

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

Bruno Moraes

**ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA CADEIA DE
ÓLEO E GÁS**

Porto Alegre
2011

Bruno Moraes

**ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA CADEIA DE
ÓLEO E GÁS**

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

Orientador: Profº Roberto Lamb

Porto Alegre
2011

RESUMO

O trabalho consistiu numa consultoria para a organização financeira de uma empresa de pequeno porte da cadeia de Óleo e Gás. Com o objetivo de prover à Diretoria informações consistentes sobre a situação econômico-financeira da empresa e melhorar o controle sobre toda a função financeira, foram feitos o mapeamento dos processos financeiros, apresentados em Fluxos de Atividades por Funções, a montagem da Descrição de Funções, a organização da função financeira, com relatórios de Orçamento e Acompanhamento de Caixa, de Acompanhamento de Resultados e de Painel de Indicadores, estruturando uma nova metodologia de trabalho para a gestão financeira, utilizando um novo *software* financeiro aliado a outro para realizar a contabilidade gerencial.

Palavras-chave: Organização da função financeira, planejamento financeiro, orçamento, mapeamento de processos, descrição de funções, inteligência financeira

ABSTRACT

The work consisted of a consultant to the financial organization of a small business in the chain of Oil and Gas. In order to provide consistent information to the Executive Board about the economic and financial situation of the company and improve control over the entire financial function, were made the mapping of financial processes, presented in flows by Function Activities, to mount job description, an organization of financial function, with reports of Budget and Monitoring Cash of follow-up Results and Indicators Panel, structuring a new working methodology for financial management, using a new financial software combined with another to accomplish management accounting.

Keywords: Financial function organization, financial planning, budget, process mapping, job descriptions, financial intelligence.

SUMÁRIO

1	TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA.....	9
2	REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1	PROCESSOS INTERNOS.....	13
2.1.1	<i>Previsão de Fluxo de Caixa.....</i>	<i>13</i>
2.1.2	<i>Descrição de Funções.....</i>	<i>14</i>
2.1.3	<i>Calendário de Atividades.....</i>	<i>16</i>
2.1.4	<i>Plano de Contas e Centros de Custos.....</i>	<i>18</i>
2.2	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA.....	18
2.2.1	<i>Orçamento Empresarial.....</i>	<i>19</i>
2.2.2	<i>Orçamento Contínuo.....</i>	<i>19</i>
2.2.3	<i>Orçamento Base Zero.....</i>	<i>20</i>
2.2.4	<i>Orçamento Flexível.....</i>	<i>20</i>
2.2.5	<i>Orçamento por Atividades.....</i>	<i>21</i>
2.2.6	<i>Beyond Budgeting.....</i>	<i>22</i>
2.3	DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS.....	22
2.3.1	<i>Estrutura.....</i>	<i>23</i>
2.3.2	<i>Análise.....</i>	<i>25</i>
2.3.3	<i>Indicadores de Liquidez.....</i>	<i>25</i>
2.3.4	<i>Indicadores de Endividamento.....</i>	<i>26</i>
2.3.5	<i>Indicadores de Atividade.....</i>	<i>27</i>
2.3.6	<i>Indicadores de Rentabilidade.....</i>	<i>28</i>
2.4	GESTÃO FINANCEIRA E CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL.....	30
2.4.1	<i>CDG, NCG e T.....</i>	<i>30</i>
2.4.2	<i>Balizadores.....</i>	<i>35</i>
3	OBJETIVOS.....	38
3.1	OBJETIVO GERAL.....	38
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	38
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
5	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	40
6	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	41
6.1	TRABALHO EM CONJUNTO.....	41
6.1.1	<i>Início do Trabalho.....</i>	<i>41</i>
6.1.2	<i>Alinhamento com Consultoria.....</i>	<i>41</i>
6.1.3	<i>Plano de Contas Contábil.....</i>	<i>42</i>
6.1.4	<i>Processos Internos.....</i>	<i>42</i>
6.1.5	<i>Pesquisa de Software.....</i>	<i>43</i>
6.2	TRABALHO INDEPENDENTE.....	46
6.2.1	<i>Realinhamento e Correção.....</i>	<i>46</i>
6.2.2	<i>Mapeamento dos Processos Financeiros.....</i>	<i>47</i>
6.2.3	<i>Consolidação da Estrutura de Plano de Contas.....</i>	<i>54</i>
7	PROPOSIÇÃO DE PLANOS.....	57
7.1	SOLUÇÃO ALTERNATIVA.....	57

7.2	CALENDÁRIO FINANCEIRO	57
7.3	DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES.....	59
7.4	NOVOS PROCESSOS	61
7.4.1	<i>Subprocesso de Contas a Pagar</i>	61
7.4.2	<i>Subprocesso de Contas a Receber</i>	62
7.4.3	<i>Subprocessos de Folha de Pagamento</i>	63
7.4.4	<i>Subprocessos de Documentação para Contabilidade</i>	64
7.4.5	<i>Novo Processo de Despesas</i>	65
7.5	MEMORANDO DE DESPESAS ROTINEIRAS	65
7.6	FLUXO DE DADOS PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL	66
7.7	RELATÓRIOS PARA A DIRETORIA	67
7.8	METODOLOGIA DE ORÇAMENTO	68
7.9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	CONCLUSÃO.....	72
	REFERÊNCIAS	74
	ANEXO A – MODELO DE ATA.....	76
	ANEXO B – RESUMO DAS EXPECTATIVAS DA EMPRESA	77
	ANEXO C1 – AJUSTES DO PLANO DE CONTAS – BALANÇO PATRIMONIAL	78
	ANEXO C2 – AJUSTES DO PLANO DE CONTAS – RESULTADO	79
	ANEXO D – NECESSIDADES DA EMPRESA	80
	ANEXO E1 – MODELO DE CHECKLIST PARA ANÁLISE DOS SISTEMAS	81
	ANEXO E2 – QUADRO COMPARATIVO DOS SISTEMAS	82
	ANEXO F1 – PROCESSO ATUAL DE FOLHA DE PAGAMENTO	83
	ANEXO F2 – PROCESSO ATUAL DE RESCISÃO	84
	ANEXO F3 – PROCESSO ATUAL DE RELATÓRIO DE DESPESAS	85
	ANEXO F4 – PROCESSO ATUAL DE CONTAS A RECEBER	86
	ANEXO F5 – PROCESSO ATUAL DE CONTROLE DO PLANO DE TELEFONIA MÓVEL	87
	ANEXO F6 – PROCESSO ATUAL DE CONTROLE DO PLANO DE SAÚDE CORPORATIVO	88
	ANEXO F7 – PROCESSO ATUAL DE ENTREGA E COLETA DE DOCUMENTOS	89
	ANEXO F8 – PROCESSO ATUAL DE CONTROLE DAS DESPESAS DE VIAGENS.....	90
	ANEXO F9 – PROCESSO ATUAL DE CONTROLE DO SUPORTE DE TI.....	91
	ANEXO F10 – PROCESSO ATUAL DE EVENTOS E OUTRAS DESPESAS	92
	ANEXO F11 – PROCESSO ATUAL DE CONTAS A PAGAR.....	93
	ANEXO F12 – PROCESSO ATUAL DE DOCUMENTAÇÃO PARA CONTABILIDADE	94
	ANEXO G1 – MODELO DE FLUXO DE CAIXA	95
	ANEXO G2 – MODELO DE DRE.....	99
	ANEXO H1 – RELATÓRIO 1º TRIMESTRE	100
	ANEXO H2 – RETIFICAÇÃO RELATÓRIO 1º TRIMESTRE	103
	ANEXO H3 – ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL.....	105
	ANEXO H4 – ANÁLISE DAS RECEITAS	106
	ANEXO H5 – ANÁLISE DOS CUSTOS	107
	ANEXO H6 – ANÁLISE DA RENTABILIDADE	108

ANEXO I1 - SUBPROCESSO DE CONTAS A PAGAR ALTERADO	109
ANEXO I2 – SUBPROCESSO DE CONTAS A RECEBER ALTERADO	110
ANEXO I3 – SUBPROCESSOS DE FOLHA ALTERADOS.....	111
ANEXO I4 – SUBPROCESSOS DE DOCUMENTAÇÃO PARA CONTABILIDADE ALTERADOS.....	112
ANEXO I5 – NOVO PROCESSO DE DESPESAS	113
ANEXO J – MEMORANDO DE DESPESAS ROTINEIRAS.....	114
ANEXO K – EXEMPLO DE INDICADORES PARA O 2º SEMESTRE DE 2010	115

1 TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

As micro e pequenas empresas possuem uma grande relevância social, além da econômica no Brasil. Após gerarem quase 1,2 milhão de empregos diretos em 2009 (SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2010-1), havia a expectativa que elas criassem mais de 2 milhões de empregos até o final de 2010. (SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2010-2)

Se pensarmos em termos quantitativos, as micro e pequenas também se revelam importantes. Em 2007, elas representavam 98,1% do total de empresas brasileiras e o setor de comércio era o que representava o maior número delas (SEBRAE-RJ, 2010).

A cadeia de Óleo e Gás tem uma participação recente, mas ativa, das pequenas empresas. Elas tiveram oportunidade de entrar nessa linha de negócios, a partir da criação das Redes Petro. Cerca de duzentas e vinte e cinco pequenas empresas participaram do maior evento da América Latina do setor, a Rio Oil & Gas, e a expectativa é de que fosse gerado um montante de R\$ 400 milhões em contratos para as mesmas (OSCAR, 2010).

Frente a estas considerações, escolheu-se a empresa para a realização do trabalho. É uma empresa dedicada ao fornecimento de soluções completas em Engenharia de Automação, principalmente para as empresas da cadeia de Óleo e Gás e para a Petrobras. Com larga experiência no mercado de automação industrial, desenvolve aplicativos para o controle de processos, controladores lógicos programáveis (CLP's), interfaces homem/máquina e sistemas de supervisão (SCADA's). Suas atividades também são orientadas para a integração dos sistemas corporativos de gestão empresarial, buscando soluções técnicas que atendam os objetivos de projetos. A empresa executa todas as etapas de projeto, desde o levantamento das necessidades do cliente, a especificação técnica das soluções de *hardware* e *software*, o fornecimento de equipamentos – quando aplicável -, até a mais completa implementação de projetos, incluindo os processos de eletricidade, instrumentação e automação.

Fundada em 15 de setembro de 1998, a empresa possui um faturamento médio anual de mais de R\$ 2,5 milhões e um setor comercial desenvolvido, com produtos e serviços que são muito aceitos pelos seus clientes. Os técnicos responsáveis pela execução dos seus serviços são funcionários da empresa, mas a empresa terceiriza áreas meio que não se referem ao objeto social, tais como Contabilidade e entrega e coleta de documentos, além de contratar os

serviços de uma Agência de Turismo, de uma empresa de Telefonia Móvel e de um Plano de Saúde Corporativo.

Apesar de ter a área comercial desenvolvida, a empresa enfrentava dificuldades em sua área financeira, que iam desde a aparente ineficácia dos processos internos, até a falta de previsão de situações de sobra ou falta de caixa, muito menos se preparando para aplicar ou captar recursos, respectivamente, de forma a otimizar a utilização do seu capital empregado. Esta situação refletia numa aparente gestão financeira por saldo bancário, onde os pagamentos teriam uma ordem de prioridade e seriam realizados conforme a entrada de recursos. Uma gestão assim gera custos elevados com multas e juros, além de problemas de relacionamento com os fornecedores.

A comunicação e troca de informações com a Contabilidade não estava organizada, fazendo com que as informações necessárias para a tomada de decisão demorassem a chegar e que os demonstrativos contábeis não refletissem a realidade da empresa.

Havia um paradoxo em sua gestão onde, apesar de ser uma empresa de tecnologia e que busca inovação, a sua gestão não utilizava ferramentas de TI e processos desenvolvidos. Isto levava a diminuir a agilidade da empresa como instituição, pois as informações demoravam a chegar, não eram confiáveis e não se tinha uma visão do todo.

Ao longo do curso, o autor fortaleceu a idéia de exercer consultoria para empresas, utilizando o conhecimento adquirido com a graduação para auxiliá-las a superar seus pontos críticos e desenvolver seus diferenciais competitivos e mercadológicos.

Roesch (2009) afirma que pode-se fazer uma analogia entre o consultor e o graduando e que o modelo de consultoria pode ser utilizado para a realização de um projeto e de um trabalho de conclusão.

Dentro dos modelos propostos por Roesch (2009), identificou o que mais se adequava à situação, a Proposição de Planos, visto que a organização já havia vislumbrado suas deficiências e onde se encontravam e pode solicitar onde desejava propostas de soluções para os seus problemas.

O dono e gestor da empresa relatou ao autor a grande dificuldade que possuía para reunir informações financeiras e transformá-las em conhecimentos que ele pudesse utilizar nas suas tomadas de decisão e que um projeto que organizasse a área e possibilitasse que os relatórios e as informações fossem confiáveis e chegassem a ele com clareza e agilidade seriam de extremo valor para o sucesso da empresa como um todo.

A empresa enfrentou, ao longo da sua trajetória, as dificuldades que pequenas empresas enfrentam, por gestão ineficiente e por problemas de informação. Tanto que no ano de

2010 contratou uma consultoria e estava reformulando toda a sua administração, a partir da criação de um Plano de Negócios abrangente. A área financeira era uma das áreas que estava mais atrasada no desenvolvimento e, portanto, apresentava grande espaço para análise e reformulação.

Entre os seus problemas mais críticos estava a ineficiência nos sistemas de informação gerencial, evidenciados por falta de comunicação com a Contabilidade terceirizada e a consequente falta de demonstrativos confiáveis e atualizados que possam ser utilizados, com a ajuda de indicadores, para a tomada de decisão na gerência financeira.

Decisões como estrutura de capital, origem do capital de giro, controle dos ciclos e controle dos custos se tornam impossíveis de serem efetuadas com êxito, visto que as informações não condizem com a realidade da empresa.

Tem sido defendido que, por sua limitação orçamentária e de capacitação dos gestores, as pequenas empresas devam adotar ferramentas financeiras adaptadas a sua realidade e seus limites internos, mas que não omitam informações relevantes e permitam uma visão clara e segmentada da sua atividade (LACERDA, 2006).

O objetivo principal da reformulação gerencial que estava sendo feita na empresa, além da melhora na gestão, era que os proprietários desejavam se afastar das áreas tática e operacional, formando um conselho de administração que se configurasse no nível estratégico da organização.

Chiavenato (1994) diz que a estratégia empresarial possui três componentes básicos: o ambiente, a empresa e a adequação entre ambos. Como os proprietários possuem um conhecimento de mercado amplo e uma grande rede de contatos, seria de suma importância que eles estivessem distanciados o suficiente da operação e que a empresa possuísse uma área financeira organizada e que fornecesse as informações de forma clara para eles, de forma que eles pudessem enxergar a empresa como ela é e pudessem direcionar as ações na direção da adequação da mesma com o seu ambiente.

O objetivo dos proprietários pode ser comparado com um desejo de alterar uma estrutura típica das pequenas empresas, para algo mais próximo das grandes empresas (BRAGA, 1995, p. 35):

Nas empresas de pequeno e médio portes, as atividades relacionadas com a função financeira geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios. Não é raro essa pessoa acumular outras funções e relegar a área financeira a um segundo plano, preocupando-se basicamente com a administração das disponibilidades.

Braga (1995) e Padoveze (2005) defendem a importância do planejamento estratégico e do planejamento financeiro para preparar a empresa para o que está por vir, ou seja, analisar os reflexos futuros na empresa das decisões tomadas pelos gestores.

Para que tudo isto ocorra, a empresa deveria estruturar um sistema de controle que, abastecido por processos internos padronizados e conectado com a Contabilidade, fornecesse um acompanhamento do desenvolvimento da empresa (LUNKES, 2007, p. 15):

É de fundamental importância que a empresa disponha de sistemas que possam mensurar a evolução do planejamento. Assim, é necessário estabelecer e acompanhar um conjunto de indicadores e metas que possam avaliar as ações em todos os níveis e se estão contribuindo para o sucesso da empresa.

Assim, deveriam ser buscados: o aperfeiçoamento dos processos internos e da tecnologia da informação, para melhorar a comunicação e integração com a Contabilidade, a construção de um plano de contas que, aliado a indicadores pré-determinados, possibilitasse a obtenção de demonstrativos contábeis que agregassem qualidade nas informações gerenciais e a modelagem de um fluxo de caixa que possibilitasse o controle mais aprimorado das entradas e saídas de caixa futuras. Tal plano deveria permitir realizar planejamentos de caixa e identificar quais decisões tomar frente às eventuais sobras e faltas de caixa resultantes da operação da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PROCESSOS INTERNOS

A abordagem das questões fundamentais para a Gestão Financeira, como Orçamento, Planejamento e Controle, só é possível a partir de informações obtidas como saídas dos processos internos, que traduzam a operação da empresa. Para tanto, é de extrema importância a constante revisão dos processos financeiros internos.

O fluxo de processos está diretamente relacionado ao controle de riscos, pois só é possível visualizar e mitigar riscos na operação da empresa se os processos envolvidos são conhecidos e as competências de cada ator estão claras. Para a função financeira, os processos essenciais são os que afetam, diretamente, o caixa da empresa.

O mapeamento de processos deve seguir uma estrutura modelo e estar acompanhado de outras ferramentas importantes para existir um bom controle interno, inclusive dos processos financeiros. (COSO, 2005)

2.1.1 Previsão de Fluxo de Caixa

A Previsão de Fluxo de Caixa é uma ferramenta fundamental para a saúde financeira das empresas. Ele deve traduzir com a maior fidelidade possível o futuro financeiro de curto prazo esperado pela gerência. Bragg (2009) apresenta alguns cuidados que devem ser tomados para se obter uma previsão de fluxo de caixa mais eficiente.

Por explicitar expectativas, o primeiro deles é restringir o número de contas, ou rubricas, para fácil visualização, visto que a sua principal função é explicitar folgas e faltas de caixa nos próximos períodos. Assim, contas que representem valores menores, pouco significativos, podem ser alocadas em uma linha única, reduzindo o tamanho do relatório.

Por mais bem feita que seja a previsão, ela representa expectativas e raciocínios da pessoa encarregada da sua preparação. Então, deixá-la sobre mesas ou entregá-la para outros analisarem sozinhos, poderá acarretar em perda de eficiência ou, em pior hipótese, que os tomadores de decisão não percebam as necessidades de caixa. A preparação de uma previsão de fluxo de caixa deve ser sucedida de um relatório de discussão sobre as áreas críticas apontadas, ou, até mesmo, de uma reunião com as pessoas envolvidas na preparação e os gestores, para equalizar as informações sobre o assunto e balizar as decisões a serem tomadas.

Por fim, um procedimento que auxilia a preparação da previsão e pode ser utilizado em outros momentos da organização é a Revisão de Contratos. Como contratos são extensos e, ao serem arquivados, podem ter suas informações esquecidas, montar um painel que identifique os contratos de direitos e obrigações existentes, indicando suas datas, valores e informações relevantes, ajuda a ter uma visão geral e o que deve ser colocado na previsão e na agenda do setor. Um exemplo pode ser retirado de Bragg (2009, p. 6):

Apresentação 1.2 - Exemplo para Revisão de Contratos

Nome da Parte	Datas Início/Fim	Receitas ou Despesas	Descrição
ACME Leasing	Jan. 2009 - Dec. 2012	\$504.52/mês, a pagar no 15º dia do mês	Locação de copiadora. Exige amortização parcial em 31/12/2012
GEM Leasing	Contínuo	\$228.15/mês, a pagar no 10º dia do mês	Locação de reboque de armazenagem. Contínuo. Revisar a necessidade a cada trimestre.
Bartoni Design Co.	1º Junho 2010. Renovável	8% das vendas do produto Kid-Jump, a pagar no 20º dia do mês	Direitos do produto Kid-Jump, a pagar enquanto houver venda do produto. Acordo para renovação em 01/06/2011.
Play & Go Inc.	Franquia Vitalícia	4% das vendas, recebimento de taxa de franquia, a receber no 5º dia do mês	Taxa de franquia paga pelo operador da loja Play & Go, baseada numa porcentagem das vendas líquidas.

Figura 1 - Revisão de Contratos (Adaptado)

Fonte: Adaptado de Bragg (2009, p. 6)

2.1.2 Descrição de Funções

Outro ponto de melhoria apresentado por Bragg (2009), é as funções dos empregados. Segundo ele, não há como revisar o trabalho de alguém, se não houver uma linha base do trabalho a ser executado e, conseqüentemente, fica comprometida uma avaliação de rendimento que se traduza em uma política de remuneração. Ao executar suas tarefas do dia-a-dia, o empregado pode ficar em dúvida de a quem se reportar e, também, esquecer algumas tarefas-chave para a empresa, mas que não são executadas regularmente.

Uma ferramenta que busca atenuar estes complicadores e tornar a vida profissional mais eficiente é a Descrição de Funções, que é um painel para cada função, onde são aponta-

dos: o nome da função, a quem se reporta, quem faz a supervisão, suas funções básicas e as principais tarefas. É interessante, também, revisar estes painéis regularmente e colocar, abaixo dos mesmos, a data da última revisão para termos um parâmetro da atualização da função.

Embora seja um avanço, a Descrição de Funções não atinge o problema da avaliação do desempenho. Para isso, cria-se um novo painel, a Expectativa de Nível de Desempenho, derivado do primeiro, para cada tarefa da função, onde se coloca três níveis de desempenho e seus objetivos. Podem-se colocar, ainda, as mudanças na remuneração que serão obtidas com cada desempenho, se diminuição, manutenção ou melhora.

É recomendável, inclusive, desenvolver documentos de políticas e procedimentos, com o objetivo de deixar as tarefas mais claras e determinadas.

<p>Apresentação 1.3 - Modelo de Descrição de Função</p> <p>Nome da Posição: Contador de Custos</p> <p>Responde para: Assistente de Controladoria</p> <p>Supervisiona: Ninguém</p> <p>Funções básicas: Essa posição é responsável por uma análise contínua das restrições dos processos, custeio-alvo de projetos e análise de margem. O contador de custos também deve construir e monitorar os sistemas de acumulação de dados dos custos efetivos essenciais para fornecer um nível apropriado para as informações de custo para a diretoria.</p> <p>Principais Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construir um sistema de acumulação de dados para um sistema de contabilidade de custos. 2. Criar e revisar os controles essenciais para acumulação de dados e processos de relatórios. 3. Conduzir uma análise contínua das restrições de processos. 4. Atualizar conta de custo padrão dos materiais. 5. Relatar o ponto de equilíbrio dos produtos, dos centros de custo e das fábricas. 6. Relatar as margens dos produtos e dos departamentos. 7. Relatar periodicamente variações e as suas causas. 8. Analisar as solicitações de orçamento de capital. 9. Executar tarefas de acumulação de custos como um membro do grupo de custeio-alvo. 10. Coordenar inventários físicos e ciclos de contagem. 11. Acumular e aplicar os custos indiretos como exigido nos princípios contábeis geralmente aceitos. <p>Data de atualização: 1º de Julho de 2009</p>
--

Figura 2 - Descrição de Função (Adaptado)

Fonte: Adaptado de Bragg (2009, p. 7)

Apresentação 1.4 - Exemplo de Expectativa de Nível de Desempenho
<p>Expectativas de Desempenho:</p> <p>1. Criar sistema de coleta de dados de custeio</p> <p>a. Desempenho baixo. O contador de custos não cria sistemas de coleta de dados adicionais além daqueles já em vigor, mas pode criar planos para novos.</p> <p>b. Desempenho médio. O contador de custos cria novos sistemas de coleta de dados, mas o nível de fidelidade dos dados não é aumentado em mais de 10% ou a quantidade de trabalho para coletar os dados não diminui em mais de 20%.</p> <p>c. Desempenho excepcional. O contador de custos cria novos sistemas de coleta de dados que resultam em um aumento da fidelidade dos dados em mais de 10% e uma redução no trabalho de coleta de dados em mais de 20%.</p>

Figura 3 - Expectativa de Nível de Desempenho (Adaptado)

Fonte: Adaptado de Bragg (2009, p. 9)

2.1.3 Calendário de Atividades

Resolvidos os problemas funcionais de o que, quem e como fazer as tarefas internas necessárias para a operação da empresa, ainda restará a dúvida de quando realizá-las e em que ordem.

Para satisfazer esta necessidade, é recomendável montar dois calendários de atividades, um anual e outro mensal, onde serão alocadas as tarefas conforme as suas necessidades e prazos para a execução.

Para Bragg (2009), o calendário anual, tendo como base os meses do ano, abrangerá as tarefas que não são realizadas constantemente e as que não precisam ser repetidas seguidamente. Já o calendário mensal, com base em dias, apresentará todas as tarefas presentes no calendário anual, mais as tarefas rotineiras do setor.

