprietário: “O capital utilizado pela empresa é apenas próprio, não utilizando capital de terceiros para o financiamento das atividades da empresa”.

4.3.4 Administração do capital de giro

A administração do capital de giro compreende a gestão de três partes que o compõem, dentre elas está o caixa, contas a receber e os estoques. As considerações de cada uma das partes serão feitas separadamente e respectivamente.

Quanto às práticas de administração do caixa na região de Cajazeira-PB, os especialistas afirmam, primeiramente o entrevistado 1:

Existe. Eles até chegam a fazer caixa, fazer contas a receber e tudo mais. Só que, na verdade, assim, o que eles fazem o fiscal [relacionado ao Fisco]. [...] Então a gente ensina, eles pedem, mas é com preocupação na fiscalização. Para que eles possam controlar e não receber uma Ordem de Serviço para ser fiscalizado, mas a parte gerencial a gente não tem acesso, os contadores externos. Não, porque a gente não tem acesso nem ao Sistema deles [Sistema de Informações Contábeis, de Informações Gerenciais]. O Sistema que eles têm de frente é um Sistema deles. A gente não chega se quer a sentar e olhar. Porque quando eles mandam para o Escritório [de Contabilidade] eles já mandam a coisa mastigada, já manda pronta”.

O entrevistado 2 em concordância com entrevistado 1 aduz:

[...] geralmente os donos das empresas, eles não dão muito acesso à parte não fiscal da empresa, ele tem parte administrativa e parte fiscal. [...] O que vem para mim são as notas fiscais emitidas de vendas efetuadas oficiais e as despesas efetuadas oficiais, daí por diante, não solicitam essa informação de controle de caixa efetivo e real.

Ambos afirmam que existe uma diferença entre o que realmente acontece dentro das empresas, para o que retratado no âmbito fiscal, por isso as informações que eles possuem são insuficientes para gerar o caixa real dentro das organizações, por consequência servir para um controle efetivo para uma posterior tomada de decisão.

Segundo Sanvicente e Santos (2011, p.153), aduzem que a seguinte realidade ocorre nas pequenas empresas para fins gerenciais:

A projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das instituições. O que pode variar é o grau de formalização utilizado em sua confecção. Nas pequenas empresas individuais, como no caso de um pequeno estabelecimento de comércio, a projeção do fluxo de caixa é feita quase que mentalmente, auxiliada por cálculos em folha de papel. Por outro lado, em grandes empresas a projeção do fluxo de caixa pode adquirir grande complexidade, empregando-se até conceitos probabilísticos e sistemas em computador.

Neste caso, na empresa X em relação ao gerenciamento de caixa, o proprietário afirma sobre como observa o fluxo de caixa e assim tomar decisões:

O movimento do caixa é acompanhado diariamente, observando o saldo que tem na empresa, e o saldo que está em conta corrente. Não utilizando nenhum tipo de orçamento de caixa. É assim mesmo, observando as entradas e saídas de caixa.

Desta forma, o gerenciamento e o acompanhamento das informações sobre

caixa na empresa X, são realizados a partir de um acompanhamento diário, sendo assim os meios que o gestor utiliza é de maneira quase que mental como diz Sanvicente e Santos.

No que se tratam as práticas de gestão de contas a receber, os entrevistados orientam as seguintes práticas. O entrevistado 2, fornece algumas orientações, no que considera importante.

A orientação que a gente da aqui é de que os clientes façam esses “contas a receber” e que inclusive oficialize as vendas para acabar o máximo possível com os fiados que são anotados em cadernetas ou em nota promissória, que emitam realmente a nota fiscal de venda a prazo e pegue a assinatura do canhoto da nota fiscal da venda efetuada a prazo para quando um dia quiser fazer a cobrança judicial ter documento comprobatório. A maioria deles vende na confiança já conhecem o pessoal do mercado [os clientes], a clientela dele [empresário], vende na confiança e fazem isso [cobrança] por si só.

O entrevistado 2 orienta seus clientes em relação, ao procedimento de concessão de crédito aos clientes, que em casos de inadimplência, se não a empresa não possuir um documento que comprove o débito para fins de cobrança, o que geralmente acontece com mais frequência, a organização precisará fazer as cobranças por conta própria.

Ross, Westerfield e Jordan (2011, p.446) discorrem acerca do porque e das consequências da concessão de crédito:

Porque as empresas concedem crédito? O motivo óbvio é o de que a concessão de crédito é uma forma de estimular as vendas. Os custos associados à concessão de crédito são significativos. Em primeiro lugar, há a possibilidade de que o cliente não pague. Em segundo lugar, a empresa é obrigada a assumir os custos de carregamento de contas a receber.

Desta forma, há custos envolvidos na concessão de crédito, existindo o custo pela espera do capital, pois enquanto a empresa dá um prazo para o cliente, em contrapartida a organização tem suas próprias obrigações, exigindo da mesma caixa para poder assumir as despesas e custos.

Na empresa X quanto às práticas de gestão de contas a receber, o proprietário aduz:

São concedidos limites de compra para cada cliente cadastrado no sistema da empresa, e geralmente para as vendas a prazo na promissória é exigido 35% a 40% do valor da venda seja pago como entrada e o restante são

parcelados até no máximo quatro vezes. Nas vendas a prazo no cartão é dividido no máximo em 6% sem entrada. No caso do cliente não pagar, é feito o contato com cliente, e quando o cliente não se propõe a pagar, nós negativamos o ele no SPC.