Apresentação 1.5 - Calendário Anual de Atividades

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
1º Comissões	1º Comissões	1º Comissões	1º Comissões
10 Formulário IRS 1099	20 Direitos da Merker	15 Registro Plano 401 (k)	15 Patrimônio
15 Imposto sobre Vendas NM	28 IPTU	22 Início da Auditoria	20 Direitos da Merker
20 Imposto sobre Vendas UT	28 Revisão da Marca		
Maio	Junho	Julho	Agosto
1º Comissões	1º Comissões	1º Comissões	1º Comissões
20 Aumento do aluguel	15 Registro Plano 401 (k)	15 Imposto sobre Vendas NM	10 Informe VETS-100
31 Procedimentos de Atualização	28 IPTU	20 Imposto sobre Vendas UT	20 Direitos da Merker
Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
1º Comissões	1º Comissões	1º Comissões	1º Comissões
15 Registro Plano 401 (k)	10 Orçamento Inicial	30 Orçamento de Obrigações	15 Registro Plano 401 (k)
20 Direitos da Merker		31 Procedimentos de Atualização	31 E-mail Formulário W-9

Figura 4 - Calendário Anual (Adaptado)

Fonte: Adaptado de Bragg (2009, p. 10)

Apresentação 1.6 - Calendário Mensal de Atividades

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
2	3	4	5	6
Previsão de Caixa	Premissas Financeiras	Imprimir contra-cheques	Relatório de Benefícios	Abrir Revisão do AR
Relatório Rápido	Reunião do Pessoal	Pagar Impostos sobre Vendas		
Pagar Aluguel				
9	10	11	12	13
Previsão de Caixa	Reunião do Pessoal	Imprimir contra-cheques	Pagamento GSA	Abrir Revisão do AR
Relatório Rápido		Processar Folha de Pagamento		Atualizar Agenda GSA
				Entrega contra-cheques
16	17	18	19	20
Previsão de Caixa	Reunião do Pessoal	Imprimir contra-cheques	Feriado	Abrir Revisão do AR
Relatório Rápido				
23	24	25	26	27
Previsão de Caixa	Reunião do Pessoal	Imprimir contra-cheques	Relatório de Pagamentos	Abrir Revisão do AR
Relatório Rápido		Processar Folha de Pagamento		Entrega contra-cheques

Figura 5 - Calendário Mensal (Adaptado)

Fonte: Adaptado de Bragg (2009, p. 11)

2.1.4 Plano de Contas e Centros de Custos

Como forma de padronizar os demonstrativos e relatórios financeiros, temos que nos preocupar com o seu conteúdo: as contas contábeis. O Plano de Contas é quem as ordena de forma clara e objetiva. Segundo Padoveze (2005, p. 185), o plano de contas é uma “*técnica tradicional da Contabilidade de ordenação das contas, de forma lógica e estruturada, para melhor compreensão do conjunto patrimonial e sistematização do trabalho contábil*”.

Continuando na padronização, podemos resgatar o conceito de departamentalização, que para Padoveze (2002) pode ser traduzida na utilização de Centros de Custos, os quais ajudarão na identificação da origem dos lançamentos e, em um segundo momento, na preparação do Orçamento.

2.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A base da gestão orçamentária é a confecção e o acompanhamento do orçamento da organização. O orçamento é uma das partes do Planejamento Estratégico, dentro da parte inicial de planejamento, onde é feita a projeção dos recursos necessários para cada área da empresa, no período desejado.

Alguns autores classificam o orçamento como uma tarefa de pequena complexidade, com função auxiliar no Planejamento Estratégico, como por exemplo (PADOVEZE, 2005, p. 31):

[...] Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos. Não há, basicamente, nada de especial para fazer o orçamento, bastando apenas colocar no sistema de informação contábil, no módulo orçamentário, os dados que deverão ser acontecer no futuro, conforme a melhor visão que a empresa tem no momento de sua elaboração.

Ao se considerar as nuances implícitas no processo orçamentário e o grau de detalhamento necessário para se obter informações mais realistas, observa-se que não se trata de uma tarefa tão simples (LUNKES, 2008, p. 14):

O processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão.

O valor do orçamento está na transposição do planejamento onde reservamos recursos a serem utilizados pelas áreas da empresa, ou centros de custo, para o controle e acompanhamento da execução da operação da organização, visto que ele possibilita utilizar parâmetros para avaliar os planos e apurar o resultado por área de responsabilidade, já que ele é uma representação dos objetivos econômico-financeiros da organização, mas divide a apresentação por centros de custo ou de controle.

2.2.1 Orçamento Empresarial

Primeiro tipo, ou forma primitiva do orçamento, ele é considerado um orçamento estático e de tendências, pois ele utiliza os dados passados para elaborar as peças orçamentárias a partir da fixação de determinados volumes de produção ou vendas (PADOVEZE, 2005).

O orçamento empresarial é considerado o modelo “base” do planejamento orçamentário. Ele inicia o seu processo pelo orçamento de vendas, onde é feita uma previsão da demanda e da venda resultante desta. A partir deste número, é feito o planejamento da produção necessária para atender o volume de venda projetado. Neste planejamento, são orçados os custos variáveis de produção: Matéria Prima, Mão de Obra Direta e Custos Indiretos de Fabricação. Após esta parte, são consideradas as despesas de vendas e administrativas, que também são conhecidas como custos fixos, para se chegar a um panorama completo do orçamento (LUNKES, 2008).

Com base nestas informações orçadas, são realizadas projeções para os orçamentos financeiros, como Demonstração de Resultados, Fluxo de Caixa, Investimento e Balanço Patrimonial, para realizar a avaliação do processo

2.2.2 Orçamento Contínuo

O orçamento contínuo é um aperfeiçoamento do orçamento empresarial, ou seja, um subproduto do orçamento clássico. A premissa básica para utilização deste tipo de orçamento é possuir relatórios mensais rápidos e completos, que possibilitem aos gestores uma análise mais imediata do que ocorreu, face ao projetado, para poder efetuar os ajustes necessários nas projeções orçamentárias.

Por ser seu subproduto, o orçamento contínuo utiliza o mesmo processo do orçamento empresarial (orçamento de vendas, produção e custos fixos), mas com um diferencial: todo o planejamento é feito baseado num período fixo de tempo, mas, decorrido uma parte do tempo

é feito uma análise do que ocorreu e é acrescentado um período de igual duração ao fim do planejamento, ou seja, num planejamento de um ano, a cada mês decorrido, são analisados os relatórios mensais, para realizar os ajustes necessários e é adicionado um mês ao final do planejamento, assim, quando chegar o momento de realizar um novo planejamento anual, o trabalho é de lapidação e não criação (LUNKES, 2008).

Padoveze (2005) chama este orçamento de *Rolling Budgeting* e faz uma ressalva de que este conceito deve ser utilizado só para as demonstrações financeiras projetadas, pois elas utilizam números sintéticos e podem ser acompanhadas de forma contínua pela Controladoria, sem aumentar em demasia a carga de trabalho.

2.2.3 Orçamento Base Zero

O conceito primordial do orçamento de Base Zero é a negação, ou seja, negar tudo que é sabido, para só assim tecer afirmações sobre o futuro que se espera, discutindo toda a empresa sempre que se faz um orçamento novo, verificando a necessidade de cada gasto.

Padoveze (2005) sintetiza esta visão: “A questão fundamental permanente para o orçamento base zero é a seguinte: não é porque aconteceu que deverá acontecer”.

O orçamento de Base Zero parte da crítica principal ao orçamento empresarial (e, por tabela, ao contínuo) de que ele perpetua ineficiências e distorções do passado, pois utiliza as bases históricas para planejar o futuro e projetar os cenários possíveis para a empresa no período desejado.

Para corrigir esta característica, o orçamento de Base Zero vai à busca das justificativas e valores reais dos gastos e das suas necessidades. Para tanto, divide os custos em pacotes base zero (PBZ), os quais são divididos em núcleos base zero (NBZ), refinados em variáveis base zero (VBZ). Cada pacote, núcleo e variável terá um responsável, o qual ficará encarregado de fazer o estudo e apresentar um plano de gasto, com uma justificativa do seu valor. Com isto, o objetivo é poder utilizar projeções com números mais reais, poder ter um acompanhamento mais rígido sobre a projeção e poder, inclusive, fazer uma priorização destas variáveis para alocação de recursos. (LUNKES, 2008)

2.2.4 Orçamento Flexível

O orçamento flexível tem uma estrutura primária parecida com o orçamento empresarial, mas se diferencia por focar nos custos indiretos de fabricação. A sua crítica ao orçamento

empresarial é de que ele é feito para um nível específico de demanda e produção, o que faz com que, ao se comparar o realizado com o orçado, se o nível de venda não corresponder ao nível utilizado para orçar, que os valores apresentem distorções e levem a conclusões precipitadas.

Para resolver, o orçamento flexível utiliza uma divisão dos custos indiretos em fixos e variáveis, utilizando medidas para alocação dos custos aos produtos e clientes, para encontrar valores mais precisos de resultado. Com isso, também é possível chegar ao fim do período e ajustar o orçamento flexível ao nível de vendas que, realmente aconteceu, assim podendo comparar com o realizado em bases iguais e verificar a real variação do processo como um todo. (LUNKES, 2008)

Para Padoveze (2005), a base do flexível é a clara distinção entre custos fixos e variáveis, para que se utilize o enfoque tradicional para os fixos e possa se diferenciar o tratamento para os variáveis, de acordo com níveis de atividades possíveis.

Em suma, “o orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que pode ser ajustado a qualquer nível de atividades”. (HORNGREN apud PADOVEZE, 2005, p.42)

2.2.5 Orçamento por Atividades

Forma de elaboração de orçamento flexível, o orçamento por atividades utiliza direcionadores de custo, ao invés de níveis de atividade, sendo estes direcionadores os dados variáveis que modificarão o orçamento. (PADOVEZE, 2005)

O orçamento por atividades – ABB utiliza os conceitos do Custeio Baseado em Atividades (ABC), mas os utiliza no sentido inverso. Ele busca sair do método tradicional e linear dos outros métodos (vendas, produção e custos fixos), passando a olhar o processo da empresa como conjunto de atividades que utilizam recursos.

Assim, a empresa planeja os produtos que serão vendidos e as suas demandas. Por meio de direcionadores de custos, verifica as atividades que são necessárias e as suas quantidades para cada produto. Após, utilizando direcionadores de recursos, identifica os recursos que serão utilizados em cada atividade. Ao finalizar todo o processo orçamentário, a empresa terá o valor total dos custos necessários para aquela produção e, ao longo do acompanhamento do orçamento, poderá identificar distorções nos custos ou recursos subutilizados, possibilitando uma otimização dos ativos. (LUNKES, 2008)

2.2.6 Beyond Budgeting

Este método é mais atual e busca dar resposta às necessidades atuais do mercado, onde as decisões precisam ser tomadas de forma cada vez mais rápida e pelos agentes periféricos, aqueles que estão perto do cliente. É uma crítica aos métodos centralizados e formais de orçamento desenvolvida pelo *Beyond Budgeting Round Table (BBRT¹)*. (LUNKES, 2007)

Na sua concepção, o *beyond budgeting* é uma troca do orçamento por metas e objetivos alinhados com a estratégia da empresa, geralmente utilizando o Balance Scorecard (BSC). Nesse método, a organização pode ser subdividida e as decisões serem delegadas, gerando autonomia para os agentes tomarem as decisões que acharem mais adequadas para atingir às suas metas. É um método que ainda está sendo desenvolvido e não possui um modelo pronto, possui, sim, *cases* de empresas que o adotaram e fizeram ajustes conforme suas necessidades e peculiaridades, obtendo resultados interessantes. (LUNKES, 2008)

A restrição que se faz a esse método é que as empresas precisam estar organizadas a tal nível que ela possa abdicar da ferramenta orçamentária e utilizar uma ferramenta mais complexa, como, por exemplo, o BSC e a estipulação de metas regionalizadas. O modelo demanda gestores mais capacitados na frente operacional, pois eles estarão no comando das decisões do dia-a-dia.

2.3 DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS

Os demonstrativos contábeis e financeiros são as ferramentas a serem utilizadas para projetar o futuro da empresa, frente ao orçamento realizado, quando para comparar e avaliar, conforme a operação da empresa ocorra, para determinar a situação da mesma e para avaliar o orçamento realizado e efetuar ajustes que sejam necessários. Para efeitos de gestão financeira, os demonstrativos mais utilizados, e, conseqüentemente, mais importantes, são o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), o qual demonstra as atividades realizadas no fluxo de caixa projetado e realizado da empresa, partindo do saldo de caixa inicial, até chegar ao saldo final.

¹ BRRT – *Beyond Budgeting Round Table* é um fórum fundado em 1997, formado por mais de 80 empresas que abandonaram o orçamento tradicional e buscaram formas mais adaptáveis de gestão. – ver www.bbrt.org

2.3.1 Estrutura

O **Balço Patrimonial (BP)** é a apresentação da empresa como um todo. Nele, estão evidenciadas as fontes de recursos (o Passivo e o Patrimônio Líquido) e as aplicações realizadas (o Ativo) para a operação da empresa. A diferença entre o valor do Ativo e as fontes de terceiros (Passivo) é o Patrimônio Líquido, que engloba o capital investido pelos acionistas, mais os resultados obtidos e retidos para reinvestimento na empresa. (MATARAZZO, 2010)

Para uma melhor compreensão, utiliza-se a seguinte subdivisão para o Balço Patrimonial:

- Tanto o Ativo quanto o Passivo se dividem em Circulante, onde estão alocados as fontes e aplicações de recursos que se exigem ou se realizam no curso dos próximos doze meses, ou até o final do ano quando se refere a balancetes, e Não Circulante, que se refere os valores que se referem a períodos após o fim deste exercício; (BRASIL, 2009) (BRASIL, 2007)
- A título de melhor visualização e utilização de índices, pode-se realizar uma subdivisão do Ativo e do Passivo Circulante: o Circulante Financeiro (ACF e PCF) e o Circulante Operacional (ACO e PCO). O Financeiro engloba as origens e aplicações de recursos que decorrem de atividades não diretamente ligadas à operação da empresa, enquanto o Operacional, como o próprio nome diz, são os valores que giram e se renovam de acordo com a operação da mesma. (FLEURIET, KEHDY e BLANC, 2003) (MATARAZZO, 2010)

Como a análise que interessa é a da operação da empresa, estes conceitos são muito importantes, visto que por operação entende-se a busca, no Passivo, e utilização, no Ativo, de recursos para produzir e vender bens e/ou prestar serviços e obter lucro, que nada mais é do que a remuneração dos investidores. Consideremos, então, o Balço Patrimonial (BP) como a representação da capacidade da empresa, em um dado momento, para gerar retorno ao seu ativo (LUNKES, 2007, p. 37):

O balanço patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, quantitativa e qualitativamente, o patrimônio líquido no período. O balanço patrimonial reflete a posição patrimonial da empresa naquele momento específico, normalmente no fim do ano ou de uma data predeterminada.

Em suma, pode-se considerar o BP como uma fotografia da empresa, tirada em determinado momento, ou como um exame realizado em um paciente para se determinar se a sua situação é saudável ou não naquele momento (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2009, p. 56):

O balanço patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui (seus ativos), o que a empresa deve (seus

exigíveis), e a diferença entre os dois (patrimônio líquido da empresa), num dado momento.

A **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)** é obtida pela confrontação das receitas com os custos e despesas em uma determinada competência, resultando em um lucro ou prejuízo que modificará o Patrimônio Líquido da empresa, apresentado no BP. Este lucro ou prejuízo será o efeito das decisões tomadas pelos gestores da empresa durante o período. Por utilizar o conceito de competência, e não de caixa, o DRE é um relatório econômico, não financeiro, isto é, os valores presentes na Demonstração não, necessariamente, possuem reflexo monetário na data de sua emissão. Essa característica é dada por dois fatores: primeiro que as receitas não levam em conta o ingresso dos recursos no período e que os custos e despesas não representam um desembolso na mesma competência e o segundo que algumas receitas, como as de reavaliação, não representam ingresso algum de recursos e que alguns custos e despesas possuem nenhum desembolso, como por exemplo, as despesas de depreciação. (LUNKES, 2007)

Ross, Westerfield e Jordan (2009) consideram a DRE como um medidor de desempenho da empresa ao longo de um determinado período, geralmente um trimestre ou um ano.

A DRE é a representação dos movimentos no Patrimônio Líquido decorrentes da operação, de receitas e despesas, gerando lucro ou prejuízo, sendo o último aquele que representa que a empresa está abaixo do seu ponto de equilíbrio² (MATARAZZO, 2008, p. 45):

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. As receitas representam normalmente aumento do Ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, através de um entre dois caminhos possíveis: redução do Ativo ou aumento do Passivo Exigível.

Lunkes (2007) considera que a **Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC)** sintetiza as informações de entradas e saídas de caixa, divididas entre os Fluxos de Caixa das decisões de investimento, operacional e de financiamento. Ele reitera a importância deste relatório com base na dualidade dos conceitos de econômico e financeiro. Lunkes (2007, p. 40) diz que “Um incremento no lucro líquido não necessariamente corresponde ao aumento no fluxo monetário líquido”.

² Para Antonik (2004), o Ponto de Equilíbrio é um conceito muito importante na gestão financeira, principalmente para as pequenas e médias empresas, pois ele representa o nível mínimo de atividade operacional e de faturamento necessário para cobrir todas as despesas e custos inerentes à operação da empresa.

Existem duas formas de apresentar este demonstrativo: a forma indireta, que é a mais comum e divide a análise entre os três fluxos de caixa, e a forma direta que utiliza os dados que correspondem efetivamente a ingressos e desembolsos de recursos (MARION, 2009, p. 53):

A Demonstração dos Fluxos de Caixa indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos. Essa demonstração será obtida de forma direta (a partir da movimentação do caixa e equivalentes de caixa) ou de forma indireta (com base no Lucro/Prejuízo do Exercício).

2.3.2 Análise

A análise dos Demonstrativos pode ser considerada como uma arte de saber extrair relações úteis, para o objetivo econômico que tivermos em mente, dos relatórios contábeis e de suas extensões e detalhamentos. (IUDÍCIBUS, 1998)

Segundo Marion (2009), a análise deve ser feita a partir de dois ângulos: a análise vertical e horizontal e a análise a partir de indicadores. A análise vertical seria a comparação das grandezas dos saldos das contas contábeis em uma determinada competência, calculando, por meio de divisão pelo valor total (do ativo ou passivo), as suas representatividades. Já a análise horizontal faria uma comparação dos valores de certa conta, ao longo de vários períodos, determinando, por meio de razão, a evolução do seu saldo.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2009, p. 80) um índice financeiro é a “relação determinada a partir das demonstrações financeiras de uma empresa e utilizada para fins de comparação”.

2.3.3 Indicadores de Liquidez

Os Indicadores de Liquidez, ou de Solvência, representam a capacidade de pagamento das dívidas das empresas, caso estas fossem realizar os seus ativos (LUNKES, 2007). Estes indicadores possuem diferenças quanto à qualidade dos recursos e quanto ao prazo analisado (MARION, 2009, p. 71):

São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Essa capacidade de pagamentos pode ser avaliada, considerando longo prazo, curto prazo ou prazo imediato.

O **Indicador de Liquidez Corrente (LC)** indica a capacidade de pagamento da empresa a curto prazo:

$$LC = \frac{\textit{AtivoCirculante}}{\textit{PassivoCirculante}}$$

O **Indicador de Liquidez Seca (LS)** considera qual seria a capacidade de pagamento se a operação da empresa parasse e os seus estoques se tornassem obsoletos (MARION, 2009). Ross, Westerfield e Jordan (2009) salientam que os estoques são os itens de menor liquidez do ativo circulante:

$$LS = \frac{\textit{AtivoCirculante} - \textit{Estoques}}{\textit{PassivoCirculante}}$$

O **Indicador de Liquidez Geral (LG)** é uma visão que independe de prazo e busca determinar a razão entre os direitos de recebíveis e as dívidas (MARION, 2009):

$$LG = \frac{\textit{AtivoCirculante} + \textit{Realizável a Longo Prazo}}{\textit{Passivo Circulante} + \textit{Exigível a Longo Prazo}}$$

O **Indicador de Liquidez Imediata (LI)**, ou Índice de Caixa (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2009), apresenta o quanto a empresa teria naquele momento para saldar as dívidas de curto prazo assumidas por ela (MARION, 2009):

$$LI = \frac{\textit{Disponível}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

2.3.4 Indicadores de Endividamento

Medem a composição do capital da empresa, ou seja, analisam o endividamento da empresa e a origem dos capitais investidos. (LUNKES, 2007) Estes indicadores podem ser divididos em indicadores de quantidade (aqueles que apontam a participação das origens dos capitais no endividamento) e os de qualidade (que analisam o tipo de capital presente na dívida). (MARION, 2009)

A **Participação de Capital de Terceiros (PCT)**, ou Índice de Endividamento Geral (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2009), é um índice de quantidade, pois analisa a proporção de capitais de terceiros no endividamento da empresa (MARION, 2009) (LUNKES, 2007):

$$PCT = \frac{(Passivo\ Total - Patrim\ \acute{o}nio\ L\acute{i}quido)}{Passivo\ Total} \times 100$$

A **Garantia do Capital Próprio (GCP)** é a garantia, em recursos próprios (PL) que a empresa apresenta aos credores, em relação aos recursos captados via endividamento. Também é um índice de quantidade (MARION, 2009):

$$GCP = \frac{PL}{Passivo\ Total}$$

Já a **Composição do Endividamento (CE)** é um índice de qualidade, pois indica a participação do endividamento de curto prazo na dívida total da empresa (MARION, 2009):

$$CE = \frac{PC}{(Passivo\ Total)} \times 100$$

A **Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL)** apresenta o quanto dos recursos próprios foi utilizado para aplicar nos investimentos permanentes da empresa (MATARAZZO, 2008). Sua importância é revelar o quanto de capital próprio pode ser investido na operação da empresa e para explicar se a empresa buscou empréstimos:

$$IPL = \frac{Ativo\ Permanente}{Patrim\ \acute{o}nio\ L\acute{i}quido} \times 100$$

A **Imobilização dos Recursos não Correntes (IRNC)** apresenta quanto dos recursos de longo prazo foram aplicados nos investimento permanentes da empresa (MATARAZZO, 2008):

$$IRNC = \frac{Ativo\ Permanente}{Passivo\ Permanente} \times 100$$

2.3.5 Indicadores de Atividade

Também conhecidos como Índices de Rotação (LUNKES, 2007), e de Prazos Médios (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2009), os Indicadores de Atividade apresentam os prazos que a empresa enfrenta para as principais operações, como Estoques, Pagamentos e Recebimentos. (MARION, 2009) Estes indicadores podem conter algumas variações, dependendo do ano utilizado para cálculo, se contábil, se econômico, etc.

O **Prazo Médio de Recebimento das Vendas (PMR)** indica quantos dias, em média, a empresa espera para receber suas vendas. (MARION, 2009) Podemos utilizá-lo para dizer

referente há quantos dias é o saldo de Duplicatas a Receber (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2009):

$$PMR = \frac{\text{Contas a Receber} \times 365}{\text{Vendas}}$$

O **Prazo Médio de Renovação do Estoque (PME)** é a medida de quantos dias, em média, a empresa demora a vender todo o seu estoque (MARION, 2009), ou seja, quantos dias os produtos são mantidos no estoque (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2009):

$$PME = \frac{\text{Estoques} \times 365}{CMV}$$

O **Prazo Médio de Pagamento dos Fornecedores (PMP)** dá uma noção da média de dias que a empresa recebe para efetuar o pagamento de suas compras junto aos fornecedores (MARION, 2009):

$$PMP = \frac{\text{Fornecedores} \times 365}{\text{Compras}}$$

Ou que demora a pagar os fornecedores (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2009):

$$PMP = \frac{\text{Contas a Pagar} \times 365}{CMV}$$

2.3.6 Indicadores de Rentabilidade

Marion (2009) afirma que estes indicadores são os mais importantes indicadores econômicos, ao distingui-los dos outros, ao indicá-los como financeiros. Segundo Lunkes (2007), estes indicadores econômicos analisam o retorno gerado pela operação da empresa, comparado a diferentes parâmetros (MATARAZZO, 2008):

Os índices deste grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.

O **Giro do Ativo (GA)** apresenta o quanto em vendas a empresa está conseguindo gerar com os Ativos que possui (MATARAZZO, 2008):

$$GA = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$$

A **Margem Líquida (ML)**, ou Margem de Lucro (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2009), pode ser considerada como a continuação da análise do Giro do Ativo, pois após saber o quanto de vendas o Ativo está gerando, é necessário saber quanto está sobrando de lucro destas vendas (MATARAZZO, 2008):

$$ML = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$$

A **Rentabilidade do Ativo (ROA)**, ou *Return On Assets* (MARION, 2009), que pode ser obtida multiplicando o Giro do Ativo pela Margem Líquida, indica quanto de lucro a empresa está obtendo na operação do seu Ativo (MATARAZZO, 2008) (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2009):

$$ROA = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

A **Rentabilidade do Patrimônio Líquido (RPL)**, ou *Return On Equity* (ROE) (MARION, 2009), apresenta uma visão diferente do retorno da empresa. Aqui, se observa o lucro gerado pelo capital próprio investido na empresa (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2009):

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

2.4 GESTÃO FINANCEIRA E CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

A gestão financeira da empresa deve visar à otimização dos recursos envolvidos na operação, isto é, buscar o melhor retorno para o capital investido e adequar o seu fluxo de caixa, aplicando as sobras e financiando as faltas, sem comprometer a viabilidade econômica, a sustentabilidade e o retorno para os acionistas.

2.4.1 CDG, NCG e T

Os principais indicadores da situação financeira da empresa são o Capital de Giro (CDG), a Necessidade de Capital de Giro (NCG) e o Saldo de Tesouraria (T), ou simplesmente Tesouraria. Eles indicam a necessidade de recursos e o quanto a empresa dispõe para fazer frente a esta necessidade.