De acordo com as afirmações do proprietário, estes limites de compra mencionados pelo proprietário são definidos pelo histórico de cada cliente, e nas compras a prazo a base de promissória uma entrada de no mínimo 35% é exigida, para cobrir pelo menos parte ou custo da mercadoria vendida, no caso de inadimplência, o prejuízo seja minimizado.

Na administração de estoques, as práticas no que se refere à aquisição dos estoques e técnicas de gestão de estoque. O especialista 2 orienta no sentido de aquisição de estoque:

Eu oriento o cliente quando a gente conversa alguma coisa sobre isso a se cuidar dos produtos obsoletos, fora de moda, fora do gosto popular [...] então geralmente a gente orienta a ter um estoque pequeno, quando mais rotativo melhor, porque estoque alto significa dinheiro parado, mas se o estoque for alto ou baixo e “rodar” não tem problema nenhum.

Quando a aquisição de produtos, a orientação do entrevistado 2 é não adquirir produtos obsoletos e o nível de estoque deve ser de acordo com a proporção de vendas, mas quanto um alto nível de estoques o entrevistado 1 afirma:

Vai chegando o final do ano, o estoque dele está muito alto, o que pode trazer uma Conta Mercadoria, a gente chega para ele e diz ‘olha, se você puder vender até pelo preço de custo, venda, mas, na linguagem popular comercial, desove esse estoque por que ele só vai trazer uma fiscalização para você e uma fiscalização para você não traz benefício. Então é melhor você substituir ou fazer o dinheiro rodar. Então venda pelo preço de custo, faça promoção, dê desconto, bote ele como carro chefe, sem ganhar nada para vender outros produtos.

Assaf Neto (2010, p.654) ainda ressalta esta questão:

O montante de estoques é influenciado, principalmente, pelo comportamento e volume previstos da atividade da empresa (produção e vendas) e pelo nível de investimentos exigidos. Por exemplo, se as necessidades por determinado produto forem altas, espera-se normalmente que o volume estocado seja também elevado. Pequenas quantidades, no entanto, justificam um volume baixo de estoques. Na realidade, o nível dos estoques deve acompanhar a projeção das necessidades, seja para municiamento do processo produtivo ou para atendimento das vendas.

Os entrevistados e Assaf Neto orientam que o nível dos estoques seja de

acordo com a demanda, porque quanto mais estoques dependendo do giro mais baixa seria a rentabilidade, também um nível de estoque baixo em relação a demanda aumenta a possibilidade de faltas, por isso os gestores precisam manter um nível adequado a demanda.

Desta forma o proprietário da empresa X procura gerenciar da mesma forma:

As compras variam de acordo com o movimento das vendas. Compram-se mais os produtos que vendem mais e compram-se menos os produtos que possuem menos giro. Eu tenho conhecimento do que sai mais e o que sai menos, com base no dia-a-dia.

Porém o proprietário apesar de visualizar diariamente o giro dos estoques, não se baseia em dados quantitativos gerados pelo sistema da empresa, desta forma é necessário fazer conferências nos estoques rotineiramente em busca das necessidades de compras do estoque.

4.3.5 Instrumentos de auxílio à tomada de decisão empresarial

Em relação aos instrumentos que podem auxiliar à tomada de decisão empresarial quanto a capital de giro, que permitem aos gestores decidir com base em parâmetros ou de informações precisas, serão destacados as visões dos entrevistados.

Silva (2008, p.301) declara acerca da importância da informação:

Toda atuação administrativa apoia-se na utilização de informações, que são a base do processo de tomada de decisão. Administradores e outras pessoas que tomam decisões devem ter informações úteis a respeito dos resultados do desempenho, se eles desejam planejar, dar suporte e empreender ações adequadas. Daí a importância dos sistemas de informação gerenciais.

É necessário em qualquer atividade administrativa, informações adequadas para aquilo que deseja decidir, no caso do capital de giro, o sistema deve fornecer informações sobre o caixa, necessidades de compras, giro de produtos, contas a pagar e a receber e etc.

Quanto ao uso dos sistemas nas empresas da região o entrevistado 1 aduz:

o grande problema nosso, do nosso empresário é que ele ainda não parou para entender que a coisa mais importante, não é mais importante, mas é a

coisa que dá acesso às coisas mais importantes no gerenciamento administrativo é um Sistema [de Informações Contábeis, de Informações Gerenciais]. E que ele possa alimentar esse Sistema, porque na verdade, tanto hoje para efeito de legislação como para efeito administrativo, de nada adianta você ter um Sistema e não preenchê-lo. Porque como é que eu consigo, por exemplo, saber como está o meu caixa, e o giro da minha empresa se eu não tenho as informações que o Sistema necessita para poder me emitir relatórios.

As afirmações do entrevistado 1 revela a situação da região em que as empresas não utilizam seus sistemas de forma correta, desta forma, acaba por não possuir informações necessárias para tomar decisões mais relevantes, tendo talvez que utilizar de outros meios.

Neste sentido, o proprietário declara quanto à coleta de informações na empresa X:

As ferramentas que utilizamos por aqui que nos dar suporte o sistema com seus relatórios, quando o sistema não possui as informações que queremos nós fazemos uma conferência, por exemplo: quando queremos saber o quais produtos estão faltando para fazermos um pedido, fazemos um levantamento dos produtos; Ou quando precisamos ver o nosso saldo de caixa emitimos um extrato da conta e conferimos o que tem dentro da empresa.