2.4.1.1 Conceitos

A **Necessidade de Capital de Giro (NCG)** decorre do ciclo financeiro da empresa. Considera-se ciclo financeiro (CF) o período compreendido entre o pagamento dos fornecedores e o recebimento das vendas, ou seja, a soma do PME e do PMR, subtraída do PMP:

$$CF = PME + PMR - PMP$$

Quando o CF é positivo, há defasagem entre o momento do pagamento das compras, até o recebimento das vendas, o primeiro ocorre antes do segundo, e desta defasagem origina-se a NCG, a necessidade permanente de aplicação de fundos para cobrir o fluxo de caixa da empresa. (FLEURIET, KEHDY e BLANC, 2003) A influência do pagamento dos fornecedores é representada no BP pelas contas do Passivo Circulante Operacional (PCO) ou Cíclico e a do recebimento das vendas e do estoque pelas contas do Ativo Circulante Operacional (ACO) ou Cíclico. Para operar, a empresa necessita investir recursos em estoques, em prazos para os clientes e em um caixa mínimo para girar, representando o ACO. Normalmente, uma parte desses investimentos é coberta pelos financiamentos recebidos dos fornecedores, outros credores, custos diretos e impostos, que se situam no PCO. Como os prazos recebidos, geralmente, são menores que os concedidos, isto gera uma diferença entre aplicações e fontes de recursos, chamada de NCG, que deve ser financiada por outras fontes fora do ciclo operacional (MATARAZZO, 2008):

$$NCG = ACO - PCO$$

O **Capital de Giro (CDG)** representa o quanto em recursos de longo prazo a empresa dispõe para financiar a sua operação, ou seja, a sua NCG. A explicação para utilização de recursos de longo prazo é que a NCG deriva do ciclo financeiro, gerando necessidade no fluxo de caixa, logo, utilizando fontes de curto prazo para financiar a NCG, corre-se o risco de comprometer a solvência da empresa, pois podem ocorrer momentos em que este crédito não esteja disponível para renovação ou tenha custo elevado. (VIEIRA, 2008).

As fontes de longo prazo que a empresa possui são o Patrimônio Líquido e o Passivo Exigível a Longo Prazo, que estão classificados como Passivo Permanente (PP). Sua finalidade principal é cobrir os investimentos fixos, ou de longo prazo, que são necessários, exibidos no Ativo Permanente (AP), ou Ativo Não Circulante, tais como Realizável a Longo Prazo, Imobilizado e Investimentos. Assim sendo, a sobra, ou falta em caso negativo, da subtração dos dois representa o CDG (FLEURIET, KEHDY e BLANC, 2003):

$$CDG = PP - AP$$

A **Tesouraria (T)** é a liquidez que a empresa possui para fazer frente às outras necessidades que ela possui, em geral financeiras. Seu valor é obtido pela subtração do CDG pela NCG, pois representa se a empresa está aplicando recursos de longo prazo em investimentos de curto prazo ($T > 0$), ou se está utilizando fontes de curto prazo para financiar o longo prazo ($T < 0$) (VIEIRA, 2008):

$$T = CDG - NCG$$

Fazendo o raciocínio inverso, encontra-se uma forma alternativa de cálculo para a Tesouraria. Se a T é a indicação da diferença entre as aplicações e as fontes de curto prazo da empresa e considerando que as fontes de curto prazo são denominadas de Passivo Circulante Financeiro (PCF), ou Passivo Errático, e que as aplicações de curto prazo são o Ativo Circulante Financeiro (ACF), ou Ativo Errático, subtraindo os dois, tem-se a indicação se os recursos de curto prazo estão sendo utilizados ($T < 0$), ou não ($T > 0$) (FLEURIET, KEHDY e BLANC, 2003):

$$T = ACF - PCF$$

ou

$$T = (PL + PNC) - (AP + NCG)$$

2.4.1.2 Efeito Tesoura

A NCG varia em proporção direta ao crescimento das vendas e o CDG diretamente aos lucros retidos ou recursos de longo prazo novos obtidos, não aplicados em ativos permanentes. Quando a variação do CDG (ΔCDG) não acompanha a variação da NCG (ΔNCG), e a variação da NCG é superior à variação do CDG, temos um efeito inverso na variação de T (ΔT). Este efeito, quando é crescente no tempo, é chamado de Efeito Tesoura, que indica uma piora na situação financeira da empresa, e pode acontecer tanto por uma variação positiva maior da NCG, quanto negativa maior do CDG. (FLEURIET, KEHDY e BLANC, 2003).

Se colocarmos num gráfico a evolução dos saldos de CDG e NCG e a variação do último for maior que do primeiro, percebemos uma figura que remete a uma tesoura, o que deu origem à denominação do efeito (VIEIRA, 2008):

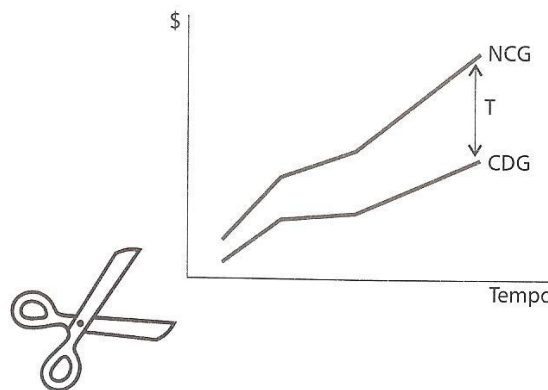


Figura 6 - Efeito Tesoura

Fonte: Vieira (2008, p. 122)

2.4.1.3 Estratégias

A NCG, naturalmente, irá variar ao longo do tempo, mas podemos notar que esta variação se dará sempre, até um mínimo, o que nos leva a poder dividi-la em uma NCG permanente e uma sazonal que acompanha a variação das atividades no curto prazo, supondo-se que a NCG permanente represente o seu nível em longo prazo. A empresa pode adotar diferentes estratégias para financiar a sua NCG.

A **Estratégia Ortodoxa** consiste em financiar a NCG permanente com o CDG e acompanhar a variação de NCG, com a variação de recursos de curto prazo de T, isto é, usando recursos de curto prazo para acompanhar ΔNCG , variando T entre valores negativos e tendendo a zero nos períodos normais. (VIEIRA, 2008)

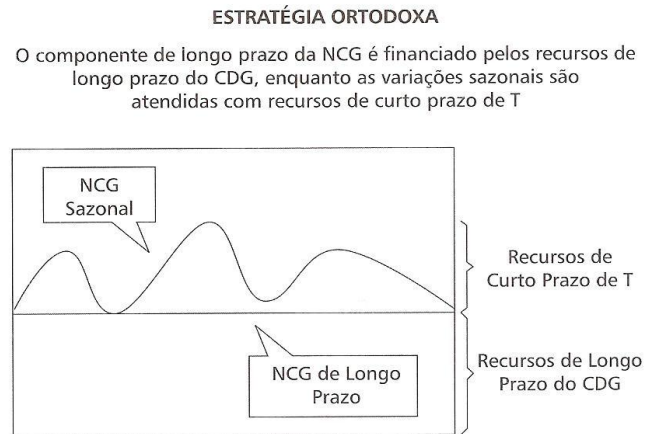


Figura 7 - Estratégia Ortodoxa

Fonte: Vieira (2008, p. 221)

A **Estratégia Conservadora ou Defensiva** utiliza uma média da variação sazonal da NCG para dividir a parte que será financiada com recursos de curto prazo e qual será financiada com residual de CDG. Nessa situação, T varia entre valores positivos e negativos. (VIEIRA, 2008)

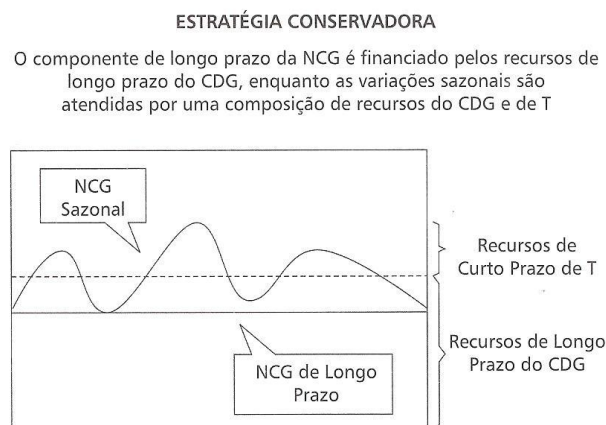


Figura 8 - Estratégia Conservadora

Fonte: Vieira (2008, p. 222)

A **Estratégia Agressiva** visa uma maior flexibilidade e buscar um custo menor em despesas financeiras. Este raciocínio se dá pelo fato que, em determinados momentos da economia, as Taxas de Juros podem estar baixas e estáveis e, tendo a empresa recursos disponíveis e pré-aprovados e, pode fazer uso dos mesmos somente nos períodos em que necessitar. Esta estratégia só é possível se a operação da empresa estiver bem organizada e analisada, possibilitando que a mesma identifique de antemão quando irá precisar dos recursos adicionais. Ela é arriscada, pois envolve contar com períodos calmos, sem mudanças abruptas nas condições de crédito e de taxas de juros. Nesta estratégia, além da NCG sazonal, parte da NCG permanente é financiada com recursos de curto prazo, gerando uma T que pode se tornar muito negativa em alguns momentos. (VIEIRA, 2008)

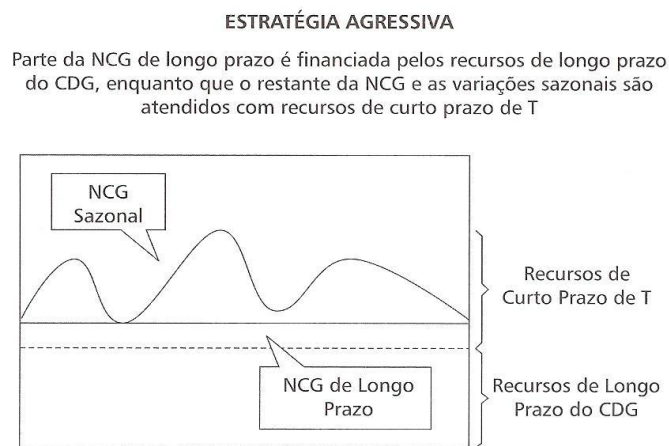


Figura 9 - Estratégia Agressiva

Fonte: Vieira (2008, p. 223)

A **Estratégia Arriscada** é a forma de alto risco, onde se busca financiar toda a NCG com recursos de curto prazo e ainda uma parte do Ativo Permanente. Ela só se justifica numa expectativa de retornos elevados e de uma situação econômica extremamente favorável, sendo que uma mudança na política econômica do governo pode levar a empresa a uma situação muito grave financeiramente. (VIEIRA, 2008)

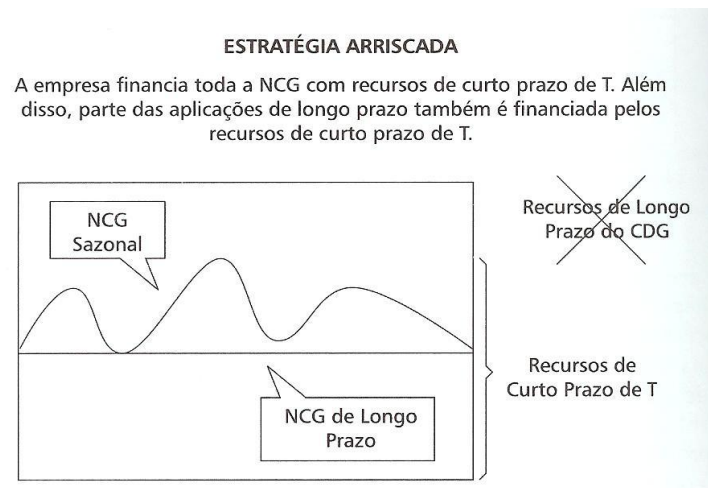


Figura 10 - Estratégia Arriscada

Fonte: Vieira (2008, p. 223)

2.4.2 Balizadores

Podem ser construídos indicadores que possibilitem o monitoramento do crescimento da empresa, para que o mesmo se mantenha sustentável. Crescimento sustentável, como já dito, é a capacidade da empresa de acompanhar um crescimento das vendas, ou do faturamento, sem comprometer a sua situação financeira.

2.4.2.1 Autofinanciamento, NCG e Crescimento das Vendas

A **Taxa de Autofinanciamento** (α) é descrita como a razão entre o valor do Autofinanciamento e das Vendas. Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) chegam a estes valores por meio de um conceito derivado da Contabilidade, o Lucro Bruto Operacional (LBO). Ele é obtido desconsiderando-se os valores dos custos de depreciação, pois estes não representam desembolsos de caixa e antes das despesas financeiras. O valor obtido, depois de descontadas as despesas financeiras, seria a Capacidade de Autofinanciamento. Este valor deverá ser dividido entre a remuneração dos acionistas e o reinvestimento na empresa. Assim, descontando os dividendos distribuídos da Capacidade de Autofinanciamento, temos o valor de Autofinanciamento e podemos chegar a Taxa objetivo:

$$\text{Taxa de Autofinanciamento } (\alpha) = \frac{\text{Autofinanciamento}}{\text{Vendas}}$$

O outro fator importante é o que nos remete ao Ciclo Financeiro (CF), a **Razão do Ciclo Financeiro (n)**, aquele que relaciona a Necessidade de Capital de Giro (NCG) com o valor das vendas. A NCG é um valor percentual que varia conforme o nível de vendas, por isso que precisamos relativizá-la com o nível de vendas para colocá-la no modelo. (FLEURIET, KEHDY e BLANC, 2003)

$$\text{Razão do CF (n)} = \frac{NCG}{Vendas}$$

Fechando o modelo, Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) identificam o terceiro pilar do raciocínio que é a variação das vendas, ou seja, o crescimento desejado. A **Taxa de Crescimento das Vendas (c)** é o cálculo da variação simples dos valores das vendas entre dois períodos e pode ser utilizado para raciocinar quanto a uma projeção de vendas, a partir do nível atual.

$$\text{Taxa de Crescimento das Vendas (C)} = \frac{V_2 - V_1}{V_1} = \frac{\Delta V}{V}$$

A partir destes três conceitos e utilizando o raciocínio de que a empresa deve obter um crescimento das vendas, que não comprometa a saúde financeira, onde a razão do ciclo financeiro não supere a razão do autofinanciamento, chega-se a uma relação que permite calcular, dados valores de a e n , a taxa máxima de crescimento das vendas no nível financeiro atual. (FLEURIET, KEHDY e BLANC, 2003)

$$C = \frac{a}{n - a}$$

Considerando que é uma taxa máxima, se C for menor que o valor calculado, a situação financeira não está comprometida e há possibilidade de endividamento para buscar um aumento nas vendas.

2.4.2.2 Limite de Endividamento

Como muitas vezes o crescimento das vendas desejado não é obtido somente com o autofinanciamento, as empresas normalmente buscam um endividamento externo para financiar um crescimento maior e isto é recomendável desde que não extrapolemos o nosso limite da relação. O endividamento gera despesas financeiras que diminuem o autofinanciamento, desta forma podemos calcular a nossa folga de endividamento. Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003)

apresentam um exemplo que demonstra este raciocínio. Primeiro, dados os valores de a e n , calcula-se a taxa de crescimento máxima:

$$a = 5\% = 0,05$$

$$n = 15\% = 0,15$$

$$C = \frac{a}{n - a} = \frac{0,05}{0,15 - 0,05} = 0,50$$

O modelo nos apresenta uma taxa máxima de crescimento das vendas de 0,50 ou 50%. Mas, considerando que a empresa não consiga chegar a este nível e possa chegar a um crescimento de 20% das vendas, podemos calcular o mínimo da taxa de autofinanciamento que precisamos manter sob esta nova taxa de crescimento.

$$a = n \frac{C}{1 + C} = 0,15 \frac{0,2}{1 + 0,2} = 0,025$$

A taxa de autofinanciamento mínima é 2,5%, considerando que, ao nível de crescimento anterior das vendas, a taxa era de 5%, podemos considerar que a empresa pode se endividar a um nível máximo de despesas financeiras que representem um incremento em 2,5% das vendas. Lembrando que o autofinanciamento é obtido descontando as despesas financeiras e os dividendos do LBO, considerando que a taxa de dividendos seja mantida, toda redução do autofinanciamento podemos realocar em despesas financeiras, segundo este modelo. Como o autofinanciamento anterior era de 5% (Cinco Pontos Percentuais) e calculamos que ele pode ser reduzido para 2,5% (Dois e Meio Pontos Percentuais), sem prejuízo da estabilidade da empresa, a diferença de 2,5% (Dois e Meio Pontos Percentuais), resultante da redução, poderia ser utilizada para pagar novas despesas financeiras.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Organizar a rotina e a gestão financeira da empresa, de forma que ela consiga ter domínio da sua situação atual e condições de realizar o seu planejamento financeiro e as suas conseqüentes atualizações, possibilitando avaliar os seus projetos e buscar melhora progressiva na sua rentabilidade.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar os processos internos e mapear o fluxo de processos financeiros;
- Elaborar uma estrutura de plano de contas que seja um reflexo da empresa e das demonstrações geradas pela contabilidade terceirizada;
- Buscar uma ferramenta de *software* que comporte a estrutura elaborada, que seja viável para a empresa e que se integre com a contabilidade terceirizada;
- Criar indicadores e métodos de avaliação e orçamento que estejam alinhados com a estratégia da empresa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi realizado no formato de consultoria e utilizando reuniões no formato de imersões realizadas com a diretoria da empresa e com os consultores que trabalhavam no planejamento global da empresa para alinhar objetivos e reuniões focadas com o diretor e o pessoal administrativo para desenvolvimento do trabalho.

O trabalho foi dividido em duas áreas, sendo a primeira direcionada a Gestão Financeira e a segunda focada nos Processos Internos, as quais foram realizadas simultaneamente. Conclusas as duas etapas, partiu-se para a revisão, finalização e formalização do trabalho.

A área de Gestão Financeira foi dividida em quatro temas: o primeiro abordou a reestruturação do plano de contas contábil, o segundo a construção de contas gerenciais e centros de custo, o terceiro a definição de *softwares* e de ferramentas de TI para a gestão e, por último, a conciliação do trabalho para a continuidade do que foi construído e para a criação de uma cultura orçamentária.

Os Processos Internos foram abordados em três etapas: a primeira de análise do trabalho realizado e mapeamento dos processos, a segunda na proposição de novos processos e novos desenhos e a terceira na aprovação com a diretoria e colocação em prática dos novos métodos.

Todas as reuniões foram registradas em atas, as quais embasaram a redação deste relatório, onde está demonstrado o problema em foco, a conclusão a que chegamos e os resultados da reunião, normalmente trabalhos a serem realizados até as reuniões seguintes. Como exemplo, tem-se o modelo das atas no Anexo A.

Como houve a necessidade de implantar melhorias emergenciais em curto prazo na empresa, optou-se por tornar o trabalho em atividades práticas, em que, a partir das reuniões, definiu-se o objetivo e como seria atingido, o que já foi posto em prática na seqüência.

Com a reunião das atas, foi redigido o relatório da consultoria, obedecendo aos tópicos colocados.

5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa possui duas unidades atualmente: uma matriz localizada na cidade de Canoas/RS e uma filial localizada em Natal/RN e os seus serviços são prestados *in loco*, dependendo da necessidade dos clientes. O ramo de atuação é a Engenharia de Automação, onde são levantadas as necessidades, realizado o projeto e feita a implantação do mesmo na estrutura do cliente.

A grande maioria dos seus serviços era prestada para a Petrobras e para os seus Celetistas nas plataformas de extração de petróleo, mas a empresa tinha como objetivo definido, aumentar os serviços prestados na forma de Contratos de Engenharia para outros clientes, visando à diversificação das suas receitas.

Em sua estrutura atual, existem uma assistente financeira e uma assistente administrativa, as quais estão subordinadas ao sócio-gerente que também exerce a função de Gerente Administrativo-Financeiro. O trabalho é baseado fortemente em planilhas de Excel e alguns lançamentos financeiros num software financeiro gratuito e os seus processos são estruturados no dia a dia pela experiência dos envolvidos.

6 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O trabalho se dividiu em dois momentos: o primeiro, onde o autor tentou desenvolver o seu trabalho em conjunto com o trabalho que a Consultoria estava realizando nas outras áreas da empresa, e o segundo, no qual, a partir de uma reunião com o Diretor, o trabalho foi repensado e realizado de forma autônoma.

6.1 TRABALHO EM CONJUNTO

6.1.1 Início do Trabalho

No dia 11 de outubro de 2010, realizou-se uma reunião informal entre o autor e o proprietário da empresa para levantar a possibilidade da realização do trabalho de organização e planejamento financeiro na empresa. Naquela ocasião, foram mapeadas as expectativas da empresa quanto ao trabalho, onde se identificou uma maior consonância da função financeira com o escritório de Contabilidade, a apresentação de relatórios periodicamente aos sócios e uma inteligência financeira que possibilitasse uma melhor gestão dos recursos. Ao longo do trabalho, conhecendo melhor os processos da empresa e as suas necessidades, o autor chegou a um mapeamento estruturado das expectativas como demonstrado no Anexo B. Como resultado da reunião, identificou-se a necessidade de uma reunião com a consultoria que vinha realizando um trabalho de estruturação estratégica e operacional da empresa, para alinhar objetivos e diretrizes.

6.1.2 Alinhamento com Consultoria

A reunião de alinhamento ocorreu no dia 18 de outubro de 2010, quando participaram o autor e representantes da empresa e da consultoria. Após a explicação de qual seria a linha de pensamento do trabalho, decidiu-se qual seria a primeira ação a ser executada: uma reunião direcionada a alinhar a estratégia definida pela consultoria com os objetivos do trabalho e que, nesta reunião, seriam passadas as idéias da consultoria para a função financeira, de forma a serem utilizadas no decorrer do trabalho.

Este alinhamento começou em 05 de novembro de 2010, onde o consultor apresentou quais eram as idéias, para a consultoria, que deveriam ser utilizadas na função financeira. Ao comparar com a idéia do trabalho proposto, viu-se que a primeira estava muito incipiente e no

seu início, levando-se a optar por seguir a linha de trabalho apresentada pelo autor, onde o norte seria uma estrutura em três dimensões: com plano de contas, centros de custo e projetos, que são a forma de trabalhar da empresa. Como resultado dessa reunião definiu-se que a primeira reunião de trabalho trataria da remodelagem do plano de contas contábil.

6.1.3 Plano de Contas Contábil

O plano de contas contábil começou a ser analisado no dia 23 de dezembro de 2010, com a participação do autor e de dois representantes da consultoria. Foi feita uma reunião, em forma de *brainstorming*, onde o autor apresentou uma primeira visão de alterações que poderiam ser feitas para melhorar o entendimento das Demonstrações, a qual foi aprovada e que seria continuada.

Nesta mesma reunião, começou-se a pensar nos processos internos da empresa. O autor defendia que deveria ser feito, primeiramente, uma análise *in loco* dos processos atuais, mas, sendo voto vencido, acabou-se optando por tentar desenhar modelos de processos padrões, os quais seriam adaptados à realidade da empresa, quando se fosse a campo. A reformulação do plano de contas e a montagem dos processos padrões seriam feitas em dois meses.

Ao final da reunião, discutiu-se a necessidade de utilizar softwares para melhorar a gestão da empresa. Era necessário levantar as necessidades da empresa e as possibilidades que existiam. Como a consultoria não teria tempo hábil para ajudar na área financeira, ao longo do mês de janeiro, decidiu-se que o autor iria fazer a prospecção inicial e levantar informações durante o mês de janeiro.

No decorrer do mês de Janeiro de 2011, o autor concluiu a verificação do Plano de Contas contábil, utilizando como base os autores citados neste trabalho, fazendo os ajustes necessários nos grupos das contas. Estas mudanças foram necessárias para poder utilizar os indicadores reunidos na Revisão Teórica. As alterações propostas para as contas do Balanço Patrimonial estão demonstradas no Anexo C1. Com relação às contas de Resultado, o autor, utilizando o conhecimento sobre a empresa adquirido na segunda parte do trabalho, montou as proposições consideradas no Anexo C2.

6.1.4 Processos Internos

No que diz respeito aos Processos Internos, o autor tentou buscar padrões de processos financeiros para empresas de setor e porte semelhantes à empresa, o que se tornou em vão. Verificou-se que este é um nicho ainda não explorado e que pode vir a ser objeto de estudo de

futuros trabalhos. Passado este momento, passou o autor a tentar montar um fluxo de processos genérico para a empresa. A grande dificuldade se concentrou em não saber quais eram, efetivamente, os participantes dos processos e como eles entendiam o fluxo em questão. É muito difícil de conseguir sugerir uma mudança de processo, sem entender a cultura da empresa, pois, provavelmente, os participantes serão resistentes a mudança e ela será inócua.

Foram feitas tentativas de contato para explicar estas dificuldades e solicitar novas reuniões para tentarmos realinhar o trabalho, mas, com os outros trabalhos que estavam sendo realizados na empresa, não houve sucesso. Assim, o autor decidiu marcar uma reunião com o diretor da empresa para propor uma mudança na forma de trabalhar.

6.1.5 Pesquisa de Software

Tomando como base as expectativas e as necessidades vislumbradas até então, o autor iniciou a pesquisa de campo para prospecção de alternativas de software para a gestão da empresa. As necessidades da empresa, utilizadas como base, estão demonstradas no Anexo D. A partir disto, foi montado um *checklist*, reproduzido no Anexo E1 para a análise dos sistemas.

A primeira empresa fornecedora de software de gestão a fazer contato foi a TOTVS, a qual fez sua apresentação em 21 de dezembro de 2010, representada por seu Consultor de Vendas. Primeiramente, o autor expôs as necessidades da empresa e como enxergava o software necessário para atender o trabalho que estava sendo desenvolvido: Amplo Controle Financeiro, Fluxo de Caixa, Relatórios Gerenciais e de Resultado, utilização de Plano de Contas contábil, Lançamentos por Centros de Custo e a possibilidade de utilizar cadastro de projetos. Foi feita uma apresentação da empresa, dos softwares que possui e marcada uma análise do software TOTVS Série 1.