Portanto em concordância com o entrevistado 1, a realidade da empresa X também demonstra que não alimenta seu sistema de forma correta ao ter que recorrer a outras fontes como conferências, quando poderia ir diretamente ao sistema gerar um relatório apropriado para o que se necessita.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise efetuada na empresa X sobre as práticas de gestão contábil-financeira e as partes relacionadas ao mesmo apresentado nesta pesquisa, sem o objetivo de extinguir o tema abordado, teve os resultados detalhados.

O objetivo de caracterizar a empresa X foi executado, detalhando sua história, mercado, concorrentes, instalações e público alvo. Assim como a descrição dos instrumentos que o sistema de informações possui para a tomada de decisões financeiras, e como é alimentado este sistema.

A empresa X apresentou-se de forma parecida como os entrevistados afirmaram sobre a maioria das empresas da região, observando o fato que não alimentam os seus sistemas de forma adequada, assim como não utilizam as demonstrações contábeis ou não solicitam este tipo de serviço. Porém, mesmo que os relatórios emitidos pelo sistema ou demonstrações contábeis fossem solicitadas, estariam tomando decisões em informações que não refletem a realidade das suas organizações, induzindo o gestor a tomar decisões erradas.

Com este dado, conclui-se que tanto a empresa X como a maioria das empresas da região por não ter auxílio das informações contábeis para fazer um planejamento e controle adequado das organizações, ficam a mercê da qualidade de suas próprias informações, que sejam visualizadas em seus sistemas de frente, ou com outro meio que venha a utilizar.

Este fato é um ponto bastante negativo para todas essas empresas, pois em sua maioria os seus gestores e proprietários talvez nem saibam o que está acontecendo financeiramente em suas organizações. E verdadeiramente um dado alarmante para as empresas da região.

Para suprir essa falta tanto das demonstrações contábeis e dos relatórios gerados pelos seus próprios sistemas, a empresa X tem a necessidade de fazer conferências nos casos dos estoques, caixa e contas a receber, no ato em que seu gestor necessita das informações o que atrasa de certa forma uma tomada de decisão, por não ter essas informações no momento em que precisa.

O sistema de automação utilizado na organização possui várias ferramentas e relatórios que poderiam ser utilizados pelo gestor, como: vendas efetuadas em determinado período, giro de estoque, curva ABC de produtos, valores reais de contas a receber, inadimplência e etc. Se alimentado corretamente, para planejar e

controlar todas essas variáveis existentes, além disso, teria as informações em tempo hábil, não necessitando de recorrer a conferências frequentemente, facilitando bastante o gerenciamento financeiro da empresa.

Um ponto positivo é que o gestor da empresa X buscar estimar todas as variáveis para assim tomar qualquer decisão, mas carece pela lentidão e qualidade das informações fornecidas. Que caso o sistema refletisse a realidade da empresa, poderia gerar relatórios mais refinados.

O objetivo de descrever e comparar as práticas contábil-financeira da organização em detrimento com o disposto pela literatura da área e contadores especialistas foram executados e estão descritos no quarto capítulo deste trabalho. Sendo divididos cinco pontos conforme a entrevista para melhor compreensão, primeiramente quanto a elaboração e análise das demonstrações contábeis, segundo, as decisões de investimento, terceiro, as decisões de financiamento, quarto a administração de capital de giro e por último quanto aos instrumentos de auxílio a tomada de decisão.

Os contadores entrevistados, afirmaram que o controle e análise feita por eles são de caráter fiscal, pois na região não lhes é permitido conhecer toda a realidade de uma empresa, pois os próprios gestores não lhes dão abertura, para tratar do gerenciamento da empresa e quando vão tentar dar uma orientação aos empresários, eles afirmaram que as informações que os contadores possuem não são reais. Por isso, torna-se praticamente impossível dos contadores poderem orientar a empresa neste sentido, o entrevistado 1, declara que o máximo que orienta com base no fiscal, para não deixar o caixa “estourar”, isto é, ficar negativo, e adverte quanto aos estoques altos, tudo isso para não gerar fiscalizações por parte do fisco, é mais neste sentido.

As propostas dadas a empresa X são: primeiramente, quanto ao controle e o preenchimento do sistema adequadamente, contratando um funcionário que atue no caixa com ênfase na atualização das informações do sistema, para que desta forma, os sistema venha a refletir a realidade da empresa, assim como uma conferência de todo o estoque e caixa atuais, e ajustar o sistema; segundo, quando o primeiro ponto for concluído, implementar a ferramenta do orçamento empresarial, para o planejamento e controle da parte financeira da organização.

Então o mais primordial neste momento seria começar a alimentar e o sistema de forma adequada, e o controle destas informações para posteriormente

aplicar uma ferramenta deste tipo, quando chegar neste ponto da empresa X possuir um banco de dados com informações confiáveis no que se diz respeito às informações financeiras, poderá contemplar as vantagens da implementação de uma ferramenta como o orçamento empresarial.

De acordo com estas considerações sobre a situação da maioria das empresas da região, sugere-se que sejam feitas outras pesquisas com o intuito de procurar mensurar o impacto consequente dessas práticas. Pois com esta carência de informações será que as empresas não estão perdendo boas oportunidades consideráveis ou até tendo grandes perdas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. de M. de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração de Capital de Giro**. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas. 2009.
- CARNEIRO, M.; MATIAS, A. B. **Orçamento Empresarial: teoria, prática e novas técnicas**. São Paulo: Atlas. 2011.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da administração** - edição compactada. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- FERNANDES, R. M. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: UFMG. 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas. 2010.
- GRECO, S. M. de S. S; et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2008**. Study Global Entrepreneurship-Monitor-GEM. Curitiba. 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/26822172/Intrapreneurship-Brazil-2008-Study-Global-Entrepreneurship-Monitor-GEM>>. Acesso em: 28 mar. 2014.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- LUNKES, R. J. **Manual do orçamento**. 2. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas. 2011.
- MARION, J. C. de. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEDEIROS, J. B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 11. ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas. 2010.
- MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo. 1992.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceito metodologia e praticas**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

ROSS, S. A; WESTERFIELD, R. W; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas. 2011.

SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANVICENTE, A. Z; SANTOS, C. da C. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. 21. reimpr. São Paulo: Atlas. 2011.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2008.

SOBANSKI, J. J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista I

Transcrição das respostas do proprietário (entrevistado em 30/07/2014)

Quando perguntado se mantém uma reserva financeira, o gestor afirmou:

“Sim, mantenho”.

Quando indagado sobre o quanto mantém, onde mantém e como determina o que mantém, o proprietário afirmou:

“Mantenho na conta corrente, não possuo um padrão certo para o que é reservado, depende do período onde pode possuir um bom ou baixo movimento de vendas. Então, o que é reservado depende da proporção das entradas e saídas”.

Quando perguntado se faz estimativas de entradas e saídas de recursos, como faz essas estimativas, se conhece as ferramentas do sistema, o gestor afirmou:

“Faço sim, estimativas de acordo com o acompanhamento das contas a pagar e com as contas a receber, assim como as estimativas de vendas mensais ou diárias, eu vejo o movimento da empresa, e também tem o sistema com seus relatórios de contas a receber, pagar, relatórios de vendas de produtos vendidos”.

Quando perguntado se utiliza informações geradas pelo contador que presta serviço a empresa o gestor respondeu:

“Não, não utilizo.”

Transcrição das respostas do proprietário (entrevistado em 09/08/2014)

2ª Parte: Demonstrações Contábeis (Elaboração e Análise)

Quando perguntado se utiliza as demonstrações geradas pelos contadores? Se sim porque, se não porque?

“Não, utilizo estes serviços, pois não acho necessário, para o gerenciamento da empresa, as informações contidas internamente na organização, me fornecem o que é preciso”.

3ª parte: Decisões de Investimento

Quando indagado quanto às decisões de investimento se utiliza de técnicas como VPL, TIR, Payback, ponto de equilíbrio.

“Não, pois desconheço estas técnicas”.

4ª parte: Decisões de Financiamento

Quando perguntado quanto às decisões de financiamento, como custo de capital (próprio, e de terceiros ou médio ponderado – WACC).

“O capital utilizado pela empresa é apenas próprio, não utilizando capital de terceiros para o financiamento das atividades da empresa. O custo eu não tenho conhecimento”.

5ª Parte: Administração do Capital de Giro

Quando perguntado quanto as determinação e análise de valores relacionados à gestão de caixa da empresa.

“O movimento do caixa é acompanhado diariamente, observando o saldo que tem na empresa, e o saldo que está em conta corrente. Não utilizando nenhum tipo de orçamento de caixa. É assim mesmo, observando as entradas e saídas de caixa”.

Quando indagado sobre administração de valores a receber?

“São concedidos limites de compra para cada cliente cadastrado no sistema da empresa, e geralmente para as vendas a prazo na promissória é exigido 35% a 40% do valor da venda seja pago como entrada e o restante são parcelados até no máximo quatro vezes. Nas vendas a prazo no cartão é dividido no máximo em 6% sem entrada. No caso do cliente não pagar, é feito o contato com cliente, e quando o cliente não se propõe a pagar, nós negativamos o ele no SPC”.

Quando perguntado sobre a administração de estoques.

“As compras variam de acordo com o movimento das vendas. Compram-se mais os produtos que vendem mais e compram-se menos os produtos que possuem menos giro. Eu tenho conhecimento do que sai mais e o que sai menos, com base no dia-a-dia”.

6ª Parte: Instrumentos de auxílio à tomada de decisão empresarial.

Quando perguntado sobre os instrumentos que auxiliam a tomada de decisão.

“As ferramentas que utilizamos por aqui que nos dar suporte, o sistema com seus relatórios, quando o sistema não possui as informações que queremos nós fazemos uma conferência, por exemplo: quando queremos saber o quais produtos estão faltando para fazermos um pedido, fazemos um levantamento dos produtos; Ou quando precisamos ver o nosso saldo de caixa emitimos um extrato da conta e conferimos o que tem dentro da empresa”.

APENDICE B – Roteiro de Entrevista II

Transcrição das respostas do Especialista 1 (entrevistado em 04/08/2014)

1ª Parte: Perfil do profissional pesquisado

O Especialista 1 é do gênero masculino, pertencente à faixa etária dos 40 anos, tem a profissão de professor universitário como ocupação principal, atua há cerca de 10 anos como professor universitário e 20 anos como profissional. Para o Especialista 1 foram feitas perguntas gerais sobre as práticas adotadas na Região.