Continuando a prospecção, no dia 06 de janeiro de 2011, a empresa Data Cempro, por intermédio do seu Gerente Comercial, veio apresentar-se como fornecedora de software. Foi feita a mesma apresentação das necessidades da empresa e do que era necessário para uma utilização satisfatória de um sistema. O software em questão, Comercial Gold, é bom, mas é simples. A principal dificuldade para ele atender a empresa é que o seu foco são pequenas empresas comerciais, logo ele é muito dedicado para controle de estoque, Pontos de Vendas e emissão de Notas Fiscais. Então, por mais que a integração com a Contabilidade seja um atrativo a mais para o mesmo, a sua relação custo *versus* benefício não compensa, pois possui funcionalidades que não seriam utilizadas e necessidades que não atende. Sendo assim, o software proposto foi descartado.

A reunião de análise do software TOTVS Série 1 ocorreu no dia 10 de janeiro de 2011, onde o técnico trouxe o sistema e fez a apresentação do mesmo. O sistema é uma versão limitada do sistema da TOTVS, o série T, e, por isso, ele é um pacote fechado. O seu maior atrativo seria o custo menor para implantação de um software completo, mas ele possui limitações que impediram a sua adoção: falta de controle de caixa, poucos relatórios gerenciais e foco em empresas comerciais. Optou-se por marcar uma nova reunião com o consultor para verificar outras possibilidades.

Outra a empresa que se candidatou a ser fornecedora do software foi a Logicbox, empresa fornecedora de materiais de automação comercial e que possui um sistema de gestão também. No dia 12 de janeiro de 2011, foi realizada a apresentação do sistema. Ele se assemelha muito ao Comercial Gold da Data Cempro, mas é mais simples, com um controle financeiro ainda mais limitado. Como ele também não possui outras versões e a empresa não oferece outras opções de software, foi descartado.

Empresa concorrente da TOTVS em sistemas ERP, a CIGAM fez uma reunião de apresentação da empresa no dia 13 de janeiro de 2011. Após apresentação padrão da empresa, de como funciona a ferramenta e de como eles trabalham, o autor apresentou, igual ao feito aos outros fornecedores, as necessidades da empresa e o que era esperado para um sistema ser adquirido. Este software não possui versões, sendo vendido somente por módulos. Marcada reunião de análise do software.

Como o software TOTVS Série 1 não atendeu as necessidades da empresa, no dia 25 de janeiro de 2011 o Consultor de Vendas compareceu a uma reunião de levantamentos de alternativas. O sistema TOTVS é dividido em Série 1, o limitado, e Série T, o completo, mas ele possui uma versão intermediária, vendida de forma completa, somente com a implantação sendo dividida em módulos, o Série 3. O Consultor apresentou as melhorias que a versão intermediária traz, mas ressaltou que o incremento de custo é relevante. Feita uma projeção do que seria o desembolso, marcou-se uma nova reunião para análise do software TOTVS Série 3.

Conforme combinado, no dia 26 de janeiro de 2011 foi apresentado o software CIGAM como alternativa de solução para a empresa. O software é atrativo, possui uma funcionalidade nata de cadastro de projetos e de apresentação de DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício), o que é importante. O controle financeiro parece ser suficientemente sólido e a conclusão é de que pode vir a atender às necessidades. A Consultora ficou incumbida de enviar uma proposta de aquisição do software.

A análise do software TOTVS Série 3 foi feita no dia 31 de janeiro de 2011. O sistema tem um bom controle financeiro e, para igualar as suas funcionalidades às apresentadas pelo software da CIGAM, será habilitado o cadastro de projetos, alterada a tela de lançamento para incluir este campo e montado o relatório de DRE. O Consultor iria enviar a proposta de aquisição do software, em no máximo, um mês.

Neste mesmo dia, a proposta de fornecimento do software CIGAM foi recebida, via e-mail, pelo autor. Com a formalização, o autor separou a proposta e a colocou no processo para enviar para a empresa.

A proposta da TOTVS foi recebida no dia 08 de fevereiro de 2011. Feita a análise dela, constatou-se que ela abrangia o que havia sido discutido e que os valores estavam próximos ao custo levantado anteriormente. Como resultado da reunião, o autor se comprometeu em encaminhar a proposta para a empresa e colocar o software TOTVS Série 3 no processo de seleção.

Como será relatado no item da Consultoria, na reunião do dia 17 de fevereiro de 2011, foi solicitado que o autor analisasse e incluísse no processo o software Syntesys, o qual estava sendo desenvolvido pela empresa de consultoria em parceria com outra empresa. No dia 04 de abril de 2011, numa reunião do autor com a Consultora, analisou-se a versão que estava em operação do sistema e foi feito contato com os desenvolvedores para se inteirar da situação da nova versão. Foi dito que a previsão de conclusão da nova versão do sistema havia sido antecipada do final de 2011 para outubro de 2011 e que o módulo Financeiro só seria desenvolvido no mês de junho de 2011. Com esta situação, foi decidido que seriam repassadas as informações da situação do sistema para o Diretor e que o mesmo iria decidir sobre seguir o processo de escolha de software ou esperar este desenvolvimento para colocar o Syntesys no processo também.

O resumo da avaliação dos sistemas apresentados está representado no quadro comparativo do Anexo E2.

Na reunião do item Consultoria do dia 11 de abril de 2011, o Diretor decidiu por esperar e elaborar uma alternativa paliativa para os controles durante o restante do ano de 2011.

6.2 TRABALHO INDEPENDENTE

6.2.1 Realinhamento e Correção

Por solicitação do autor, no dia 17 de fevereiro de 2011, foi feita uma reunião informal com o Diretor para um realinhamento do trabalho. Primeiro, o autor expôs os resultados obtidos até então na prospecção das alternativas de software, com o recebimento das propostas da TOTVS e da CIGAM, e questionou se o escopo e os valores estavam fora do previsto ou se poderia seguir neste caminho. O Diretor comentou que estava dentro do esperado, mas solicitou que fosse analisado o software Syntesys, software este que está sendo desenvolvido pela consultoria em parceria com outra empresa e que já está sendo utilizado em versão beta para o módulo de estratégia pela empresa. Após, o autor colocou as dificuldades que estava enfrentando para alinhar o trabalho com o trabalho da consultoria e com a disponibilidade deles, apresentando o caso do Plano de Contas e dos Processos Financeiros:

- Plano de Contas:
 - Conhecimento. A consultoria não tem como foco seu a área financeira, assim não está acostumada com a rotina de Contabilidade gerencial;
 - Econômico x Financeiro. A consultoria tentava fazer um controle exclusivo em Caixa;
 - Montagem. O Plano de Contas deve refletir a realidade operacional da empresa e a consultoria deseja propor as mudanças antes de verificar quais são as transações que a empresa realiza.
- Processos Financeiros:
 - Montagem. Similar ao Plano de Contas, a consultoria acredita ser possível mapear os processos à distância;
 - Conceito. Para a consultoria, podemos utilizar processos genéricos e aplicá-los à empresa.
- Análise dos Sistemas:
 - Coordenação. Seria da consultoria, pois ela teria o conhecimento e por não ser este o foco principal do trabalho do autor.
 - Pesquisa Inicial. Seria feita pelo autor, mas no início de fevereiro a consultoria entraria no processo para ajudar na definição. Não ocorreu.
 - Definição. A consultoria propôs um software que não está pronto, sem apontar uma alternativa temporária.

- Tempo e Organização do Trabalho: Na primeira reunião, ficou decidido que o trabalho seria em conjunto, com o autor tendo acesso as definições de direcionamento estratégico e organização operacional, para alinhar á função financeira com o resto da empresa, o que não ocorreu. Os consultores estão envolvidos com outros projetos, também dentro da empresa, e as reuniões não acontecem e o trabalho atrasa.

A decisão do Diretor foi de marcar uma reunião para o outro dia com a presença dos consultores da consultoria para corrigir os rumos do trabalho.

A reunião de correção ocorreu no dia 18 de fevereiro de 2011, com a participação do autor, do Diretor e dos representantes da consultoria. A primeira discussão tratou do software Syntesys. A representante expôs que o software ainda estava em desenvolvimento, mas que poderíamos analisar a versão atual. Ficou decidido que seria marcada uma reunião para a análise do software. O assunto-chave da reunião foi a correção do rumo do trabalho. Após ser discutido o papel da consultoria no trabalho na função financeira, definiu-se que seria dada maior autonomia ao trabalho do autor e que as reuniões com a consultoria seriam somente de alinhamento dos trabalhos, não mais de execução. A partir desta reunião, o próximo trabalho a ser feito seria o de mapeamento dos processos financeiros e da validação das estruturas dos planos de contas.

6.2.2 Mapeamento dos Processos Financeiros

Nos dias 09 e 11 de fevereiro de 2011, foi realizado o trabalho do mapeamento dos processos financeiros, com observações *in loco* do trabalho realizado pelos funcionários da empresa. Foram feitas entrevistas informais e anotações, as quais viraram desenhos de fluxos de processos estruturados. Estes desenhos serviram como base das proposições de futuros ajustes da rotina financeira da empresa.

6.2.2.1 Folha de Pagamento

O processo de Folha de Pagamento é o mais complexo e o que envolve as maiores quantias de desembolso. Retratado no Anexo F1, ele inicia quando o Suporte de Operação

(SOP) envia um e-mail com os Tomadores³ para a Assistente Administrativa (AA) e ela o encaminha para a Contabilidade (CTB). Após processar a folha, a Contabilidade devolve o Resumo da Folha e os Contra Cheques para a AA que lança os valores numa planilha eletrônica e realiza uma conferência.

Após a conferência, se houver erro, ela verifica onde está o erro. Se for erro da empresa, ela conserta o dado na planilha e envia para o Gerente Administrativo-Financeiro (GAF), mas, se for erro da CTB, ela entra em contato e devolve a documentação para ser corrigida, reiniciando o processo. Caso esteja tudo correto, ela repassa os Contra Cheques para o GAF que, em conjunto com o Relatório de Descontos previamente montado, lança os valores numa planilha eletrônica e verifica se está tudo correto. Se houver erro, ele devolve para a AA refazer a sua parte, se não, ele envia a Planilha Atualizada para a AA e o Relatório de Líquidos a Pagar para a Assistente Financeiro (AF).

Neste momento, a CTB já terá mandado as Guias de Impostos para a AA que irá conferir se está correto. Havendo problema, as Guias são devolvidas, se não, elas são repassadas para a AF efetuar o pagamento também.

A AF fará os pagamentos na data indicada, lançará no sistema e arquivará os documentos. A AA montará o Demonstrativo de Pagamento e enviará para cada funcionário.

Seguindo uma política da empresa, o GAF fará, também, um Relatório de Adiantamentos a serem pagos no início do mês e repassará para a AF que pagará na data indicada e lançará no sistema.

6.2.2.2 Rescisão

Como está demonstrado no Anexo F2, a Assistente Administrativa (AA) recebe o informe da Coordenação com relação ao último dia do funcionário e passa a solicitação de formalização para a Contabilidade (CTB). Em seguida, já recebe o documento de Aviso Prévio por e-mail, com o qual faz o comunicado ao funcionário e coleta as assinaturas. Em até quarenta e oito horas, recebe a documentação completa vinda da CTB. As guias para pagamento e o valor da rescisão são repassadas para a Assistente Financeiro (AF), que realiza os pagamentos e passa cópia dos comprovantes para a AA. Ela reúne toda a documentação e faz a formalização com o funcionário.

³ Tomadores são as empresas (clientes) onde os técnicos da empresa prestaram serviço durante o mês. É uma denominação legal e é obrigatória a sua apresentação na folha de pagamento.

6.2.2.3 Relatórios de Despesas

Os colaboradores possuem a permissão de efetuar despesas em nome da empresa, com recursos próprios, desde que apresentem um Relatório de Despesa (RD) todo final de mês, que comprove as despesas realizadas e as suas justificativas, conforme descrito no Anexo F3.

O RD é entregue para o Suporte de Operação (SOP) que confere as datas e as Notas Fiscais e, caso não estejam de acordo, devolve para o Colaborador. Estando correto, o SOP envia o RD do colaborador para o seu Coordenador que irá aprovar, ou não, o mesmo e devolvê-lo para o SOP. Se o RD não for aprovado, ele é devolvido para o Colaborador, mas, se sim, é enviado para o Gerente de Operações (GOP) realizar a última aprovação. Excetuando os casos que o GOP não aprova o RD, e o mesmo é devolvido para o Colaborador via SOP, ele é enviado para o Gerente Administrativo-Financeiro (GAF) que colocará o RD para ser pago junto com a Folha no início do mês.

6.2.2.4 Contas a Receber

O Contas a Receber é dividido em três fases: a Medição dos Contratos, o Faturamento das NFs e a Cobrança dos Títulos, as quais estão demonstradas no Anexo F4.

Na fase da Medição, o Gerente de Operações (GOP) aprova internamente as medições com o Coordenador de cada projeto. Feito isso, o Coordenador realiza a medição com o cliente. Se a medição não estiver de acordo com o aprovado com o GOP, o Coordenador retorna ao GOP para avaliar. Caso eventuais diferenças sejam sanadas ou justificadas e aceitas, ele entrega o Relatório de Medição (RM) assinado para o GOP que envia o documento para o Gerente Administrativo-Financeiro (GAF).

O Faturamento inicia quando o GAF emite a Nota Fiscal (NF) referente ao serviço medido. Eventualmente, para um serviço diferente do normal, o GAF irá fazer contato com a Contabilidade para receber orientação quanto à emissão da NF. Feita a emissão, o GAF lança a mesma na Planilha Eletrônica de Recebimentos e passa para a Assistente Financeiro (AF), que irá enviar uma cópia da NF para o cliente, arquivará a via interna e guardará a cópia que será mandada posteriormente para a Contabilidade.

Já a fase de Cobrança ocorre semanalmente nas segundas-feiras, quando o GAF verifica as NFs que tem vencimento para aquela semana. No dia seguinte ao vencimento, ele verifica se o pagamento ocorreu e atualiza a planilha de recebimento. Caso isto não ocorra, ele pas-

sa o contato para a AF tentar conseguir uma nova previsão de pagamento. Se ela conseguir, passa a informação do novo dia de pagamento para o GAF. Em caso negativo, ela passa o contato para o Gerente de Operações pressionar e tentar obter uma previsão de pagamento. Se houver sucesso, ele passa a nova previsão para o GAF, mas, caso não consiga, é encaminhado para o Jurídico realizar a cobrança.

6.2.2.5 Plano de Telefonia Móvel

A empresa possui um Plano de Telefonia Móvel Corporativo que é compartilhado com os colaboradores, sendo o uso particular descontado em folha. O processo de controle deste benefício está demonstrado no Anexo F5.

No final da segunda semana do mês, a Assistente Administrativo (AA) consulta o site da operadora para verificar se a Fatura já está disponível e, em caso positivo, a imprime, efetuando o rateio dos descontos na planilha eletrônica de controle.

É entregue aos colaboradores uma cópia da fatura com a observação do valor que será descontado, a planilha é enviada (por e-mail ou impressa) para o Gerente Administrativo-Financeiro (GAF) colocar na planilha de descontos da folha e a fatura é repassada para a Assistente Financeiro (AF) que a lançará no sistema de Contas a Pagar e arquivará.

6.2.2.6 Plano de Saúde Corporativo

A empresa, como mostrado no Anexo F6, possui um Plano de Saúde Corporativo que impacta com alguns descontos no Processo de folha de Pagamento.

A Fatura do Plano de Saúde é recebida, via Correio, pela Assistente Financeiro (AF) que envia cópia da mesma para a Assistente Administrativo (AA), concomitantemente ao ato de lançá-la no sistema de Contas a Pagar e arquivá-la para futuro pagamento.

A AA recebe esta cópia e atualiza a Planilha de Controle do Plano, colocando dados como plano contratado, dependentes e consultas realizadas, enviando, após, esta planilha para o Gerente Administrativo-Financeiro (GAF), o qual a utilizará para atualizar a Planilha de Descontos da Folha.

6.2.2.7 Coleta e Entrega de Documentos

A empresa terceiriza a Coleta e Entrega de Documentos, por meio de uma empresa de Gerenciamento de *Motoboys*, como mostra o Anexo F7.

Todo serviço solicitado é precedido de uma Ordem de Serviço (OS) que possui duas vias, sendo uma entregue pela Assistente Administrativa (AA) para o funcionário da empresa terceirizada que irá executar o serviço e a outra arquivada para posterior conferência.

No primeiro dia útil do mês, a AA recebe do fornecedor o Fechamento da Fatura do mês por e-mail e confere com todas as OS que estão arquivadas. Se houver algum problema, ela procura identificar de quem é o erro. Sendo o erro da empresa, ela corrige os controles e pede uma cópia da OS, mas, se for do fornecedor, o valor controverso é retirado da fatura.

Quando a Fatura estiver correta, a AA repassa o boleto de pagamento para a Assistente Financeiro (AF) que irá lançar no sistema e arquivar para futuro pagamento.

6.2.2.8 Companhia de Turismo

A empresa, por possuir operações em mais de um Estado e participar de feiras e eventos do ramo, tem despesas correntes com Viagens, as quais são efetuadas e pagas conforme Anexo F8.

Quando há a necessidade, a Diretoria solicita para a Assistente Financeiro (AA) que providencie as passagens e reservas de hotéis para a viagem. Isto é feito entrando em contato com a Agência de Turismo e fazendo a solicitação. A Agência irá confirmar as passagens e as reservas por e-mail, os quais ficarão registrados.

Uma ou duas vezes por mês, dependendo do volume de despesas, a Agência realiza o fechamento das despesas efetuadas e envia uma fatura para a AA que irá conferi-la com os e-mails registrados. Se houver divergência, procura-se de quem foi o erro, sendo da empresa, a Agência irá enviar os comprovantes que não estão nos registros, mas, se for da Agência, ela irá fazer as correções necessárias. Se a correção for para diminuir o valor, é ajustada na própria fatura, mas se for para incluir alguma despesa, ela ficará para o período seguinte.

Quando a fatura estiver correta, será passado o boleto para a Assistente Financeiro (AF) que irá lançá-lo no sistema e arquivar para pagamento.

6.2.2.9 Suporte de TI

Outro processo de apoio terceirizado pela empresa é o Suporte de TI, descrito no Anexo F9, que é feito mediante contrato de prestação de serviço mensal, com uma carga horária fixada, sendo as horas adicionais cobradas junto à Fatura Mensal.

Quando há necessidade de serviço ou manutenção, a Assistente Administrativo (AA) faz uma solicitação de atendimento, a qual é enviada para a terceirizada e arquivada para posterior conferência. A terceirizada, ao receber a solicitação, emite uma Ordem de Serviço (OS) e realiza o serviço remotamente ou envia um técnico ao local.

Todo início de mês, a terceirizada reúne as OSs e fecha a Fatura Mensal, enviando para a empresa junto com o Boleto para Pagamento. A AA confere a Fatura com as solicitações arquivadas. Se houver algum erro, e o erro for da terceirizada, ela devolve a fatura para ser corrigida e reenviada. Caso o erro seja da empresa, ela verifica qual solicitação está falando, corrige seu controle e dá a Fatura como correta. Quando a Fatura for considerada correta, a AA envia o boleto para pagamento para a Assistente Financeiro (AF), que irá lançá-lo no sistema e arquivar para futuro pagamento.

6.2.2.10 Eventos e Outras Despesas

No Anexo F10, está descrito o processo que envolve as Despesas com Eventos e Outras Despesas da empresa.

Quando há eventos, a Assistente Administrativo (AA) faz contato com os fornecedores, contrata os serviços e produtos necessários e recebe as Faturas para pagamento. Ela confere e envia o boleto para pagamento para a Assistente Financeiro (AF) que irá lançar e arquivar o mesmo.

Outras Despesas, quando ocorrem, geralmente, são enviadas pela Contabilidade, pelo Suporte de Operações (SOP), pela AA ou chegam diretamente pelo Correio. A AF confere se a despesa realmente ocorreu, ou se foi aprovada, lança o boleto no sistema e arquivar para pagamento.

6.2.2.11 Contas a Pagar

Todos os processos de despesas terminam com o lançamento no sistema de Contas a Pagar e no arquivamento dos boletos. O Anexo F11 mostra como é realizado o pagamento destes boletos lançados no sistema.

Todo início de semana, a Assistente Financeiro (AF) emite um relatório de contas a pagar do sistema para a semana e entrega para o Gerente Administrativo-Financeiro (GAF) que fará um levantamento dos recebimentos previstos para o período.

O GAF faz uma conferência do relatório e, caso haja dúvidas com relação a algum pagamento, ele solicita os documentos relativos e verifica se está correto. Com a relação de pagamentos conferida, o GAF confrontará com os recebimentos previstos e o dinheiro em caixa, para definir quais pagamentos serão realizados. Com esta informação, ele repassa para a AF uma relação dos pagamentos aprovados, contendo a data, ou de qual recebimento eles dependem, para serem efetivados.

A AF recebe a relação da estratégia definida pelo GAF e busca os boletos que serão pagos no arquivo. Na data indicada, ou após verificar se entrou o recurso relativo ao recebimento que era necessário, a AF efetua o pagamento, emite o comprovante e lança o pagamento no sistema.

6.2.2.12 Documentação para a Contabilidade

A Assistente Financeiro (AF) tem dois momentos fixos onde deve enviar documentação para o escritório de Contabilidade: primeiro a remessa das Notas Fiscais (NFs) emitidas e depois a movimentação financeira, como mostra o Anexo F12.

No início do mês, a AF separa cópias das NFs emitidas no mês e imprime o Relatório de Recebimento das NFs, fechando um malote para enviar. Depois ela solicita para a Assistente Administrativo (AA) que envie o malote para a Contabilidade, via *motoboy*.

A movimentação financeira é enviada até o quinto dia útil. A AF imprime o Movimento de Caixa do Sistema de Contas a Pagar, os Extratos Bancários das contas da empresa e emite cópia de todos os pagamentos realizados no mês. Com esta documentação, a AF fecha um malote para envio e passa para a AA solicitar, via *motoboy*, a entrega.

6.2.3 Consolidação da Estrutura de Plano de Contas

6.2.3.1 Contas Gerenciais e o Fluxo de Caixa

No período de 09 a 11 de fevereiro de 2011, foi consolidada toda a estrutura de Plano de Contas. Com base na revisão do Plano de Contas Contábil e no processo de levantamento de custos feito pela empresa anteriormente, foi construída uma estrutura de Contas Financeiras (ou Gerenciais) para posterior controle do Fluxo de Caixa da operação como mostra o Anexo G1. Com forma de validá-la, foram feitos os lançamentos do Fluxo de Caixa para o período de janeiro e fevereiro de 2011, conciliando com os extratos bancários e gerando informações sobre o comportamento financeiro da empresa nestes meses.

6.2.3.2 Demonstrativo de Resultado

Após os lançamentos do Fluxo de Caixa foi definido o conceito de competência para a Empresa, com o qual foi organizado em ordem de competência o movimento da empresa e transposto para a estrutura de DRE para gerar uma aproximação com o resultado obtido pela empresa no período também. No Anexo G2 está colocado um modelo da estrutura montada para a DRE.

O conceito de competência da empresa para o ano de 2011 coloca como faturamento as Notas Fiscais emitidas no mês, como gastos com pessoal a Folha de Pagamento gerada para o mês e as despesas restantes seguindo o período de pagamento ou de ocorrência no Caixa, de forma a simplificar a construção. Foi feita a ressalva que com a implantação de sistemas, este conceito poderia ser aperfeiçoado no quesito despesas.

6.2.3.3 Análise do Período

Para concluir a validação das estruturas, foi feita uma análise dos números encontrados em reunião de direcionamento do dia 11 de abril de 2011, com a participação do autor e do Diretor. A estrutura foi aprovada e foi constatado que a empresa está gerando resultado, mas por estar colocando em dia passivos antigos, a sua geração de caixa foi baixa. Para se ter uma noção mais precisa do cenário da empresa, decidiu-se lançar também o movimento de março para fechar os números do trimestre e gerar um relatório para a diretoria.

Neste mesmo dia, conforme descrito anteriormente no item da escolha do software, o Diretor resolveu aguardar o término do desenvolvimento do *software* Syntesys, para só então compará-lo com os demais e tomar a decisão sobre qual sistema implementar a partir de 1º de janeiro de 2012.

O trabalho de fechamento do trimestre foi realizado no dia 12 de abril de 2011, com o lançamento do movimento de março e o fechamento dos números do 1º trimestre. Este trabalho, por ser detalhista, não pode ser terminado no mesmo dia, ficando o autor com a incumbência de terminá-lo e fechar um kit de relatórios e de análise formulada pelo autor dos números da empresa para o trimestre.

O relatório de análise do primeiro trimestre da empresa foi enviado no dia 01 de maio de 2011, o qual está retratado no Anexo H1, com uma retificação, do dia 02 de maio de 2011, no Anexo H2. Foram gerados alguns gráficos e tabelas para auxiliar no entendimento do relatório, como demonstra os Anexos H3 a H6.

6.2.3.4 Fechamento do Trabalho

Em 11 de abril de 2011, ficou acertado que, findo o Trabalho de Conclusão do autor, seria montada uma estratégia de continuação do trabalho, sob a forma de consultoria, onde os trabalhos ficariam sob a supervisão do autor, a qual se estenderia, no mínimo, até o início de 2012, com a implementação do novo software.

Como término do trabalho, configurou-se a reunião do dia 29 de abril de 2011, onde, com a participação do autor, do Diretor e da Assistente Financeira, foi analisada a situação para o ano, onde se aprovou o orçamento para aquisição de dois softwares para utilizar durante o ano de 2011, enquanto a empresa irá esperar o desenvolvimento do software Syntesys para continuar o processo de seleção.

Orçamento Aprovado	
Ata reunião dia 29 de abril de 2011	
1. Software Financeiro	
Descrição:	Aquisição de Sistema para lançamento do movimento financeiro da empresa, que contemple controle de caixa e bancos, lançamentos por centro de custo e multiusuários.
Valor:	Entre R\$ 400,00 e R\$ 800,00
2. Software Contábil	
Descrição:	Aquisição ou Locação de Sistema Contábil para lançamento da movimentação da empresa e geração de contabilidade gerencial, que contemple Plano de Contas, Centro de Custo e múltiplos usuários.
Valor:	Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 1.500,00
Obs.:	Preferência por sistemas em plataforma web ou que rodem em rede. Descartar sistemas locais.