2ª Parte: Demonstrações Contábeis (Elaboração e Análise)

Quando perguntado se há demanda, de forma geral, por serviços de elaboração e análise das demonstrações contábeis, o Especialista 1 afirmou:

“Não. Para ser sincero não. O que a gente tem hoje em dia dessas obrigatoriedades relacionadas à Contabilidade são mais daquelas empresas que tem uma finalidade específica com licitação. Pronto. É para licitação. Para ser sincero você não vai achar praticamente nenhuma empresa que peça demonstração [Demonstrativos Contábeis] para efeitos administrativos, para efeitos gerenciais. 100% delas é para cumprir regras relacionadas às normas do Conselho [Federal de Contabilidade] no que se refere à licitação. Nesses 20 anos eu não conheci nenhuma, nessa Região aqui [sertão paraibano], que pedisse demonstrações contábeis para sentar e discutir o gerenciamento da empresa”.

Quando perguntado quais formas de análise das demonstrações contábeis o Especialista 1 poderia indicaria para empresas da Região (em uma situação hipotética), o mesmo afirmou:

“É complicado, porque veja só, primeiro, nós temos uma realidade aqui que a Contabilidade não representa a realidade da empresa. Não representa. Até mesmo porque os próprios empresários não querem isso. Não querem isso. Muitas vezes quando a gente chega para conversar com eles sobre o fechamento de um Balanço e discutir desde o estoque, até os resultados, eles já olham para a gente e dizem ‘essas informações que você tem não são as informações reais’. Então já mata a gente para discutir qualquer situação e tentar, pelo menos, trabalhar com ele no resultado da empresa, na liquidez. Pelo menos para dizer ‘olha vamos saber como é que ...’, nem isso. É aquilo que eu lhe disse, os Balanços [Balanço Patrimonial] hoje que a gente trabalha muito até de umas empresas aqui [da Região], grandes, é mais relacionados para cumprir exigências de processo licitatório, por conta da Lei que exige. Pelo menos com relação às empresas que tem contadores externos. Não posso responder por aquelas que tem contador interno, por que, talvez, por ele estar interno, ele tem acesso às informações reais. Pode até não fazer o Balanço [Patrimonial], mas ele tem isso no Sistema [de Informações Contábeis, de Informações Gerenciais]. Mas, a gente que trabalha como Escritório [de Contabilidade] prestando serviço, isso não existe”.

3ª parte: Decisões de Investimento e 4ª parte: Decisões de Financiamento

Quando indagado sobre a demanda de serviços de análise voltados para decisões de investimento e financiamento, relacionados à Payback, VPL, linhas de crédito, custo de capital, o Especialista 1 afirmou:

“Não, eles [os empresários] costumam pedir informações sobre financiamento, sobre linhas de crédito, mas é mais com base, na verdade, aos tipos de linhas [de crédito] nos Bancos, a questão de carência, de juros, de amortização. É mais relacionado a isso. Não relacionado ao investimento dele, interno [à empresa]”.

Quando indagado se orienta sobre qual tipo de linha de crédito contratar, afirmou:

“Com relação principalmente ao Banco do Nordeste, a gente trabalha porque a gente já é treinado pelo próprio pessoal do Banco a orientar, a designar qual é a linha de crédito para o tipo de atividade, dentro do tipo de atividade quais são as melhores linhas de crédito que o Governo oferece naquele momento porque muda também constantemente, as regras”.

Quando indagado se presta serviços de, com base na linha de crédito contratada, juntamente com as informações que os empresários têm (de suas empresa) e fazer projeções, orçamentos, o Especialista 1 afirmou:

“Não. Isso ai não acontece não”.

5ª Parte: Administração do Capital de Giro

Quando indagado se há demanda por serviços relacionados à gestão do Capital de Giro [gestão do caixa, de valores a receber e de estoques], o Especialista 1 afirmou:

“Existe. Eles até chegam a fazer caixa, fazer contas a receber e tudo mais. Só que, na verdade, assim, o que eles fazem o fiscal [relacionado ao Fisco]. É com base naquilo que eles mandam para a Contabilidade com uma preocupação: não deixar o caixa estourar. Para não ser fiscalizado pelo Fisco. E nem muito menos eles caírem na fiscalização da Conta Mercadoria que é aquele percentual que o Estado acompanha quando está havendo a questão da sonegação fiscal, pela omissão de faturamento. Então a gente ensina, eles pedem, mas é com preocupação na fiscalização. Para que eles possam controlar e não receber uma Ordem de Serviço para ser fiscalizado, mas a parte gerencial a gente não tem acesso, os contadores externos. Não, porque a gente não tem acesso nem ao Sistema deles [Sistema de Informações Contábeis, de Informações Gerenciais]. O Sistema que eles têm de frente é um Sistema deles. A gente não chega se quer a sentar e olhar. Porque quando eles mandam para o Escritório [de Contabilidade] eles já mandam a coisa mastigada, já manda pronta”.

6ª Parte: Instrumentos de auxílio à tomada de decisão empresarial

Quando questionado sobre como orientaria um empresário (de forma hipotética) na tomada de decisões gerenciais, com o uso de informações contábeis para o auxílio à tomada de decisões empresariais, o Especialista 1 afirmou:

“Depende muito do tipo de atividade, quando você está trabalhando com a parte de indústria, o fundamental é o estoque, não há o que se questionar, quando você já vem para o comércio, principalmente de algumas atividades que tem um, dois ou três produtos, o caixa é fundamental, porque nele você vai poder trabalhar com a questão do giro, financeiro, daquele produto, já que é um produto só, ou dois ou três, como cimento, por exemplo. E, com base nisso você vai poder, obviamente, fazer suas comprar e arcar compromissos com base naquele giro do caixa e no percentual que está entrando. Isso é muito relativo, com relação a esse tipo de orientação, às vezes agente até conversa com os empresários e tenta orientar, mas a gente não chega a trabalhar com base em valores nem dados, porque, infelizmente, os Sistemas deles [de Informações Contábeis, de Informações Gerenciais] que a gente observa quando a gente tenta orientar e eu pergunto ‘seu caixa é feito?, qual é o seu retorno?’, eles não têm esses dados para alimentarem. E o que agente tem na Contabilidade não é o real. Então a gente dá alguns toques, toques, que a gente diz, para eles sempre ficarem de olho no caixa, para eles sempre ficarem de olho no estoque, porque hoje em dia com a inflação, da forma como está, controlada tecnicamente, pelo menos, não se justifica você estar aumentando estoque. Se você aumenta estoque, para seu giro, você vai prejudicar o caixa, vai ter problema com a Conta Mercadoria, vai ter problema com a omissão de faturamento e por aí vai. Desencadeia toda uma estrutura fiscal que o Fisco acompanha. Então isso é muito relativo do cliente que a gente tem. Infelizmente, assim, são poucos clientes que a gente tem abertura de dar toques e ele parar e dizer ‘sente aqui, venha olhar meus dados, olhe se isso que você está me dizendo é referente a isso aqui que eu estou fazendo no caixa’. Então, infelizmente, a gente cumpre só a função mesmo de ser um mero, digamos assim seguidor do Fisco”.

Quando indagado se poderia dar exemplo dos ‘toques’ que são dados aos empresários, em um caso de empresa comercial, o Especialista 1 afirmou:

“Sim, no caixa a coisa mais essencial, hoje em dia, é ele não deixar estourar o caixa. Não deixar estourar, sob a hipótese de que se você chegar ao final de um dia, você não se programou e apareceram algumas obrigações como, de repente um fornecedor que você não pediu, uma fiscalização, um auto de infração de trânsito e você não estava com saldo de caixa preparado para aquilo, a gente orienta que ele vá lá no estoque, selecione os produtos que ele sabe que tenha rotatividade e ele fature aquilo ali para cobrir aquele caixa e depois ele tenha que fazer com que aqueles produtos saiam sem faturar, mas se ele não fizer aquilo naquele dia e deixar o caixa estourar ele vai pagar 17%. Como ele vai fazer internamente?, ele segue, mas a gente orienta que ele não deixe o caixa estourar. Vai chegando o final do ano, o estoque dele está muito alto, que pode trazer uma Conta Mercadoria, a gente chega para ele e diz ‘olha, se você puder vender até pelo preço de custo, venda, mas, na linguagem popular comercial, desove esse estoque por que ele só vai trazer uma fiscalização para você e uma fiscalização para você não traz benefício. Então é melhor você substituir ou fazer o dinheiro rodar. Então venda pelo

preço de custo, faça promoção, dê desconto, bote ele como carro chefe, sem ganhar nada para vender outros produtos'. Esses tipos de toques não são toques gerenciais, eu digo que são mais toques empresariais. Que a gente acaba aprendendo no dia a dia já que a gente não tem o suporte contábil, que eles no caso não dão acesso para a gente poder orientar. É mais uma orientação empresarial do que contábil. São mais [decisões] administrativas”.

Quando perguntado sobre os principais ‘pecados’ cometidos pelos empresários na gestão do Capital de Giro, sobre os principais erros que eles cometem que podem levar o empresário a gerirem seu empreendimento de forma inadequada, o Especialista 1 afirmou:

“Eu não vou falar sobre Capital de Giro, o grande problema nosso, do nosso empresário é que ele ainda não parou para entender que a coisa mais importante, não é mais importante, mas é a coisa que dá acesso às coisas mais importantes no gerenciamento administrativo é um Sistema [de Informações Contábeis, de Informações Gerenciais]. E que ele possa alimentar esse Sistema, porque na verdade, tanto hoje para efeito de legislação como para efeito administrativo, de nada adianta você ter um Sistema e não preenchê-lo. Porque como é que eu consigo, por exemplo, saber como está o meu caixa, e o giro da minha empresa se eu não tenho as informações que o Sistema necessita para poder me emitir relatórios. Eu não tenho. Qualquer empresa que você chegar hoje em dia e você pedir a situação do capital, ele não vai ter, ele não consegue entender, ele não consegue saber qual o prazo médio dele de compra e de venda, ele não consegue saber qual é o custo do produto dele. Porque muitas vezes quando ele vai colocar um produto para cadastrar ele coloca o preço do produto, coloca o imposto, coloca o frete e pronto. Sim, mas e o custo de funcionamento da empresa, o custo operacional. Então assim, eles não utilizam o Sistema que está lá para beneficiar eles, e para dar suporte a todas as informações que viriam disso daqui que vocês estão conversando. Porque, por exemplo, mesmo que ele não mandasse as informações reais para o Escritório [de Contabilidade], mas se ele tivesse todos os elementos preenchidos no Sistema, eu poderia sentar com ele e gerar a liquidez dele, mas quando eu começo a perguntar certas coisas eu vejo que eles não têm, eles só têm o básico, o que compra, o que vende, o que paga e o que tem a receber, e olhe lá. Pronto, não tem mais nada. Ai isso dificulta. E ai se você for fazer, for querer dar informações, gerar relatórios. Você vai estar gerando com valores irreais, e pode levar um empresário a tomar decisões que na verdade não são reais. Então é melhor a gente não tomar uma responsabilidade que não é nossa”.