Figura 11 - Orçamento Aprovado

Ficou definido, também, que o autor iria enviar para o Diretor uma proposta de trabalho para a continuação dos trabalhos, que englobaria a manutenção dos controles construídos, novas propostas de processos em cima dos processos desenhados e a montagem de um método de trabalho, utilizando os softwares, para a geração dos relatórios periódicos para a diretoria, tudo isto utilizando o trabalho do pessoal interno, sob a supervisão do autor, a qual servirá como base da proposição de planos.

7 PROPOSIÇÃO DE PLANOS

O autor baseou a sua proposição de planos na solução alternativa proposta à empresa como continuidade ao trabalho que foi realizado ao longo do semestre de organização da função financeira na empresa.

7.1 SOLUÇÃO ALTERNATIVA

Como solução alternativa a ser implementada, enquanto a empresa aguarda para poder avaliar melhor os softwares ERP, o autor propôs um trabalho de consultoria baseado em dois softwares a serem adquiridos dentro do orçamento aprovado no final do trabalho: um financeiro e outro contábil.

O software financeiro ficará sendo alimentado, basicamente, pela Assistente Financeiro (AF), a qual fará todos os lançamentos de Contas a Pagar e a Receber, sob a supervisão do autor. A AF também emitirá relatórios destes lançamentos e organizará os documentos para enviar ao autor que fará os lançamentos e o acompanhamento da Contabilidade Gerencial da empresa, via software contábil.

7.2 CALENDÁRIO FINANCEIRO

Nos moldes do Calendário de Atividades de Bragg (2009), a empresa pode adotar um calendário financeiro que contemple os principais prazos e as principais datas para a função financeira:

Calendário Financeiro Mensal

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
2 Emissão NFs Faturas Terceirizadas Fatura Cia de Turismo	3 Relação de Adiantamentos	4	5	6 Folha de Pagamento FGTS Pagamento Adiantamentos
9 Relatório Contas a Pagar	10 Vencido Cia de Turismo	11	12	13
16 Fatura Telefonia Móvel Relatório Contas a Pagar	17	18 Vencido Plano de Saúde	19	20 INSS
23 Vencido Telefonia Móvel Relatório Contas a Pagar	24 Informações Folha de Pcto	25 ISSQN	26 Medições Fatura Plano de Saúde	27 Impostos Trimestrais Recebe Folha de Pagamento

Figura 12 - Calendário Financeiro Mensal**Calendário Financeiro Anual**

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
1º Emissão NFs	1º Emissão NFs 28 Enviar doctos para DIRF	1º Emissão NFs 5 Pagamento Bônus Sócios 31 Enviar doctos IRPF Sócios	1º Emissão NFs 5 Relatório Trimestre 31 Impostos Trimestrais
Maio 1º Emissão NFs 15 Revisão Orçamento	Junho 1º Emissão NFs	Julho 1º Emissão NFs 5 Relatório Trimestre 31 Impostos Trimestrais	Agosto 1º Emissão NFs
Setembro 1º Emissão NFs	Outubro 1º Emissão NFs 15 Montagem Orçamento 5 Relatório Trimestre 31 Impostos Trimestrais	Novembro 1º Emissão NFs 20 Aprovação Orçamento	Dezembro 1º Emissão NFs

Figura 13 - Calendário Financeiro Anual

7.3 DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES

O que foi encontrado na empresa é que o conhecimento das tarefas e das responsabilidades é informal, só os atores presentes têm o seu domínio por experiência e não por padronização.

Então, além de termos os calendários para ter noção das datas importantes é imprescindível que os participantes da função financeira saibam bem as suas funções e que tarefas têm a executar. Para tanto, a empresa pode montar um quadro de Descrição de Funções como forma de orientar os seus colaboradores e poder cobrar desempenho depois.

<p>Descrição de Função Financeira</p> <hr/> <p>Nome da Posição: Assistente Administrativo</p> <p>Responde para: Gerente Administrativo-Financeiro</p> <p>Supervisiona: Ninguém</p> <p>Funções básicas: Essa posição é responsável por toda a função logística de pessoas e documentos da empresa, de contato com fornecedores e de gerenciamento de pessoas. A comunicação com o setor de Departamento Pessoal da Contabilidade e a organização da agenda do GAF e dos Diretores também são suas responsabilidades.</p> <p>Principais Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ajudar a implantar os sistemas financeiros para gerar informações para a Folha de Pagamento. 2. Operar os controles necessários para a boa gestão dos benefícios pagos aos empregados. 3. Conduzir uma análise contínua de pessoas. 4. Atualizar conta de custo de telefonia e plano de saúde. 5. Gerenciar as reservas de hotéis, passagens aéreas e deslocamentos dos colaboradores em serviço. 6. Relatar, aos colaboradores, o descritivo dos seus rendimentos. 7. Organizar a agenda do GAF e dos Diretores. 8. Fazer a comunicação com o setor de Departamento Pessoal. 9. Dar suporte aos colaboradores para os assuntos inerentes a área de RH. <p>Data de atualização: 1º de Junho de 2011</p>
--

Figura 13 - Descrição de Função Financeira AA

Descrição de Função Financeira
<p>Nome da Posição: Gerente Administrativo-Financeiro</p> <p>Responde para: Diretor Executivo</p> <p>Supervisiona: Assistente Administrativo e Assistente Financeiro</p> <p>Funções básicas: Essa posição é responsável por toda a função administrativa e financeira da empresa. É sua atribuição acompanhar o trabalho da Consultoria Financeira e propor melhorias nos processos. A montagem de relatórios e indicadores, além do existente, é um diferencial a ser considerado. Coordena as atividades do Assistente Administrativo e do Assistente Financeiro.</p> <p>Principais Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanhar a implantação do sistema financeiro e do sistema de Contabilidade Gerencial. 2. Operar o sistema financeiro, gerando relatórios e conferindo os lançamentos executados. 3. Trabalhar em conjunto com a Consultoria Financeira. 4. Fazer a relação entre as instituições financeiras e a empresa. 5. Acompanhar e dar seu parecer sobre os relatórios a serem entregues para a Diretoria. 6. Coordenar as atividades do Assistente Administrativo e do Assistente Financeiro. 7. Controlar a identificação dos centros de custo das despesas. 8. Analisar o Fluxo de Caixa e autorizar pagamentos. 9. Montar a estrutura de orçamento e auxiliar a Diretoria no processo de aprovação do mesmo. <p>Data de atualização: 1º de Junho de 2011</p>

Figura 15 - Descrição de Função Financeira GAF

Descrição de Função Financeira
<p>Nome da Posição: Assistente Financeiro</p> <p>Responde para: Gerente Administrativo-Financeiro</p> <p>Supervisiona: Ninguém</p> <p>Funções básicas: Essa posição é responsável por toda a movimentação financeira e o seu lançamento no sistema financeiro, incluindo desde a conferência do documento quando chega até o momento do pagamento e consequente lançamento. Faz a conexão de comunicação com a Contabilidade e organiza documentos e relatórios para passar para a Consultoria Financeira.</p> <p>Principais Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ajudar a implantar os sistemas financeiros para gerar informações para a Inteligência Financeira. 2. Operar o sistema financeiro, alimentando-o com lançamentos de contas a pagar e a receber. 3. Entregar relatórios periódicos para a Consultoria Financeira. 4. Conciliar extratos bancários com o sistema. 5. Municar o GAF com os relatórios de previsão de Fluxo de Caixa em todo início de semana. 6. Realizar os pagamentos aprovados pelo GAF, na data indicada. 7. Organizar e enviar a documentação para a Contabilidade. 8. Dar suporte ao trabalho de Contabilidade Gerencial. 9. Auxiliar a Consultoria Financeira na montagem dos relatórios para a Diretoria. <p>Data de atualização: 1º de Junho de 2011</p>

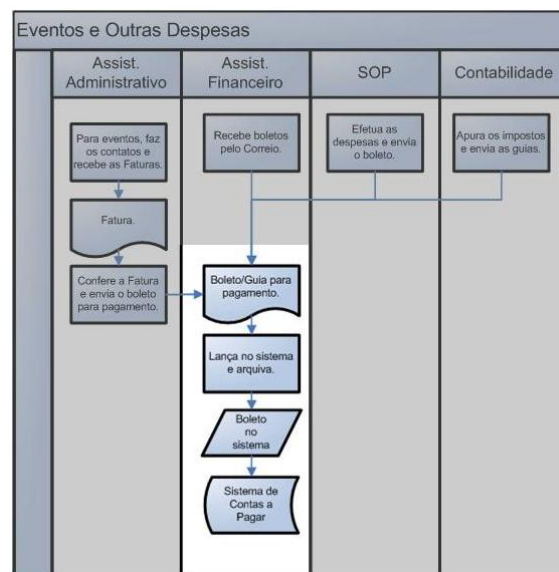
Figura 16 - Descrição de Função Financeira AF

7.4 NOVOS PROCESSOS

A implantação dos novos sistemas e do trabalho de consultoria financeira permanente demanda alterações nos processos financeiros internos da empresa. Convém que estas alterações sejam bem pensadas e que não afetem bruscamente o andamento atual do trabalho, pois o objetivo é criar controles adicionais e uma inteligência financeira, sem afetar, num primeiro momento, as rotinas já estabelecidas. Com o decorrer do tempo, deve-se estipular um objetivo para que o pessoal interno da empresa absorva, também, o trabalho que o consultor iniciará.

7.4.1 Subprocesso de Contas a Pagar

A primeira alteração proposta refere-se aos procedimentos no final da maioria dos processos que envolvem pagamentos, onde a Assistente Financeiro (AF) recebe os documentos para pagar e faz os lançamentos e o arquivo necessário.



Glossário:

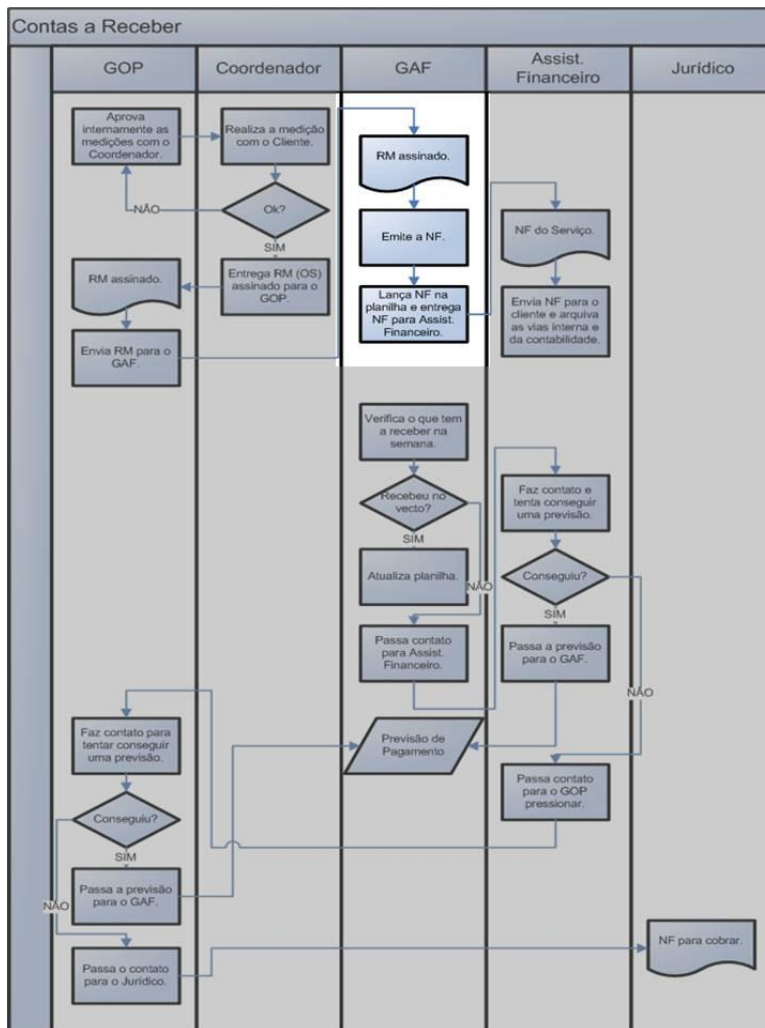
- SOP – Supervisor de Operações

Figura 14 - Subprocesso de Contas a Pagar

A mudança se dará no fato de que, agora, ao receber a documentação, a AF irá lançar no sistema financeiro e enviará a informação do lançamento para o consultor, no caso o Autor, para ele atualizar o sistema de Contabilidade Gerencial, como demonstra o Anexo II.

7.4.2 Subprocesso de Contas a Receber

As informações contidas na Planilha de Controle das Notas Fiscais precisam ser repassadas para o consultor para que seja atualizado o sistema de Contabilidade Gerencial. Esta planilha é atualizada dentro do processo de Contas a Receber, quando o Gerente Administrativo-Financeiro (GAF) emite as Notas Fiscais e lança na planilha.



Glossário:

- GOP – Gerente de operações
- GAF – Gerente Administrativo-Financeiro
- RM – Relatório de Medição
- OS – Ordem de Serviço
- NF – Nota Fiscal

Figura 18 - Subprocesso de Contas a Pagar

Neste subprocesso, retratado no Anexo I2, o GAF terá que, ao atualizar a planilha, enviá-la para o consultor para que o mesmo tenha subsídios para efetuar os lançamentos de faturamento e de créditos a receber dos clientes na Contabilidade Gerencial.

7.4.3 Subprocessos de Folha de Pagamento

A Folha de Pagamento possui dois momentos que impactam na Contabilidade Gerencial: a de atualização da planilha de controle com os valores a pagar e os descontos realizados e o dos adiantamentos concedidos aos colaboradores no início do mês.

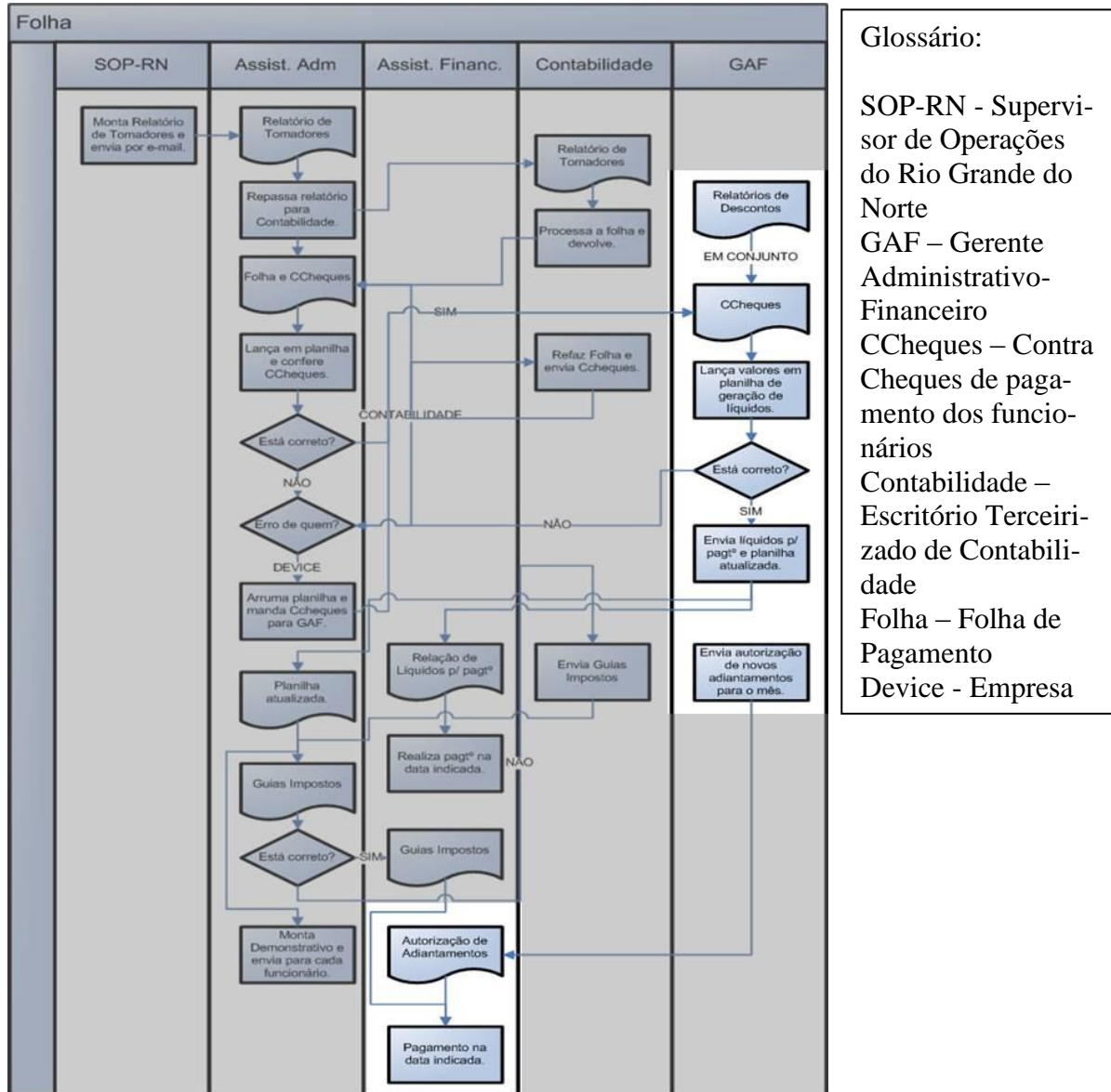


Figura 19 - Subprocesso de Folha de Pagamento

Dois atores terão novas conexões neste processo, como no Anexo I3, o Gerente Administrativo-Financeiro (GAF) e a Assistente Financeiro (AF). O GAF quando for enviar a planilha atualizada para a Assistente Administrativa (AA) terá que enviar, também, para o Consultor que irá transpor as informações para o sistema de Contabilidade Gerencial. Já a AF irá informar ao Consultor os Adiantamentos pagos quando assim os tiver feito para o mesmo fim.

7.4.4 Subprocessos de Documentação para Contabilidade

Os relatórios de movimentação financeira, pagamentos e os extratos bancários, que serão necessários para os lançamentos da Contabilidade Gerencial, já estão presentes no Processo de Documentação para Contabilidade, sendo necessário somente um ajuste no subprocesso para que eles sejam entregues ao Consultor também.

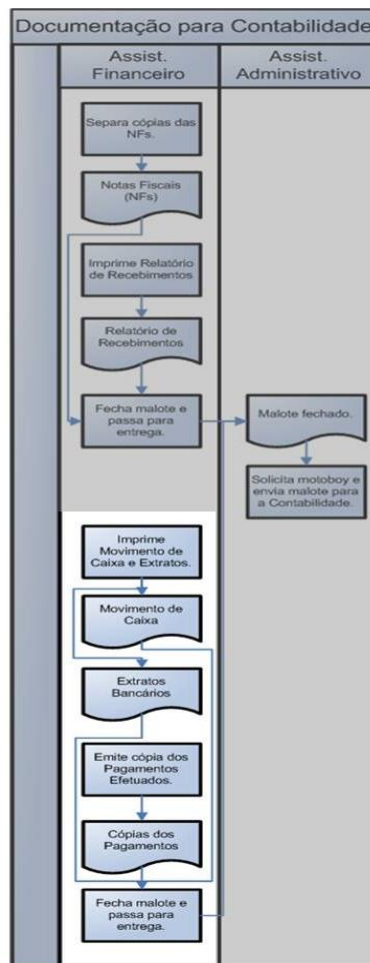


Figura 20 - Subprocessos de Documentação para Contabilidade

Como mostra o Anexo I4, a Assistente Financeiro (AF) passará a fazer um envio duplo temporário, pois depois de emitir o relatório, imprimir os extratos e fazer cópias dos pa-

gamentos, ela irá fechar o malote e enviar tanto para a Contabilidade, quanto para o Consultor.

7.4.5 Novo Processo de Despesas

Como no trabalho foi realizado um controle de despesas de forma simplificado, recomendou-se que a empresa passe a controlar as ocorrências de compras pelo fato gerador, no regime de competência, montando, simultaneamente, uma planilha de controle de fluxo de caixa decorrente de cada transação.

Para padronizar o controle das despesas efetuadas pela empresa e que serão pagas depois, faz-se necessário criar um novo processo que se relacione com a ocorrência das despesas ou com a sua aprovação.

Excetuando despesas rotineiras e aquelas operacionais que compõem os Relatórios de Despesas, deve-se definir, como mostra o Anexo I6, que o Gerente Administrativo-Financeiro (GAF) é o responsável por autorizar a realização de despesas em nome da empresa, cabendo a ele a função de rubricar e apontar o Centro de Custo relativo àquela despesa.

7.5 MEMORANDO DE DESPESAS ROTINEIRAS

Como mostrado no Subprocesso de Contas a Pagar Alterado, o Assistente Financeiro, ao receber as guias e boletos das despesas rotineiras, deve conferir se este pagamento está autorizado e qual é o seu centro de custo. Para que isto possa ser feito de forma eficiente, é interessante montar um Memorando de Despesas Rotineiras, utilizando como base o Item Revisão de Contratos adaptado de Bragg (2009), como mostra um exemplo no Anexo J.

Este processo será aplicado àquelas despesas que não se enquadram nos controles realizados pela Assistente Administrativo (AA), como por exemplo: Terceirizada de Entrega e Coleta de Documentos, Terceirizada de Suporte de TI, Agência de Turismo, Plano de Saúde e Plano de Telefonia Móvel.

7.6 FLUXO DE DADOS PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL

Além de aprimorar o processo de controle via sistema financeiro, a Proposição de Planos visa à implementação de um sistema de Contabilidade Gerencial. Para tanto, é interessante deixar claro, também, o fluxo de dados e informações que resultarão neste trabalho a ser realizado pelo consultor. Todas as planilhas e os relatórios indicados nos processos alterados como fonte de informações são conferidos, conciliados e lançados pelo Consultor no novo sistema para gerar os relatórios desejados para a Diretoria.

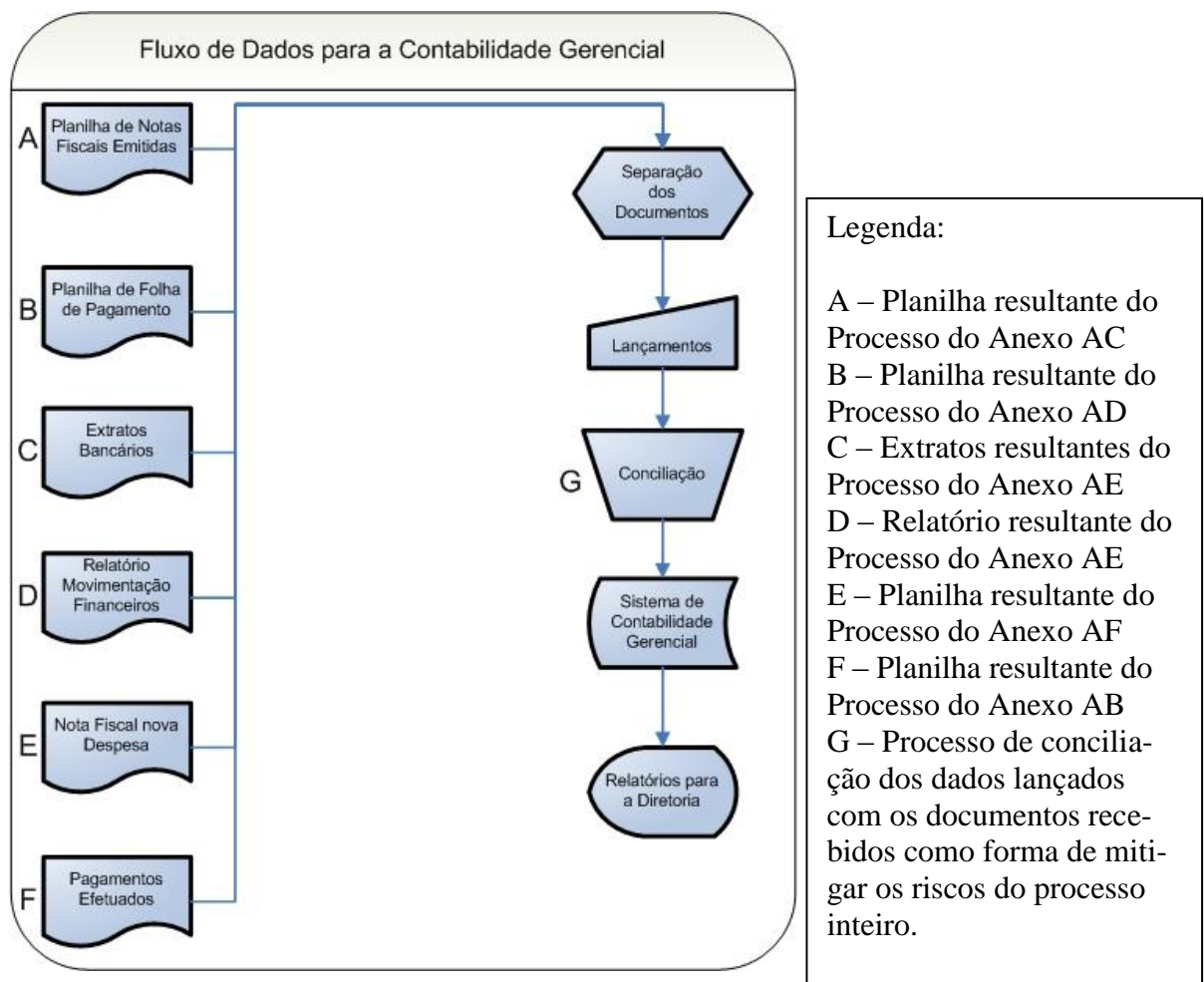


Figura 21 - Fluxo de Dados para a Contabilidade Gerencial

7.7 RELATÓRIOS PARA A DIRETORIA

Todo o trabalho que será realizado visa aprimorar os controles internos da empresa e possibilitar que a Diretoria tenha relatórios periódicos que auxiliem na tomada de decisão e na verificação da situação da empresa.