Quando questionado sobre os Sistemas que o Especialista 1 têm como mais comuns, afirmou:

“Não, ai também, você não vai achar por que os Sistemas hoje em dia são feitos para Setores e, mesmo assim, dentro dos Setores, para algumas atividades. E, às vezes, tem umas particularidades do empresário. Tem empresário que compra o Sistema e diz ‘eu quero esse relatório, esse relatório, retire esse relatório’. Então isso é muito pessoal. Isso é muito interno das empresas. Até nisso eles alteram. Você não tem um Sistema padrão que você coloca. Sempre alguém diz ‘eu não quero isso, eu não quero que alguém veja isso, eu não quero gerar isso. Então isso é muito, ainda, muito particular”.

Quando indagado sobre o 'Sped Fiscal', o Especialista 1 afirmou:

“Mas aí o Sped Fiscal é, geralmente, cumprimento só de legislação. Ele não traz muito para o lado que vocês estão falando aqui que é o lado gerencial. O Fisco, o que ele quer é pegar você ou não no pulo do gato. Não interessa como você está administrando. Ele quer saber se você está comprando, está faturando, com uma margem e está recolhendo os tributos. Em resumo é isso”.

Quando perguntado se tem conhecimento de alguma técnica de gerenciamento de caixa aplicada na Região, o Especialista 1 afirmou:

“Não, aqui na nossa Região você não vai encontrar isso não. Sei como é que é. Acha não. É só o caixa 'basicão'. Quanto entra, quanto sai e o saldo”.

APENDICE C – Roteiro de Entrevista III

Transcrição das respostas do Especialista 2 (entrevistado em 07/08/2014)

1ª Parte: Perfil do profissional pesquisado

O especialista 2 é do sexo masculino, pertencente a faixa etária dos 48 anos, a profissão principal é a de contador e atua a mais de 20 anos no mercado. Para o Especialista 2 também foram feitas perguntas gerais sobre as práticas adotadas na Região.

2ª Parte: Demonstrações Contábeis (Elaboração e Análise)

Quando perguntado se há demanda, de forma geral, por serviços de elaboração e análise das demonstrações contábeis, o Especialista 2 afirmou:

“Existe, no máximo em torno de 1%. Muito pouco ou quase nenhuma. De 100 você tira 1.”

3ª parte: Decisões de Investimento e 4ª parte: Decisões de Financiamento

Quando indagado sobre a demanda de serviços de análise voltados para decisões de investimento e financiamento, relacionados à Payback, VPL, linhas de crédito, custo de capital, o Especialista 2 afirmou:

“[Decisões de investimento] Apenas para as empresas como franquias e [para] exigências contratuais, por exemplo: Boticário, Concessionárias de veículos e qualquer outra empresa que dentro da franquia fazem essas exigências. [Decisões de financiamento] Algumas empresas tem utilizado, porque para abertura de financiamento por parte das instituições financeiras elas ficaram hoje mais flexíveis, tem muitas empresas que realmente, a pessoa habilitada apenas com conhecimento mas tem pouco capital, dependendo do projeto que ele apresente ao banco, eles conseguem realmente financiar. Mas também a demanda é muito pequena. Apenas alguns já apareceram aqui uma ou duas vezes, para mim fazer apenas um levantamento de custos, de instalações, apresentar um orçamento e também uma suposta margem de lucro em relação a produção de um bem.”

5ª Parte: Administração do Capital de Giro

Quando indagado se há demanda por serviços relacionados à gestão do Capital de Giro [gestão do caixa, de valores a receber e de estoques], o Especialista 2 afirmou:

[Gestão de caixa] “Já foi solicitado apenas, às vezes, para fins jurídicos e batalhas judiciais entre sócios ou entre separações judiciais, mas é muito pouco, porque,

geralmente os donos das empresas, eles não dão muito acesso a parte não fiscal da empresa, ele tem parte administrativa e parte fiscal. A margem de lucro deles, eles preservam um pouco para o conhecimento de si próprio, tentando se proteger de vazamento de informações para não, talvez [por exemplo] beneficiar a concorrência que eles pressupõem existir. Para fins gerenciais não, e geralmente o fisco que as vezes pedem um levantamento de caixa, e aí a gente dá o que tem [informações sobre o caixa]. Geralmente eles [empresários] deixam isso [tarefa de controle do fluxo de caixa] aí para o auxiliar administrativo deles que auxiliam eles que tem um levantamento [ou] uma planilha, geralmente eu forneço um modelo dessa planilha em que ele tem as aquisições e as despesas, aí faz um fluxo de caixa da seguinte maneira: vê as receitas, as despesas que tem frequentemente, e aí se prepara para algum período do ano que é bom de venda [ou] que é ruim de venda. Mas nunca eles deixam ao meu prazer efetuar isto [fluxo de caixa] com todas a documentação ou de trazer todo o real faturamento dele [proprietário /empresa] e a real despesa dele [proprietário /empresa] para mim elaborar, geralmente eles [funcionários] fazem isto por lá [empresa] mesmo. O que vem para mim são as notas fiscais emitidas de vendas efetuadas oficiais e as despesas efetuadas oficiais, daí por diante, não solicitam essa informação de controle de caixa efetivo e real.”

[Gestão de valores a receber] “A orientação que a gente dá aqui é de que os clientes façam esse “contas a receber” e que inclusive oficialize as vendas para acabar o máximo possível com os fiados que são anotados em cadernetas ou em nota promissória, que emitam realmente a nota fiscal de venda a prazo e pegue a assinatura do canhoto da nota fiscal da venda efetuada a prazo para quando um dia quiser fazer a cobrança judicial ter documento comprobatório. A maioria deles vendem na confiança já conhecem o pessoal do mercado, a clientela dele [empresário], vende na confiança e fazem isso [cobrança] por si só.”

[Gestão de estoques] “Geralmente eu oriento a margem de lucro mínimo que o fisco exige para cada tipo de produto, em geral é de 30%. Mais isso aí a clientela [consumidores da empresa] dele o mercado é em aberto então geralmente o cliente [empresa] coloca a margem de lucro mais conveniente para atender as necessidades dele e também em decorrência das necessidades do mercado. O oriento o cliente quando a gente conversa alguma coisa sobre isso a se cuidar dos produtos obsoletos, fora de moda, fora do gosto popular, porque se você comprar um produto em demanda alta o que pode acontecer é isso, então geralmente a gente orienta a ter um estoque pequeno, quando mais rotativo melhor, porque estoque alto significa dinheiro parado, mas se o estoque for alto ou baixo e “rodar” não tem problema nenhum, mas se o estoque for alto ou baixo demorar a rodar, a quantidade de venda do mês que ofereça a ele a situação de comprar novos produtos a cada mês ou cada dois meses, então se o estoque passa muito tempo parado é sinal de prejuízo, pois se não o mercado mudar o modelo de um carro, uma moto, ou de uma roupa e vai ficar obsoleto.

6ª Parte: Instrumentos de auxílio à tomada de decisão empresarial

Quando questionado sobre como orientaria um empresário (de forma hipotética) na tomada de decisões gerenciais, com o uso de informações contábeis para o auxílio à tomada de decisões empresariais, o Especialista 2 afirmou:

“A maioria deles não analisa e não gerencia o que é que acontece, eles veem que estão ganhando, misturam a parte física com a parte jurídica, por exemplo: está ganhando um “dinheirinho”, que poderia ser reinvestido no próprio negócio, para ganhar mais dinheiro lá na frente [futuro], [mas] passam a comprar um carro novo se comprometendo com prestações, passando a comprometer a renda da empresa em prestações de carro para o uso da família ou um financiamento de uma casa melhor [também] para uso da família e onerando assim a situação deficitária financeira da empresa, e isso que tem dificultado as empresas subsistirem, isso é muito notório na nossa região. Coisa que quanto é um franqueado é diferente. O franqueado no contrato é feito um padrão de exigências visual de instalações, um McDonalds por exemplo, ele tem que ter um padrão de produção, de apresentação, padrão de propaganda e assim por diante.”

Quando perguntado sobre os principais ‘pecados’ cometidos pelos empresários na gestão do Capital de Giro, sobre os principais erros que eles cometem que podem levar o empresário a gerirem seu empreendimento de forma inadequada, o Especialista 2 afirmou:

“Ao nascer a empresa, geralmente a empresa nasce na vontade e na garra do cara possuir seu próprio negocio, não é feito um levantamento de mercado, do capital exigido, se a pessoa que vai abrir o negocio tem o não aquela disponibilidade, as vezes tem a disponibilidade apenas de uma instalação básica e daí parte para as vendas, e com as vendas baixas parte para o financiamento, aí geralmente já começa a onerar, trabalhando para pagar juros e despesas bancarias para tirar tudo isso da margem de lucro, quando tem uma concorrente que está bem organizado e bem alicerçado na parte financeira, geralmente tem problema no preço de concorrência. Primeiro, a pouquíssima procura a respeito da situação fiscal, geralmente para evitar estar onerando a empresa de imposto ele evita faturar a mercadoria em tempo hábil para cobrir o caixa e acaba geralmente dentro do ano, mais compras do que vendas e isso apresenta um fator negativo fiscal para o estado e acaba com que devido as tecnologias de coleta de informação, o fisco vêm até a empresa exigindo o cumprimento da parte negativa da infração fiscal.”

Quando indagado se poderia dar exemplo dos ‘toques’ que são dados aos empresários, em um caso de empresa comercial, o Especialista 1 afirmou:

“Prudência, e aqueles conselhos que a gente conhece da vida comum. Prudência, gerenciamento, controle, principalmente com as despesas de custos, as vezes tem deles que colocam um funcionário apenas porque está precisando é amigo, é da família, e assim onera a folha de pagamento, então isso é uma falta de controle e de prudência, por ai vai, a pessoa não analisar a necessidade do próprio negocio e sim as necessidades exteriores ao seu negocio.”

Quando perguntado se tem conhecimento de alguma técnica de gerenciamento de caixa aplicada na Região, o Especialista 2 afirmou:

“Aos poucos que me procuraram, a gente tem durante o decorrer do histórico de cada ano um período bom e ruim de vendas, é como se fosse uma ‘safra’, então com isso, a gente oriente os nossos empresários [clientes] a fazer uma pesquisa

sobre seu próprio negocio a ver o seu potencial de venda durante todo o período do ano e assim se comprometer nas compras, apenas com a necessidade de cada período do ano, mas mesmo que você não tenha uma economia boa, saldo de caixa, mas se você não tem compromissos a pagar, você não está também sobrecarregado, de [precisar] recorrer a financiamentos ou pagar juros por atraso de pagamento, esse controle, mesmo as vendas não esteja lá essas coisas, mas também ele controle as compras de acordo com as vendas.”

Quando perguntado se o especialista 2, acompanha o caixa dos seus clientes, ele afirmou que:

“Eu acompanho aqui na parte fiscal.”