Além dos relatórios já demonstrados durante o trabalho, tais como Fluxo de Caixa, DRE, Gráficos Comparativos e Parecer do Consultor, é interessante utilizar um relatório que utilize Índices que sintetizem a situação da empresa, com base nos dados da Contabilidade Gerencial. Este relatório tem que ter uma forte indicação visual, provavelmente em cores, que sinalizem a situação de cada índice apresentado e deve existir um critério para definição da tendência de cada indicador, por exemplo, comparação com a média dos últimos 12 meses.

Painel Trimestral de Indicadores			
	Média	Atual	Tendência
Liquidez			
Corrente	1,46	1,61	Melhora
Seca	0,9	0,87	Estável
Geral	1,18	0,88	Baixa
Imediata	0,54	0,49	Baixa
Endividamento			
Part. Capital de Terceiros	154%	183%	Estável
Garantia Capital Próprio	1,3	1,5	Melhora
Composição	81%	54%	Melhora
Imobilização do PL	71%	121%	Estável
Imobilização dos RNC	55%	66%	Estável
Atividade			
PMR	35	43	Baixa
PME	27	29	Baixa
PMP	30	21	Estável
Rentabilidade			
Giro do Ativo	1,75	1,11	Estável
Margem Líquida	4,66%	3,77%	Estável
Rentabilidade do Ativo	8,20%	4,19%	Baixa
Rentabilidade do PL	23,64%	13,48%	Melhora
Crescimento			
CDG	R\$ 100.000	R\$ 80.000	Baixa
Variação CDG		-20%	
NCG	R\$ 50.000	R\$ 100.000	Estável
Variação NCG		100%	
T	R\$ 50.000	-R\$ 20.000	Baixa
Variação T		-140%	
Balizadores			
Taxa Autofinanciamento (a)	3%	2%	Baixa
Razão do CF (n)	12,50%	22,22%	Estável
Crescimento das Vendas (c)	7%	12,50%	Melhora
Obs.: Isto é um exemplo, tanto os valores quanto as situações, só servem para demonstrar o formato do relatório.			

Figura 22 - Exemplo de Painel de Indicadores

Para um melhor entendimento dos conceitos colocados no Painel de Indicadores, foram calculados os Indicadores de Crescimento e os Balizadores do segundo semestre de 2010, com base em informações contábeis, como ilustração ao proposto, representados no Anexo K.

Foram utilizados os dados contábeis do segundo semestre do ano de 2010, para demonstrar os cálculos para chegar aos indicadores de crescimento e aos balizadores. Ressalta-se que o período é muito pequeno para analisar tendências e a situação, sendo o exemplo servindo como demonstração de como proceder com os cálculos.

7.8 METODOLOGIA DE ORÇAMENTO

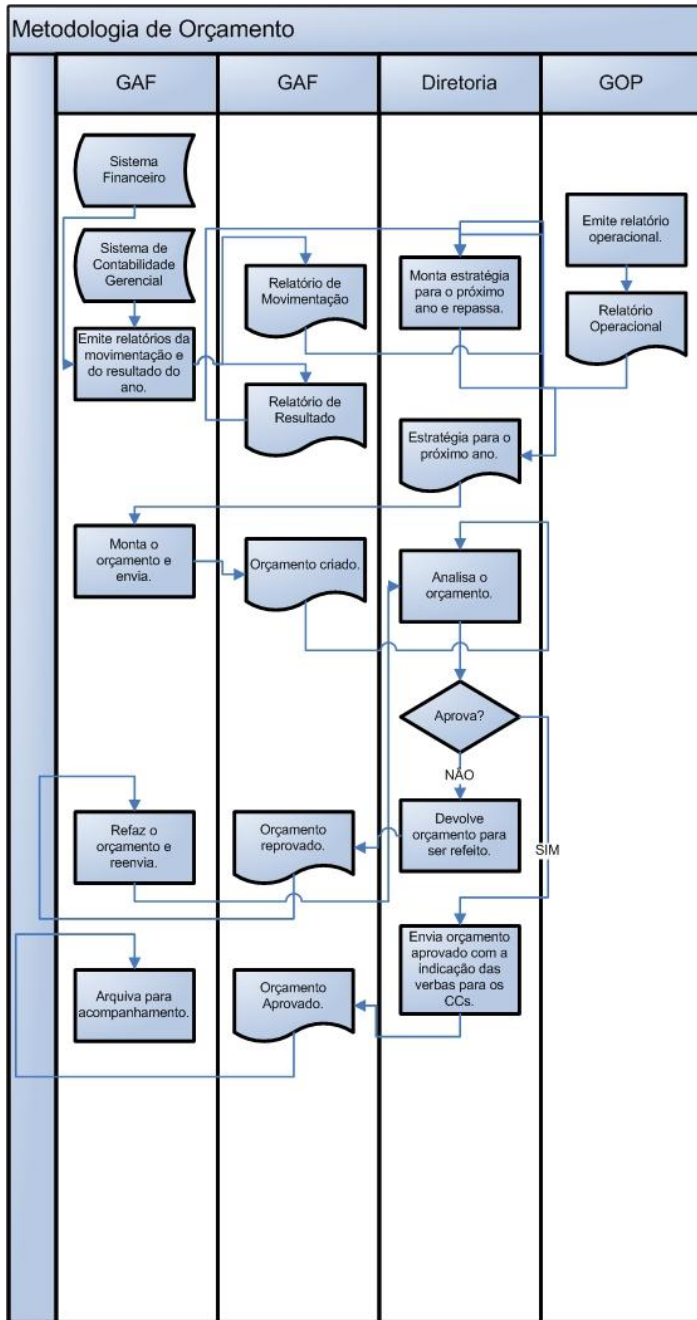
Por estar iniciando um processo de criação de uma Inteligência Financeira e de controles internos efetivos, é conveniente à empresa utilizar o método de Orçamento Contínuo, onde se baseia no histórico da empresa, que será apurado por meio do trabalho do Consultor e, ao longo do próximo período, far-se-ão correções com o objetivo de adequar os números à realidade.

Este processo pode ser iniciado na metade do segundo semestre do ano anterior ao que será orçado, com o Gerente Administrativo-Financeiro (GAF) emitindo um relatório do sistema financeiro com a movimentação do ano e um do sistema de Contabilidade Gerencial com o resultado obtido no mesmo período.

Estes relatórios serão passados para a Diretoria que irá consultar o Gerente de Operações (GOP) sobre como foram as execuções dos projetos no ano, como está a equipe e quanto a estrutura agüenta de incremento de projetos. Com base nestas informações, a Diretoria monta a estratégia de aumento de faturamento e de projetos e devolve para o GAF. Na estratégia estarão contempladas possíveis necessidades de aumento de custos para suportar o novo nível.

O GAF, com base nestas informações, montará o Orçamento para o próximo ano e repassará a Diretoria que irá analisar e aprovar. Após aprovar, a Diretoria devolve o Orçamento validado, indicando as verbas destinadas a cada Centro de Custo. O GAF então arquiva o documento. É interessante que todo este processo seja feito em conjunto, com cada ator realizando a sua parte, mas possibilitando uma discussão entre todos os envolvidos, para que ele seja concebido em uma reunião multidisciplinar.

Em período a ser estipulado pela empresa, o GAF emitirá os relatórios de acompanhamento da empresa e comparará com o Orçamento aprovado, emitindo um relatório para a Diretoria sobre a situação do momento. A Diretoria irá analisar e, caso necessário, solicitará correções no Orçamento inicial.



Glossário:

GAF – Gerente Administrativo-Financeiro
 GOP – Gerente de Operações
 CCs – Centros de Custo

Figura 23 - Metodologia de Orçamento

7.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar este trabalho, foram encontradas dificuldades que possibilitaram um aprendizado e uma melhoria no trabalho do autor. Abaixo elas são descritas e analisadas de como impactaram no trabalho e como foram superadas, como contribuição a quem for realizar trabalhos de consultoria similares.

1. **Resistência interna:** Como o trabalho teve uma parte prática, foi de extrema importância a participação do pessoal interno, com relatos e observações. Mas isto não foi muito fácil, visto que, em termos de tempo, enquanto a diretoria passava boa parte do tempo em viagem, cuidando dos negócios da empresa, o pessoal de apoio tinha muito trabalho a fazer e, por isso, as reuniões precisavam ser encaixadas. Os diretores já possuíam uma forma de administrar o negócio e precisaram ser convencidos de algumas mudanças de visão de mensuração de resultados. Os funcionários de apoio tiveram dificuldades de entender os objetivos do trabalho e as vantagens que lhe seriam advindas da organização da função financeira. Sendo assim, o trabalho do autor foi sempre pautado por reuniões com o diretor executivo, para explicar os motivos de cada ação e quais eram os resultados e, principalmente, as entrevistas com os funcionários eram bastante informais e mostrando o que estava sendo feito, para transmitir segurança;
2. **Diferenças de metodologia:** Quando o trabalho é realizado com participações de terceiros, como foi o caso do início deste trabalho onde outra empresa de consultoria, por estar realizando uma organização de outras áreas, foi incluída no processo, há uma necessidade premente de realizar um alinhamento de objetivos e de metodologias, sob risco de ocorrer uma discrepância no rumo dos trabalhos realizados. Neste caso, optou-se por manter objetivos semelhantes, mas individualizar os trabalhos, pois, além das dificuldades de agenda, o autor e a empresa de consultoria possuíam diferenças consistentes de entendimento sobre certos aspectos relevantes para o tema;

3. **Alternativas de sistemas:** Não há, no mercado, opções específicas de *softwares* de gestão para o ramo de atividade da empresa do estudo. A grande maioria tem como foco pequenas empresas comerciais, com controles financeiros simples e voltados para a operação dos Pontos de Vendas. Do outro lado, estão os grandes fornecedores de sistemas integrados ERP⁴, com custos elevados e complexas implantações. Foram mapeadas alternativas nos moldes de sistemas ERP, mas fazendo a ressalva para realizar uma nova comparação entre os mesmos quando a empresa estiver pronta para tal ação. Como solução para esta situação, buscou-se uma formatação de trabalho alternativa e temporária, onde seriam utilizados dois sistemas mais simples, mas complementares, com o auxílio de um trabalho especializado, como forma de tornar efetiva a organização da função financeira, traduzindo em informações gerenciais os dados resultantes do dia a dia da empresa;

⁴ ERP é *Enterprise Resource Planning*, ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial (tradução não literal), uma plataforma de sistemas para a integração e automação de todas as áreas da empresa.

CONCLUSÃO

A organização da função financeira foi o principal objetivo deste trabalho, visando possibilitar a implantação de planejamento e orçamento na empresa, utilizando o mapeamento de processos e sistemas gerenciais, para a profissionalização do setor.

O resultado do trabalho prático conjugado com a proposição de planos é uma reestruturação da gestão financeira e um direcionamento de futuras ações, alicerçando uma trilha de desenvolvimento gradual e contínua, onde a cultura de Orçamento irá aperfeiçoar o conhecimento da empresa sobre ela mesma.

O método de trabalho escolhido foi a proposição de planos, ampliada com a ação prática de parte do trabalho, embasado numa revisão ampla da literatura e na experiência do autor com a prática financeira. Revisão da literatura esta que abordou conhecimentos de processos, organização interna, gestão orçamentária, demonstrativos contábeis e financeiros e diversos indicadores para acompanhamento.

O objetivo de “Revisar os processos internos e mapear o fluxo de processos financeiros” foi atingido com entrevistas informais com os funcionários e transposição dos processos para fluxos utilizando a ferramenta Microsoft Visio®. O foco foi para os processos que envolvem ingressos e desembolsos de recursos do caixa da empresa, tais como folha de pagamento, contas a pagar e a receber e aqueles que envolvem comunicação e troca de informações e documentos com o escritório de contabilidade terceirizado. Para a solução proposta, foram colocadas alterações nos processos que não afetassem a estrutura dos mesmos, com o objetivo de melhorar o controle sobre os processos, mas sem perder a eficiência do que já era executado ao natural pelos funcionários. Como a empresa não possuía um controle muito claro sobre as suas despesas, foi proposto um modelo de fluxo processos de despesas. (Seções 6.2.2 e 7.4)

Foi buscado o plano de contas utilizado pela contabilidade terceirizada e revisado, com base nos autores citados na Revisão da Literatura, para atingir o objetivo de “Elaborar uma estrutura de Plano de Contas que seja um reflexo da empresa e das demonstrações geradas pela contabilidade terceirizada”. Foram propostos alguns ajustes na disposição das contas e na sua organização em subgrupos. (Seções 6.1.3 e 6.2.3 e Anexos C1 e C2)

Com o intuito de “Buscar uma ferramenta de *software* que comporte a estrutura elaborada, que seja viável para a empresa e se integre com a contabilidade” foi feita uma pesquisa de campo com entrevistas com fornecedores e a comparação entre os *softwares* apresentados,

utilizando um modelo de *checklist* com base em controles financeiros, relatórios apresentados e possibilidade de exportação de lançamentos para outros sistemas, onde alguns foram descartados, restando os sistemas ERP que são mais caros e demandam uma maturidade da empresa para implantação, além de ter um custo mais elevado. Com isto, foi montada uma solução alternativa e temporária, para continuar a organização da função financeira da empresa, enquanto a mesma se prepara para dar o passo seguinte de aquisição de um dos sistemas escolhidos. Nesta solução, serão utilizados um sistema financeiro e um sistema contábil, para obter um controle da operação da empresa e gerar os relatórios necessários para os sócios, com a utilização da supervisão de um consultor financeiro. (Seções 6.1.5 e 7 e Anexos F e G)

E, como principal balizador do desenvolvimento futuro da função financeira da empresa, temos a proposta de metodologia de cultura orçamentária, envolvendo a área operacional, a de apoio e a diretoria, na análise do período que se encerra e projetando o exercício que se avizinha. Acredita-se que a repetição deste processo, ao longo do tempo, fará a própria empresa melhorar o seu autoconhecimento e, conseqüentemente, a sua gestão. Esta metodologia de orçamento, aliada aos relatórios propostos para a diretoria, como o painel de indicadores e as análises vertical e horizontal, com apoio de gráficos, vai ao encontro do objetivo de “Criar indicadores e métodos de avaliação e orçamento que estejam alinhados com a estratégia da empresa”.

O trabalho prático acabou sendo dividido em duas partes, com um incremento da proposição de planos que será posta em prática pelo autor, dentro da empresa, após o término deste trabalho. Para um melhor entendimento do porque do trabalho ter sido desenvolvido desta forma, recomenda-se a leitura das dificuldades encontradas nas seções 6.2.1 e 7.9.

As informações advindas do relatório provisório apresentado pelo autor, baseado nos dados do 1º trimestre, mostrado nas páginas 104 a 112, possibilitou que a empresa mudasse a sua postura no relacionamento com as instituições financeiras e na medição do seu resultado das suas operações. O relatório embasou, também, a decisão da empresa de buscar o incremento de suas receitas advindas dos contratos de engenharia, os quais possuem um maior valor agregado e um maior aproveitamento da mão de obra dos técnicos da empresa. Por fim, a empresa conseguiu identificar que seus custos financeiros não eram semelhantes nas operações com as duas instituições financeiras que possui relacionamento, levando a uma mudança na postura de negociação.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, L. R. A Administração Financeira das Pequenas e Médias Empresas: Ferramentas Financeiras Simples auxiliam na Gestão da Empresa e orientam a Tomada de Decisões. **Revista FAE Business**, Curitiba, Maio 2004. 35-38.

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas S.A., 1995.

BRAGG, S. M. **Just-in-time Accounting**. 3ª. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

BRASIL. Lei nº 11638, de 28 de dezembro de 2007. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 28 dez. 2007.

BRASIL. Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009. **[Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 28 mai. 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial**. 3ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSO. Guidance for Smaller Public Companies Reporting on Internal Control over Financial Reporting. **AICPA**, 2005. Disponível em: <<http://www.cpa2biz.com/>>. Acesso em: 25 Outubro 2005.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O Modelo Fleuriet: A dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de Balanços**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

LACERDA, J. B. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, 2006.

LUNKES, R. J. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque na Tomada de Decisão**. 1ª. ed. Florianópolis: VisualBooks, 2007.

LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OSCAR, N. Pequena empresa ganha espaço na cadeia de óleo e gás. **Estadão.com.br**, São Paulo, 13 Setembro 2010. Disponível em:

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,pequena-empresa-ganha-espaco-na-cadeia-de-oleo-e-gas,35122,0.htm>>. Acesso em: 23 Setembro 2010.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento Orçamentário: texto e exercícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução de Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi. 2ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

SEBRAE DE NOTÍCIAS, A. Micro e Pequenas empresas devem criar mais de 2 milhões de empregos até fim de 2010. **SEBRAE-RS**, 21 Setembro 2010-1. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/central-noticias/agencia-noticias/micro-pequenas-empresas-devem-criar-mais-2-milhoes-empregos-ate-fim-2010/2620.aspx>>. Acesso em: 23 Setembro 2010.

SEBRAE DE NOTÍCIAS, A. Micro e pequenas empresas sustentaram o mercado de trabalho em 2009. **SEBRAE-RS**, 25 Janeiro 2010-2. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/area-atuacao/empreendedorismo/destaques/micro-pequenas-empresas-sustentaram-mercado-trabalho-em-2009/1284.aspx>>. Acesso em: 23 Setembro 2010.

SEBRAE-RJ. Alguns dados sobre Micro e pequenas Empresas e Empreendedorismo. **SEBRAE-RJ**, 2010. Disponível em: <<http://www.sebraerj.com.br/main.asp?View=>

VIEIRA, M. V. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

ANEXO A – MODELO DE ATA

Título da reunião

MINUTA

[DATA DA REUNIÃO] [HORA DA REUNIÃO]

[LOCAL DA REUNIÃO]

REUNIÃO PRESIDIDA POR	
TIPO DE REUNIÃO	
FACILITADOR	
SECRETÁRIO	
CRONOMETRISTA	
PARTICIPANTES	

Tópicos da agenda

[TEMPO ALOCADO]

[TÓPICO DA AGENDA]

[APRESENTADOR]

DISCUSSÃO		
CONCLUSÕES		
ITENS DE AÇÃO	PESSOA RESPONSÁVEL	PRAZO

[TEMPO ALOCADO]

[TÓPICO DA AGENDA]

[APRESENTADOR]

DISCUSSÃO		
CONCLUSÕES		
ITENS DE AÇÃO	PESSOA RESPONSÁVEL	PRAZO

OBSERVADORES	
RECURSOS	
OBSERVAÇÕES ESPECIAIS	

Figura 24 - Modelo de Ata

ANEXO B – RESUMO DAS EXPECTATIVAS DA EMPRESA

Expectativas da Empresa	
Data:	11/10/2010
<hr/>	
Organização Externa	
Integração Contabilidade	
Possibilidade de exportação para outros sistemas	
Padronização plano de contas	
Demonstrações gerenciais devem ser idênticas às contábeis	
<hr/>	
Organização Interna	
Mapeamento Processos Financeiros	
Implantação Software Gestão	
Pesquisa alternativas	
Implantação do mais adequado	
Integração do software com os processos financeiros	
<hr/>	
Inteligência Financeira	
Fluxo de Caixa	
Previsão de fluxo de caixa	
Controle "contas a pagar/a receber"	
Conciliação previsto <i>versus</i> realizado	
Orçamento	
Centros de custo	
Política de orçamento	
Acompanhamento da realização do orçamento	
Relatórios Periódicos	
Resultado do exercício	
Situação da tesouraria	
Análise de tendências	
Gráficos e índices	

Figura 25 - Expectativas da Empresa

ANEXO C1 – AJUSTES DO PLANO DE CONTAS – BALANÇO PATRIMONIAL**Ajustes Plano de Contas - Balanço Patrimonial****1. Inclusão Grupos Nível 3:**

- a. Ativo Circulante Financeiro. Contas que representem créditos de atividades financeiras e não da operação da empresa.
- b. Ativo Circulante Operacional. Contas que representem créditos da operação da empresa.
- c. Passivo Circulante Financeiro. Contas que representem obrigações decorrentes das atividades financeiras e de financiamento da empresa, sem afetar a operação.
- d. Passivo Circulante Operacional. Contas que representem obrigações inerentes à operação da empresa.

2. Inclusão Grupos Nível 5:

- a. Outras Imobilizações. Conta do Ativo Imobilizado que considera os equipamentos de informática adquiridos para a prestação de serviço.
- b. Bens Intangíveis. Conta do Ativo Imobilizado formada pelos direitos sobre a marca e as licenças de uso de softwares adquiridos.
- c. Serviços Profissionais a Pagar. Serviços de Terceiros utilizados na prestação de serviço que compõe o custo do mesmo.

3. Empréstimo de Curto e Longo Prazo

Dividir as obrigações de empréstimos em Curto Prazo, colocadas dentro do Passivo Circulante Financeiro, e Longo Prazo, agrupadas no Passivo Não Circulante.

4. Criação grupos de Reservas

- a. Reservas de Capital. Valor proveniente de acréscimo patrimonial que não decorre de receita, tais como ágio em ações e doações recebidas.
- b. Reservas de Incentivos Fiscais. Valor oriundo da opção da empresa em utilizar parte do Imposto de Renda para Incentivos Fiscais.
- c. Reservas de Lucros. Contas constituídas por transferências de lucro da empresa, por determinação legal, estatutária ou de decisão da empresa.

Figura 26 - Ajustes Plano de Contas - Balanço Patrimonial

Fonte: Definições adaptadas de Matarazzo (2008, p. 65 e 66)

ANEXO C2 – AJUSTES DO PLANO DE CONTAS – RESULTADO

Ajustes Plano de Contas - Demonstração de Resultado
<p>1. Divisão da Receita por Grupos</p> <ul style="list-style-type: none">a. Contratos de Engenharia. Serviço prestado de maior valor agregado e alta complexidade.b. Contratos de Mão de Obra Especializada. Serviço prestado de média complexidade.c. Atendimentos. Serviços de pequena complexidade, baixo valor e curta duração, demandados por chamados de clientes e futuros clientes.
<p>2. Classificação da Mão de Obra Direta (MOD)</p> <p>A Mão de Obra Direta, referente ao custo dos técnicos que trabalham diretamente nos Projetos, antes classificada junto à despesa com pessoal, descontando da Receita Líquida para obter o Lucro Operacional, foi realocada junto ao Custo do Serviço Prestado, para se obter um número mais real da margem que a empresa possui e não mascarar o valor das outras despesas.</p>
<p>3. Classificação das Despesas</p> <ul style="list-style-type: none">a. Operacionais. Despesas relativas a continuidade da empresa, mas não diretamente ligadas a algum projeto. Ex: Viagens, Serviços de Terceiros, etc.b. Comerciais. Despesas oriundas de feiras e eventos que a empresa participe e de ações de marketing e patrocínio.c. Pessoal. Despesas com a Mão de Obra Indireta e de Apoio, englobando todo o pessoal que não trabalha em campo.d. Administrativas. Despesas com a remuneração dos sócios e de decisões da diretoria.e. Fixas. Todas as despesas relacionadas a manutenção dos escritórios e das bases de apoio. Ex.: Aluguel, Manutenção, Luz, etc.f. Eventuais. Despesas não recorrentes e/ou que não tenham relação com o objeto da empresa. Ex.: Multas de trânsito, contratuais, etc. <p>Obs.: As despesas financeiras, conforme as normas de contabilidade, foram alocadas após o Lucro Operacional.</p>

Figura 27 - Ajuste Plano de Contas - Demonstração de Resultado

ANEXO D – NECESSIDADES DA EMPRESA

Necessidades da Empresa
<p>1. Controles Financeiros</p> <ul style="list-style-type: none">a. Caixa. Controle da movimentação financeira realizada em espécie.b. Bancos. Controle dos movimentos bancários, com uma visão analítica para a conciliação do extrato das contas.c. Fluxo de Caixa. Possibilitar uma visão dos lançamentos de Contas a Pagar e a Receber, gerando uma previsão de caixa.
<p>2. Integração com a Contabilidade</p> <p>A empresa se ressentida de uma melhor comunicação e integração com a Contabilidade. Para tanto, deseja que a utilização de um software ajude a obter relatórios e informações de forma mais rápida e confiável. Também gostaria de poder interligar os sistemas ou enviar arquivo com a movimentação para evitar erros de interpretação nos lançamentos.</p>
<p>3. Cadastros</p> <ul style="list-style-type: none">a. Centros de Custo. A empresa deseja utilizar o conceito de centros de custo para estruturar o seu orçamento e o seu acompanhamento.b. Projetos. Outra dimensão de análise serão os projetos, para poder analisar os seus faturamentos e os seus custos diretos.c. Previsão. Como será feito orçamento, é necessário realizar previsões no fluxo de caixa e depois a conferência do realizado.
<p>4. Relatórios</p> <ul style="list-style-type: none">a. DRE. Para demonstrar o resultado econômico da empresa.b. Previsto x Realizado. Para comparar as previsões decorrentes do orçamento com a movimentação real da empresa.

Figura 28 - Necessidades da Empresa

ANEXO E1 – MODELO DE CHECKLIST PARA ANÁLISE DOS SISTEMAS

Checklist Sistemas	
1. Controles Financeiros	
a. Controle de Caixa	<input type="text"/>
b. Controle de Bancos	<input type="text"/>
c. Fluxo de Caixa	<input type="text"/>
2. Integração com a Contabilidade	
	<input type="text"/>
3. Cadastros	
a. Centros de Custo	<input type="text"/>
b. Projetos	<input type="text"/>
c. Lancto de Previsão	<input type="text"/>
4. Relatórios	
a. DRE	<input type="text"/>
b. Previsto x Realizado	<input type="text"/>
Legenda	
1,00	Atende ao requisito.
0,75	Em desenvolvimento avançado
0,50	Em desenvolvimento inicial
0,25	Pode desenvolver
0,00	Não atende ao requisito

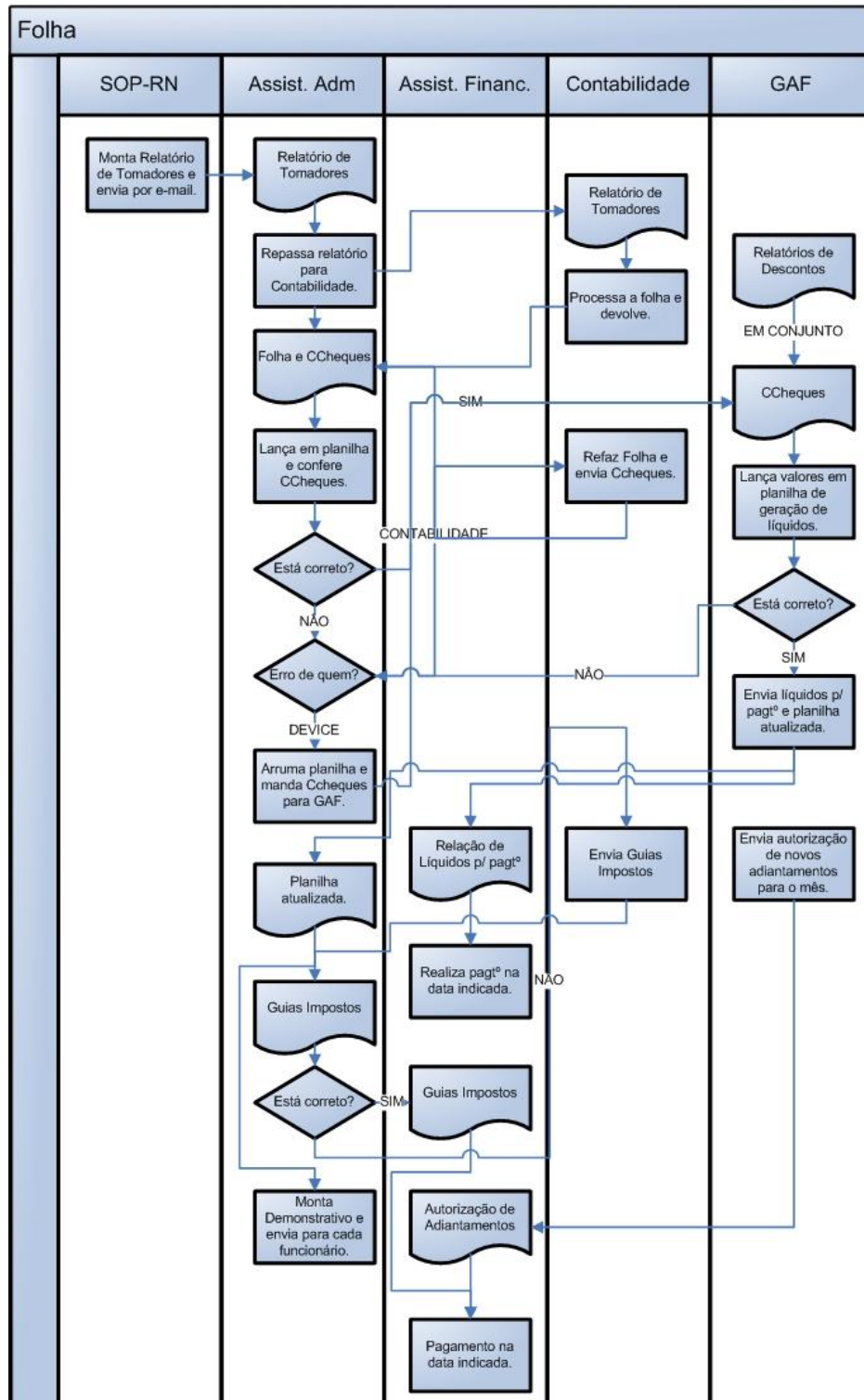
Figura 29 - Checklist para Análise dos Sistemas

ANEXO E2 – QUADRO COMPARATIVO DOS SISTEMAS

Checklist Sistemas - Comparação dos Sistemas						
	Comercial Gold	TOTVS Série 1	Logicbox	CIGAM	TOTVS Série 3	Syntesys
1. Controles Financeiros						
a. Controle de Caixa	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
b. Controle de Bancos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
c. Fluxo de Caixa	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2. Integração com a Contabilidade	1,00	1,00	0,00	0,25	0,25	0,50
3. Cadastros						
a. Centros de Custo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
b. Projetos	0,00	0,00	0,00	1,00	0,75	0,50
c. Lançamento de Previsão	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,50
4. Relatórios						
a. DRE	1,00	1,00	0,00	0,75	0,25	0,50
b. Previsto x Realizado	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,50
TOTAL	6,00	7,00	4,00	8,00	7,25	6,50
Legenda						
1,00	Atende ao requisito.					
0,75	Em desenvolvimento avançado					
0,50	Em desenvolvimento inicial					
0,25	Pode desenvolver					
0,00	Não atende ao requisito					

Figura 30 - Quadro Comparativo dos Sistemas

ANEXO F1 – PROCESSO ATUAL DE FOLHA DE PAGAMENTO

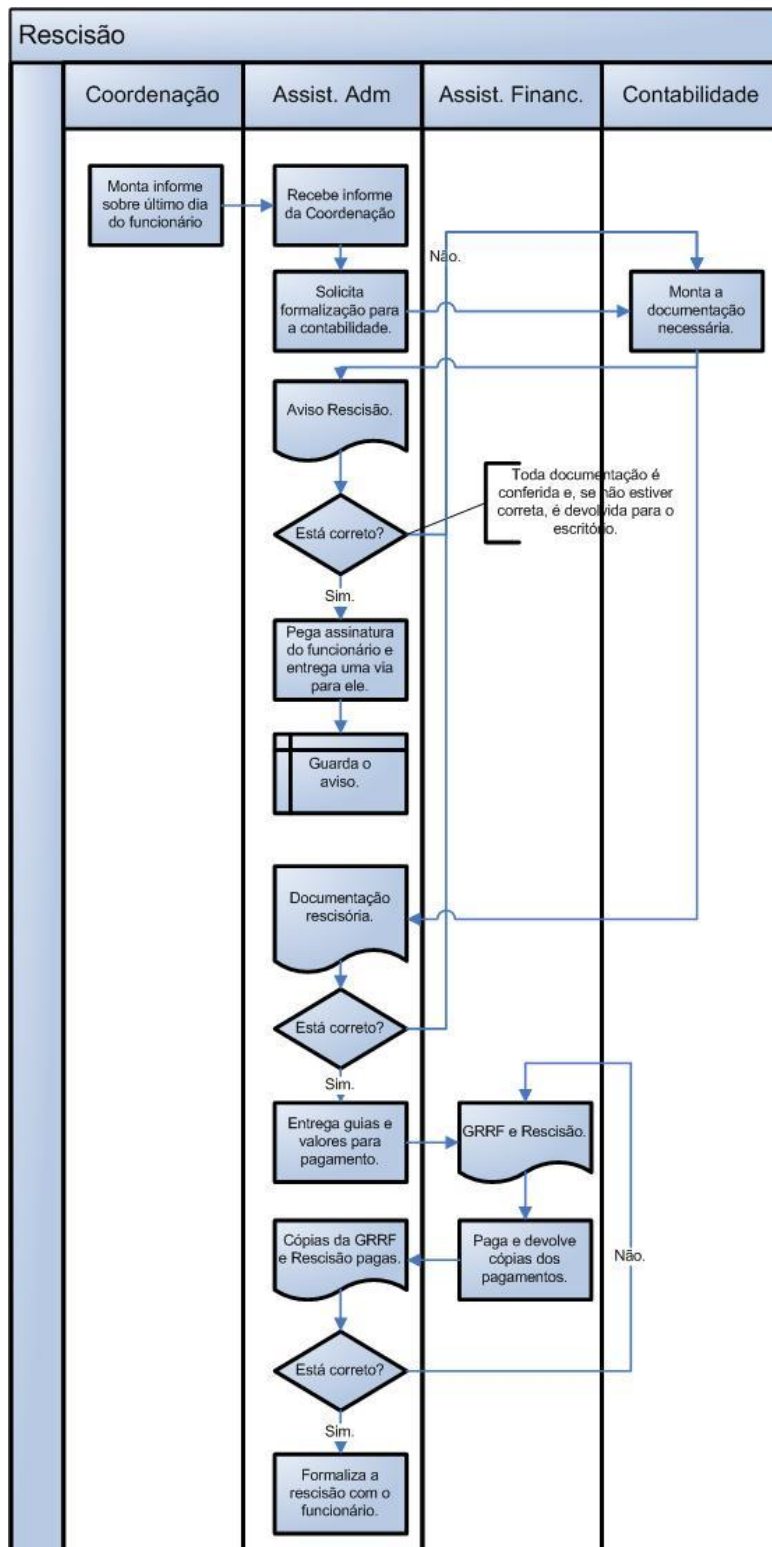


Glossário:

- SOP-RN - Supervisor de Operações do Rio Grande do Norte
- GAF – Gerente Administrativo-Financeiro
- CCheques – Contra Cheques de pagamento dos funcionários
- Contabilidade – Escritório Terceirizado de Contabilidade
- Folha – Folha de Pagamento
- Device - Empresa

Figura 31 - Processo de Folha de Pagamento

ANEXO F2 – PROCESSO ATUAL DE RESCISÃO

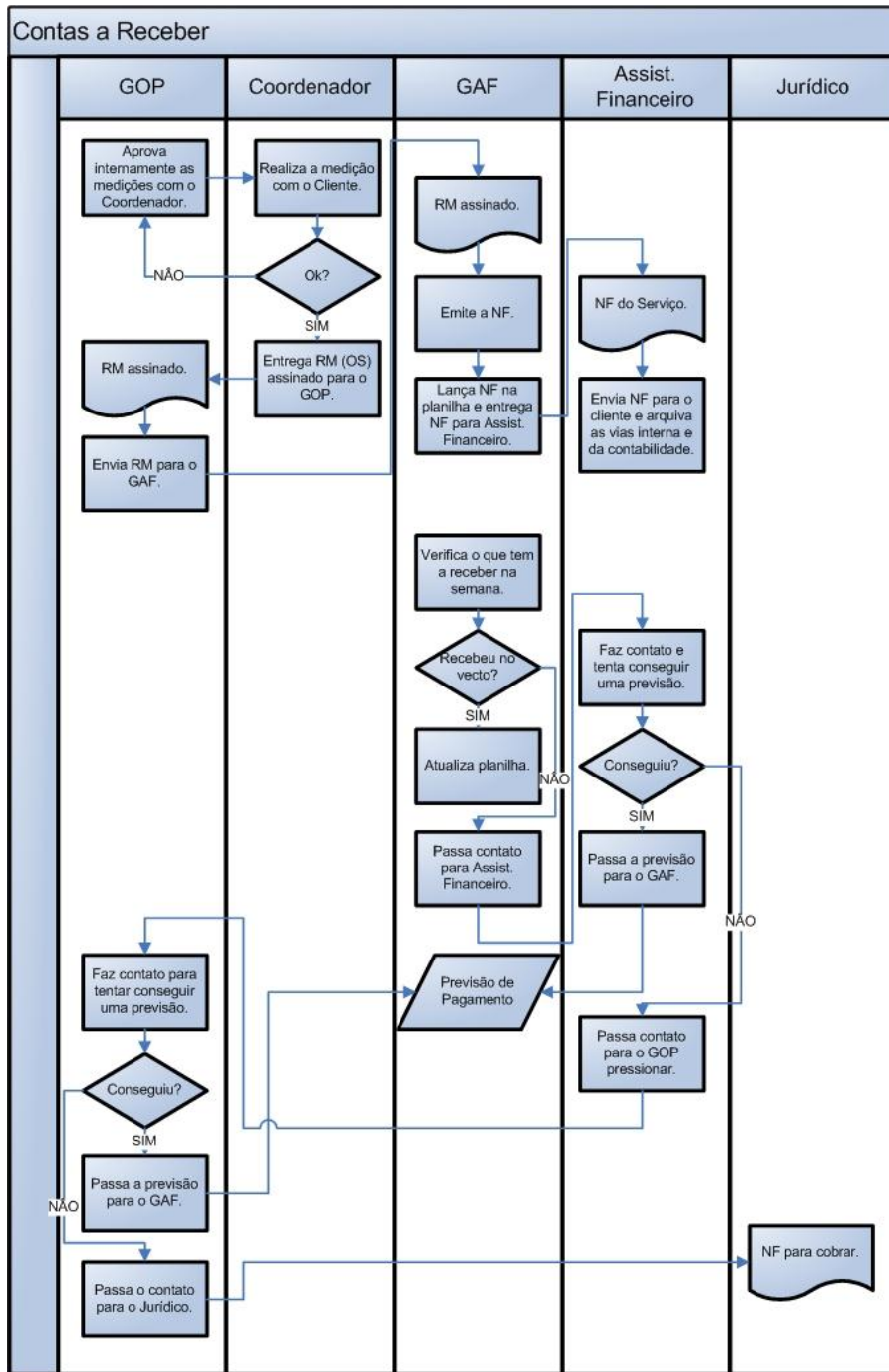


Glossário:

GRRF – Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS

Figura 32 - Processo Rescisão

ANEXO F4 – PROCESSO ATUAL DE CONTAS A RECEBER



Glossário:

- GOP – Gerente de operações
- GAF – Gerente Administrativo-Financeiro
- RM – Relatório de Medição
- OS – Ordem de Serviço
- NF – Nota Fiscal

Figura 34 - Processo de Contas a Receber

ANEXO F5 – PROCESSO ATUAL DE CONTROLE DO PLANO DE TELEFONIA MÓVEL

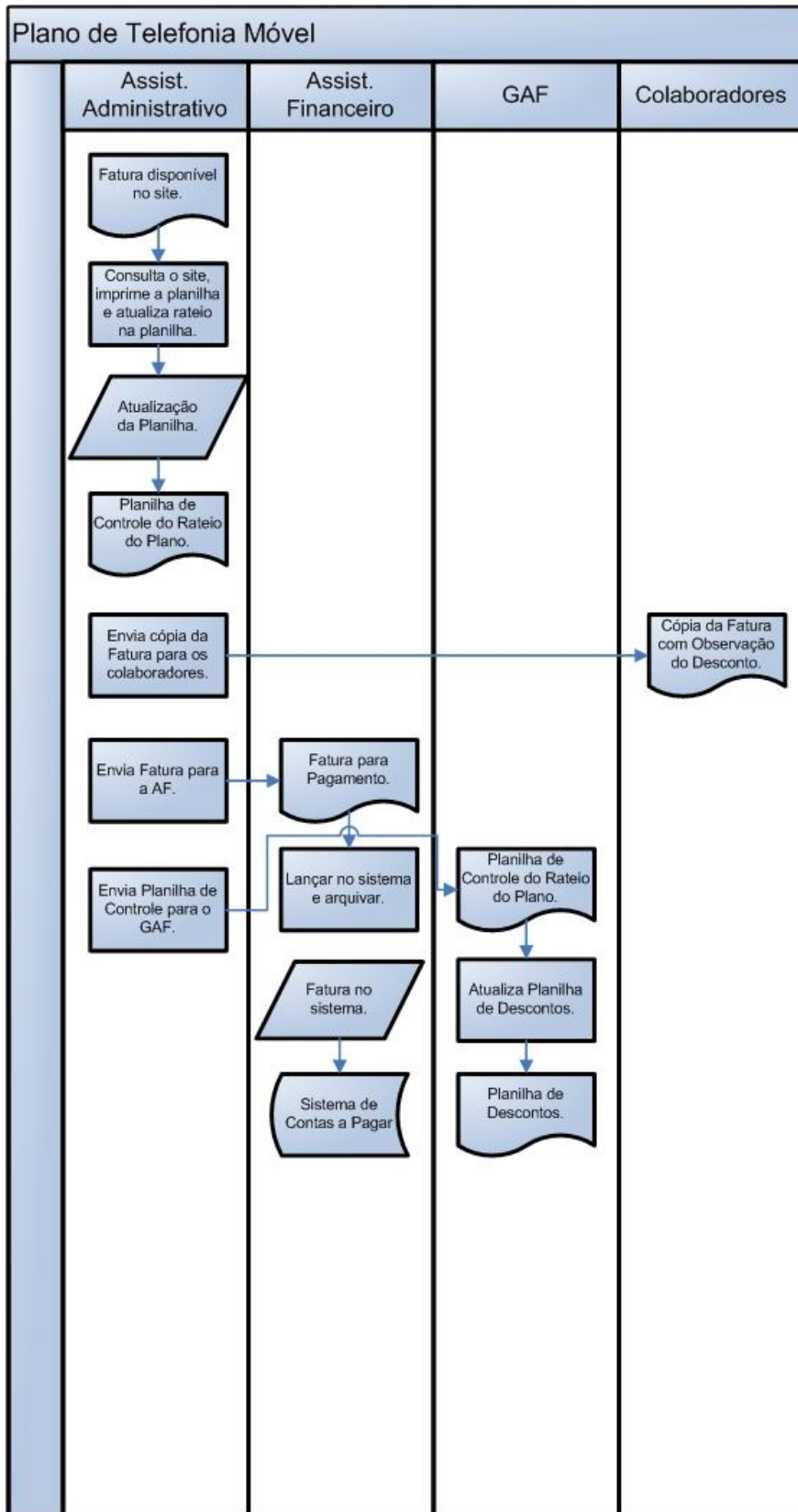


Figura 35 - Processo de Controle do Plano de Telefonia Móvel

ANEXO F6 – PROCESSO ATUAL DE CONTROLE DO PLANO DE SAÚDE CORPORATIVO

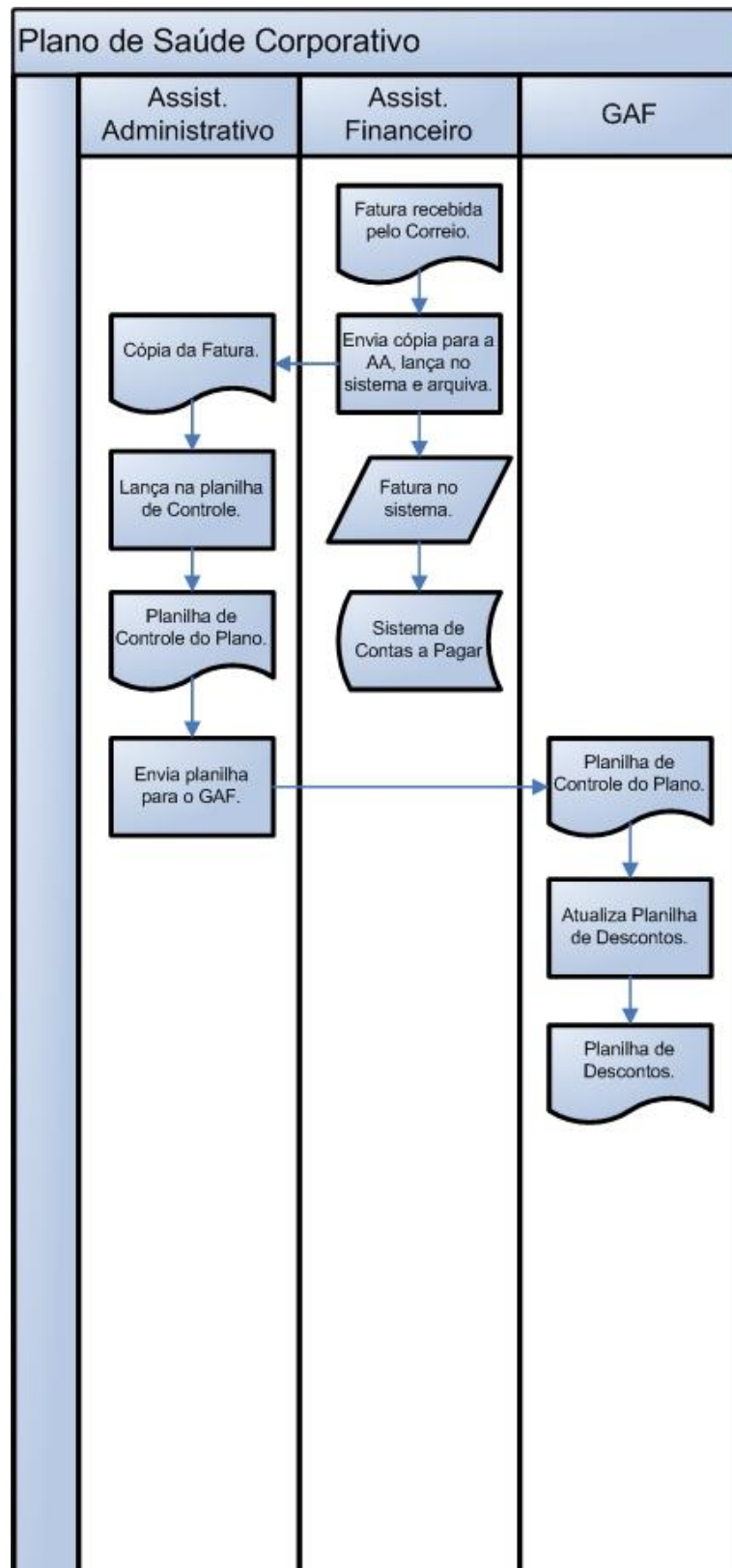


Figura 36 - Processo de Controle do Plano de Saúde Corporativo

ANEXO F7 – PROCESSO ATUAL DE ENTREGA E COLETA DE DOCUMENTOS

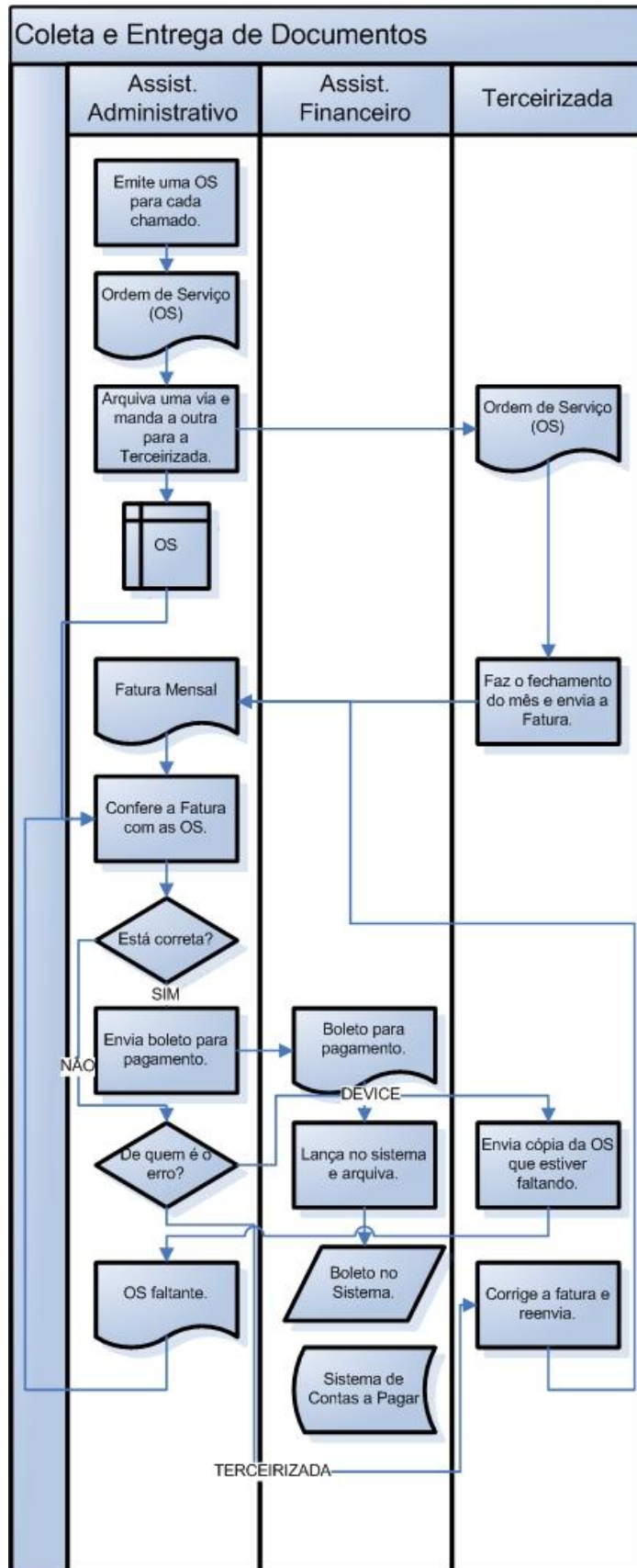


Figura 37 – Processo de Atual de Coleta e Entrega de Documentos

ANEXO F9 – PROCESSO ATUAL DE CONTROLE DO SUPORTE DE TI

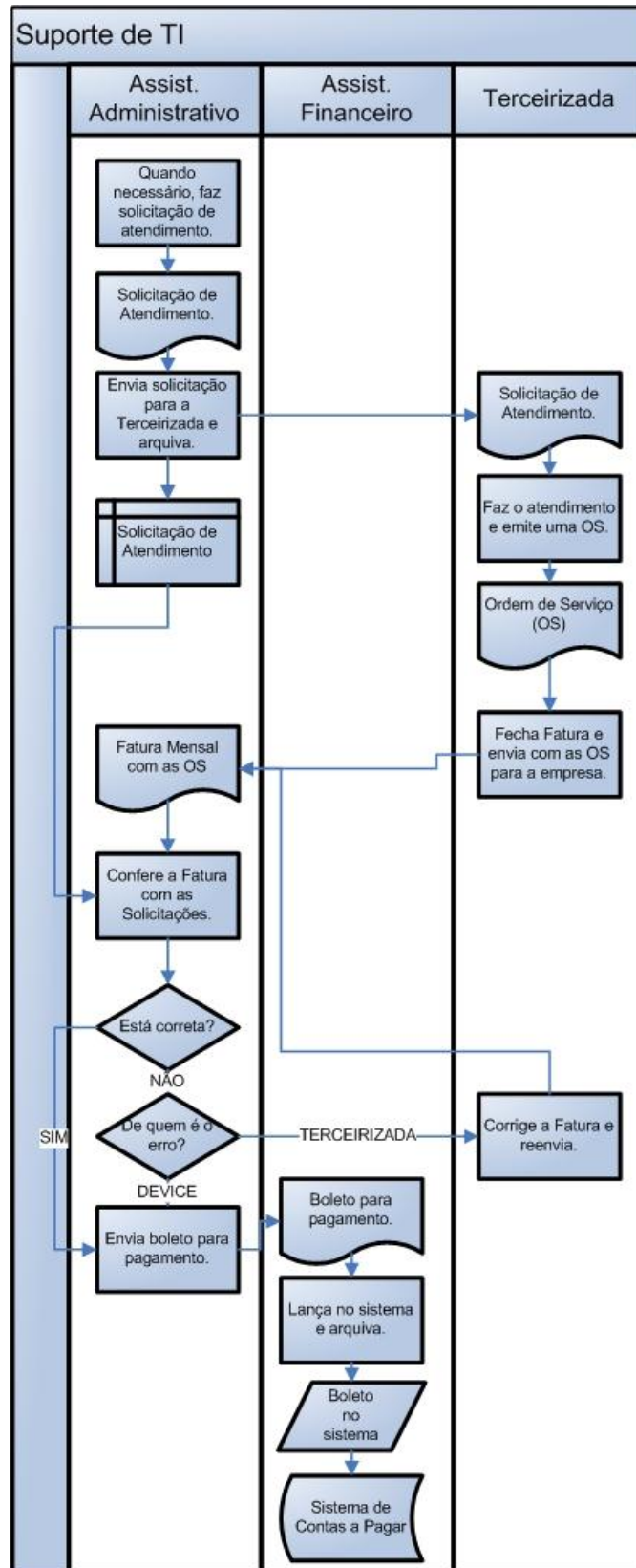


Figura 39 - Processo de Controle do Suporte de TI

ANEXO F10 – PROCESSO ATUAL DE EVENTOS E OUTRAS DESPESAS

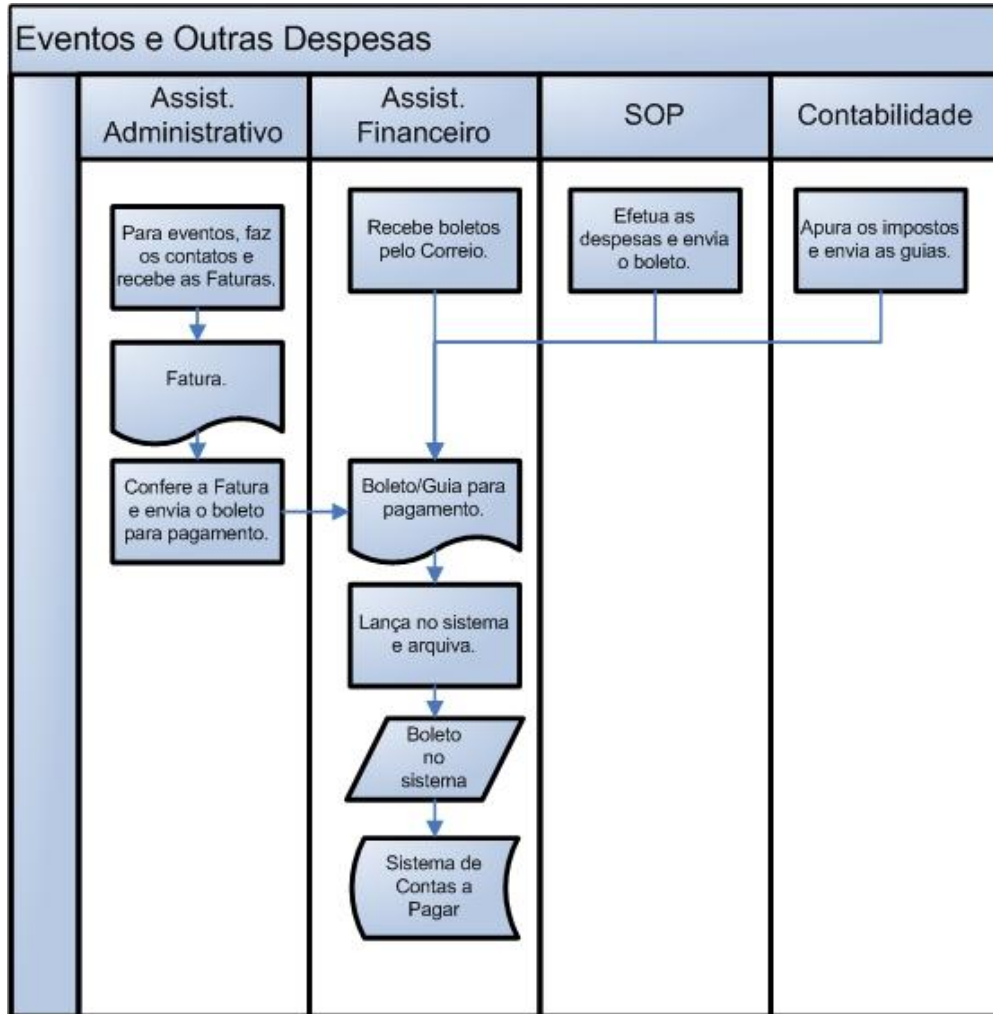


Figura 40 - Processo de Eventos e Outras Despesas

ANEXO F11 – PROCESSO ATUAL DE CONTAS A PAGAR

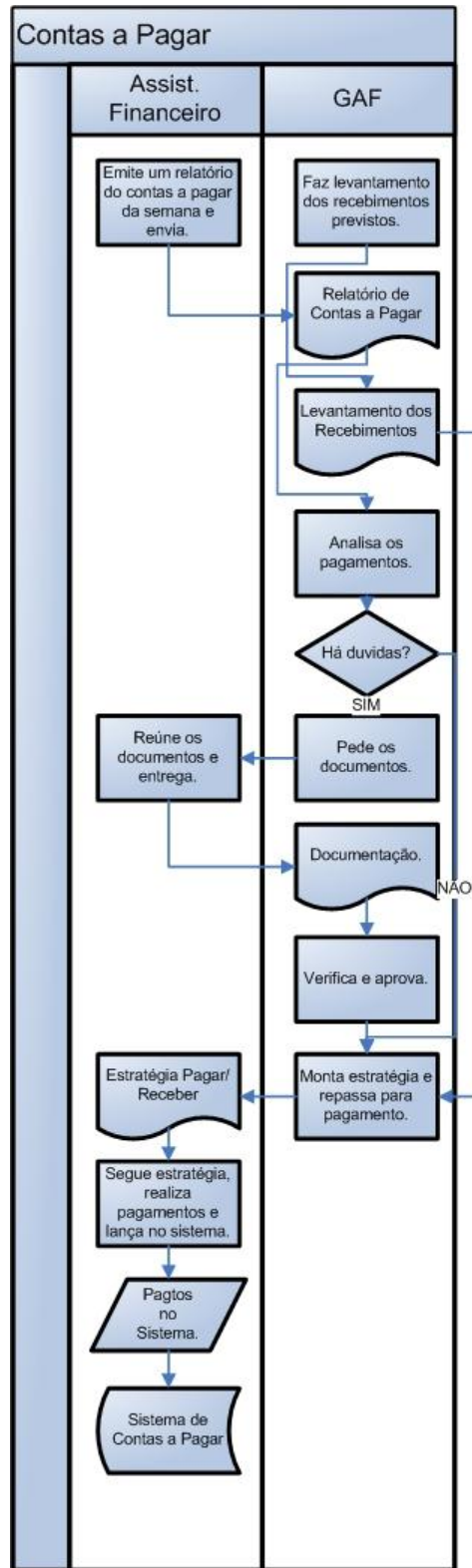


Figura 41 - Processo de Contas a Pagar

ANEXO F12 – PROCESSO ATUAL DE DOCUMENTAÇÃO PARA CONTABILIDADE

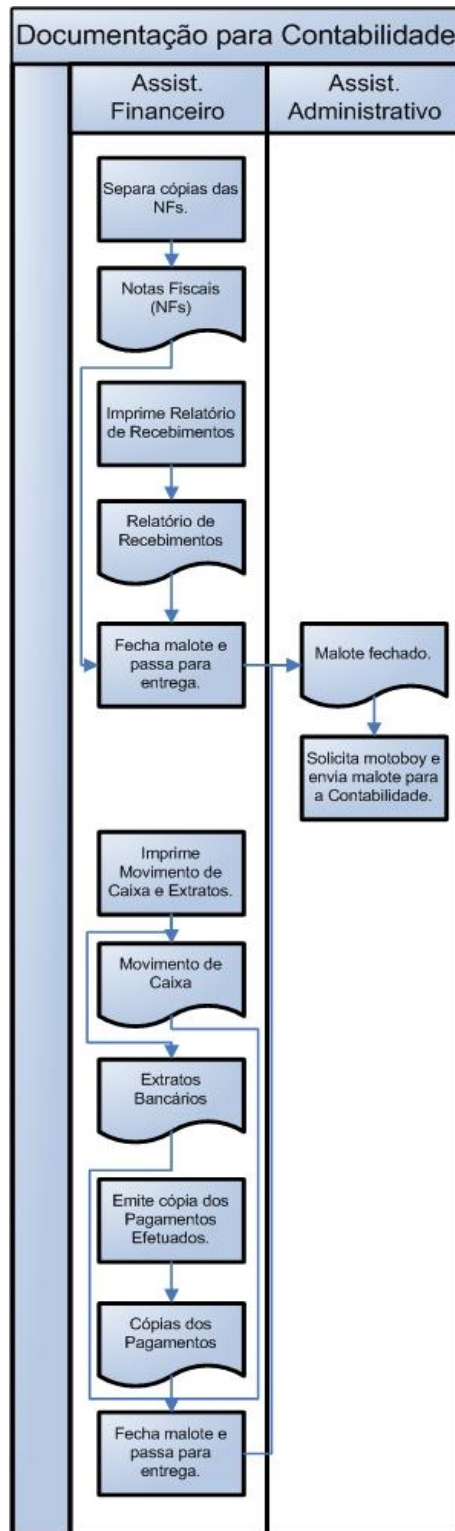


Figura 42 - Processo de Documentação para a Contabilidade

ANEXO G1 – MODELO DE FLUXO DE CAIXA

2011 RESUMO CAIXA		JAN/11	FEV/11	MAR/11	ABR/11	MAI/11	JUN/11	JUL/11	AGO/11	SET/11	OUT/11	NOV/11	DEZ/11	TOTAL	MÉDIA
3.A	SALDO OPERACIONAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3.B	SALDO FINANCEIRO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3.C	SALDO PATRIMONIAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4.	SALDO DE CAIXA TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5.	CAIXA INICIAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
6.	CAIXA FINAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Figura 43 - Modelo de Fluxo de Caixa

2011 OPERACIONAL		JAN/11	FEV/11	MAR/11	ABR/11	MAI/11	JUN/11	JUL/11	AGO/11	SET/11	OUT/11	NOV/11	DEZ/11	TOTAL	MÉDIA
1.	ENTRADAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.1	CONTRATOS ENGENHARIA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.2	CONTRATOS MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.3	ATENDIMENTOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.	SAÍDAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.1	IMPOSTOS, CONTRIBUIÇÕES E TAXAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.2	IMPOSTOS RENEGOCIADOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.3	PAGTO PESSOAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.4	DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.5	DESPESAS COMERCIAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.6	DESPESAS FIXAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.7	CUSTOS PRODUTOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.8	DIRETORIA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3.	SALDO OPERACIONAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Figura 44 - Modelo de Fluxo de Caixa Operacional

2011 FINANCEIRO		JAN/11	FEV/11	MAR/11	ABR/11	MAI/11	JUN/11	JUL/11	AGO/11	SET/11	OUT/11	NOV/11	DEZ/11	TOTAL	MÉDIA
1.	ENTRADAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.1	APLICAÇÕES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.2	EMPRÉSTIMOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.3	OUTRAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.	SAÍDAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.1	APLICAÇÕES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.2	EMPRÉSTIMOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.3	OUTRAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3.	SALDO FINANCEIRO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Figura 45 - Modelo de Fluxo de Caixa Financeiro

2011 PATRIMONIAL		JAN/11	FEV/11	MAR/11	ABR/11	MAI/11	JUN/11	JUL/11	AGO/11	SET/11	OUT/11	NOV/11	DEZ/11	TOTAL	MÉDIA
1.	ENTRADAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.1	VENDA DE ATIVOS TANGÍVEIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.2	VENDA DE ATIVOS INTANGÍVEIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.	SAÍDAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.1	AQUISIÇÃO DE ATIVOS TANGÍVEIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.2	AQUISIÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.3	MANUTENÇÃO DE ATIVOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3.	SALDO PATRIMONIAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Figura 46 - Modelo Fluxo de Caixa Patrimonial

ANEXO G2 – MODELO DE DRE

Nome	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
RECEITA BRUTA OPERACIONAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) CUSTOS DIRETOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) LUCRO BRUTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DESPESAS COMERCIAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DESPESAS COM PESSOAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DESPESAS FIXAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DESPESAS EVENTUAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) LUCRO OPERACIONAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) LUCRO ANTES DO IR	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) PROVISÕES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) LUCRO LÍQUIDO CONTÁBIL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Figura 47 - Modelo de DRE

ANEXO H1 – RELATÓRIO 1º TRIMESTRE

A Empresa

A/c Diretor

Ref.: Relatório 1º Trimestre 2011

Porto Alegre, 01 de Maio de 2011.

Como análise do resultado do primeiro trimestre da empresa, apresentado nos relatórios anexos, recomendo a aprovação das contas do período, mas faço algumas ressalvas que devem ser observadas no próximo trimestre a fim de identificar se constituem uma tendência ou um fato isolado.

Estes números foram retirados dos controles realizados com o apoio de planilhas financeiras, assim faço a ressalva que podem existir alguns lançamentos fora de período, como despesas de períodos anteriores e/ou em atraso, mas em números grandes os relatórios representam a situação da empresa.

1 RECEITA

A Receita Bruta da empresa aumentou sua média com relação ao ano passado, mas, tanto em Fevereiro quanto em Março, não conseguiu superar, nem igualar o valor atingido em Janeiro. Ponto positivo se identifica que, após em Fevereiro ter caído dezoito por cento, a Receita Bruta quase retornou, em Março, ao patamar de Janeiro.

Há que se fazer a ressalva da renovação do cadastro como fornecedor da Petrobras, cuja demora levou a represar alguma parte da medição dos contratos, para evitar multas administrativas.

O objetivo proposto de aumentar as receitas oriundas de Contratos de Engenharia está sendo cumprido em parte, mas a tendência é boa se considerarmos que as mesmas já correspondem a quase trinta por cento da receita total.

Ressalto que com o aumento dos custos, que será explicado no próximo item, deve-se buscar um aumento ainda maior no faturamento, principalmente em Contratos de Engenharia, para recuperar a rentabilidade da empresa.

2 CUSTOS DIRETOS

Os Custos Diretos aumentaram muito, passando de quase vinte por cento para quase trinta por cento. Aumento este que não foi acompanhado pela Receita Bruta. E o aumento se deveu, basicamente, em aumento no gasto com pessoal de Mão de Obra Direta.

A tendência é que tenha sido uma estruturação de equipe para suportar um incremento de contratos e de receitas, o qual deve ser observado se irá ocorrer nos próximos meses, ou se será necessário realizar cortes nesta rubrica. Esta tendência é reforçada pelo comportamento da conta, pois ela vem numa crescente de oito por cento em Fevereiro e mais trinta por cento em Março.

Recomenda-se observar se esta conta irá normalizar seu valor a partir de Abril.

3 DESPESAS OPERACIONAIS

As Despesas Operacionais são impactadas em muito pelos Relatórios de Despesas apresentados pelos colaboradores, os quais quase dobraram em Março com relação a Janeiro. Quando passarmos a realizar os controles via software, estes gastos serão desmembrados, mas, considerando que houve uma preparação para a participação da empresa na feira OTC e a realização de uma imersão com os colaboradores no período, é pertinente aguardar os números do próximo trimestre para verificar se a conta irá diminuir.

Recomendo, ao transpor nosso trabalho para o novo software a ser utilizado, que os gastos com Relatórios de Despesas sejam lançados desmembrados, para visualizarmos se alguma conta irá apresentar comportamento fora do normal, ou se confirmará a previsão da feira e da imersão com colaboradores.

4 RETIRADAS

Em Março, houve o pagamento do bônus relativo ao resultado do ano de 2010, cuja apuração não contou com a minha participação e nem tive acesso. Como a situação da empresa ainda não permite a realização de provisões muito grandes, o impacto no caixa deste paga-

mento dentro da folha de Março, paga em Abril, é importante, o qual deve aparecer no relatório de Fluxo de Caixa do segundo trimestre.

No decorrer do ano isto não deve ocorrer já que Bônus por Desempenho só ocorrem uma vez ao ano.

Recomendo, assim que a geração de caixa da empresa permitir, realizar uma provisão de bônus mensal, a qual seja colocada numa conta aplicação, para, ao final do período, ser feito este pagamento, não comprometendo os recursos operacionais de competências subseqüentes.

5 RECOMENDAÇÕES FINAIS

Ao todo, a situação da empresa apresentou uma melhora com relação ao ano passado, mesmo que ainda sofra impacto de débitos antigos, de despesas represadas e de um controle ainda em processo de implantação.

Ao longo do mês de Maio, estará sendo implantada a nova forma de apuração de resultado e de novos indicadores, com o uso de novos softwares e de uma mudança nos processos financeiros, com a entrada do trabalho permanente de consultoria financeira.

A análise de resultado mensal e a geração de relatórios para embasar decisões gerenciais de investimentos e de políticas financeiras devem mudar o panorama de alterações no perfil econômico da empresa, pois mudaremos a forma de análise: passando da análise do que aconteceu para a análise do que fazer.

Ao estarmos com os lançamentos do primeiro trimestre terminado nos novos controles, proponho atualizarmos este relatório para ver se não há alguma modificação importante nos números.

Bruno Moraes

Consultor

ANEXO H2 – RETIFICAÇÃO RELATÓRIO 1º TRIMESTRE

A Empresa

A/c Diretor

Ref.: Relatório 1º Trimestre 2011 – Retificado

Porto Alegre, 02 de Maio de 2011.

Ao confrontar os números do 1º Trimestre com os números da Contabilidade, verificou-se uma diferença com relação a algumas NFs de final de Fevereiro e início de Março. Fazendo a correção, fazem-se necessárias as seguintes correções:

1 RECEITA

A Receita da empresa conseguiu se recuperar em Março, ao superar em quase 20% os números de Janeiro, o que nos leva a crer que, desconsiderando o fato do represamento de medições feito no mês de Fevereiro, a empresa vem manteve uma média de faturamento em torno de R\$ xxx.xxx,xx (xxxxxxxxxxxxxx e xxxxxx mil reais).

Independente disto, mantenho a ressalva de que se deve buscar um incremento na Receita para suportar o aumento dos Custos Diretos.

2 CUSTOS DIRETOS

Não houve alteração do primeiro relatório, mantida a redação.

3 DESPESAS OPERACIONAIS

Não houve alteração do primeiro relatório, mantida a redação.

4 RETIRADAS

Não houve alteração do primeiro relatório, mantida a redação.

5 RECOMENDAÇÕES FINAIS

A ressalva das considerações finais do primeiro relatório já apontava que poderia haver divergências. Desta forma, fica claro que a partir de Maio, com a implantação dos novos métodos, chegaremos a uma maior confiabilidade dos números dos relatórios.

Reiterando o primeiro relatório, é importante verificar se o faturamento começará a aumentar e, conseqüentemente, a rentabilidade também.

Bruno Moraes

Consultor

ANEXO H3 – ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL

Nome	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO	
	%AV	%AH	%AV	%AH	%AV	%AH
RECEITA BRUTA OPERACIONAL	100,00%	100,00%	100,00%	82,76%	100,00%	119,12%
(-) DEDUCOES DA RECEITA BRUTA	7,50%	100,00%	8,11%	89,44%	6,86%	108,86%
(=)RECEITA LÍQUIDA	92,50%	100,00%	91,89%	82,22%	93,14%	119,96%
(-) CUSTOS DIRETOS	19,83%	100,00%	26,03%	108,65%	23,12%	138,90%
(=)LUCRO BRUTO	72,67%	100,00%	65,86%	75,00%	70,02%	114,79%
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	16,19%	100,00%	15,95%	81,55%	15,41%	113,36%
(-) DESPESAS COMERCIAIS	0,16%	100,00%	0,06%	32,14%	0,15%	112,89%
(-) DESPESAS COM PESSOAL	12,05%	100,00%	10,71%	73,55%	8,65%	85,49%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	9,53%	100,00%	11,52%	100,00%	8,00%	100,00%
(-) DESPESAS FIXAS	6,09%	100,00%	9,21%	125,14%	7,60%	148,62%
(-) DESPESAS EVENTUAIS	0,02%	100,00%	0,04%	198,09%	0,28%	1876,39%
(=)LUCRO OPERACIONAL	28,62%	100,00%	18,36%	53,08%	29,93%	124,54%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	7,48%	100,00%	5,97%	66,04%	3,81%	60,62%
(+) RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	0,00%	#DIV/0!	0,00%	#DIV/0!	0,00%	#DIV/0!
(-) DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	0,00%	#DIV/0!	0,00%	#DIV/0!	0,00%	#DIV/0!
(=)LUCRO ANTES DO IR	21,15%	100,00%	12,39%	48,50%	26,12%	147,14%
(-) PROVISÕES	9,99%	100,00%	10,56%	87,50%	10,55%	125,84%
(=)LUCRO LÍQUIDO CONTÁBIL	11,16%	100,00%	1,83%	13,59%	15,57%	166,21%

Figura 48 - Análise Horizontal e Vertical

ANEXO H4 – ANÁLISE DAS RECEITAS

Análise das Receitas

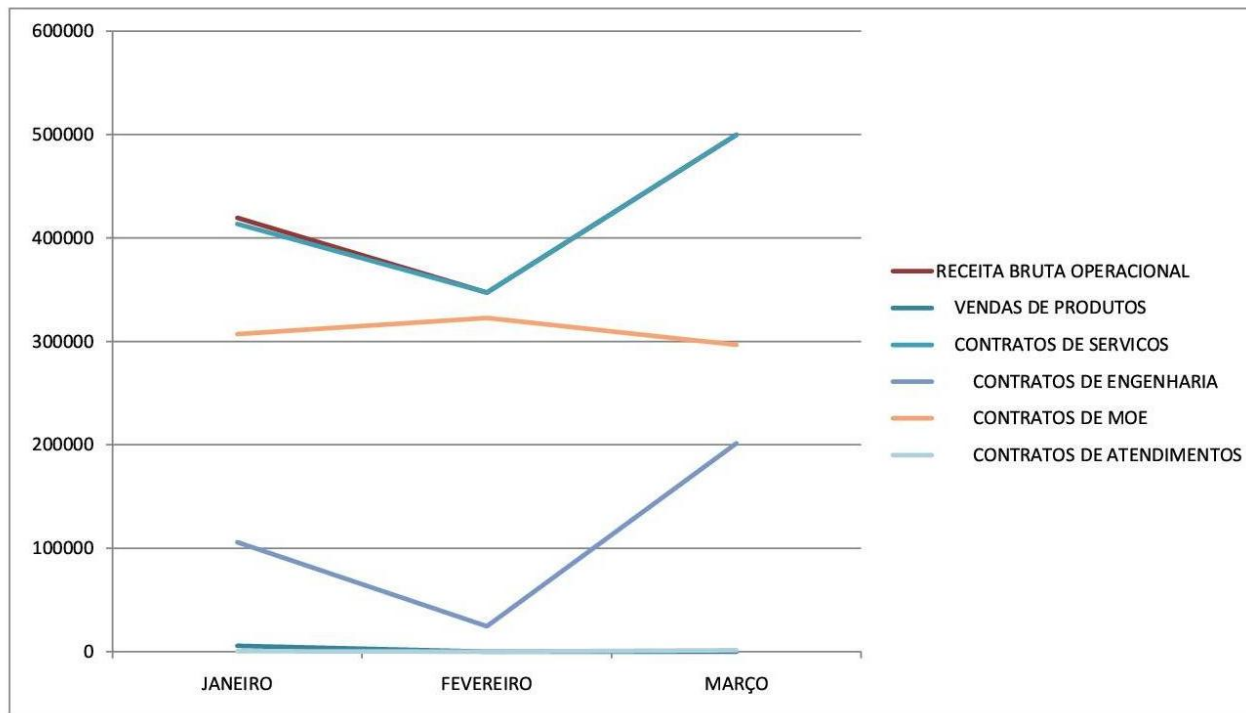


Figura 49 - Análise das Receitas

ANEXO H5 – ANÁLISE DOS CUSTOS

Análise Custos

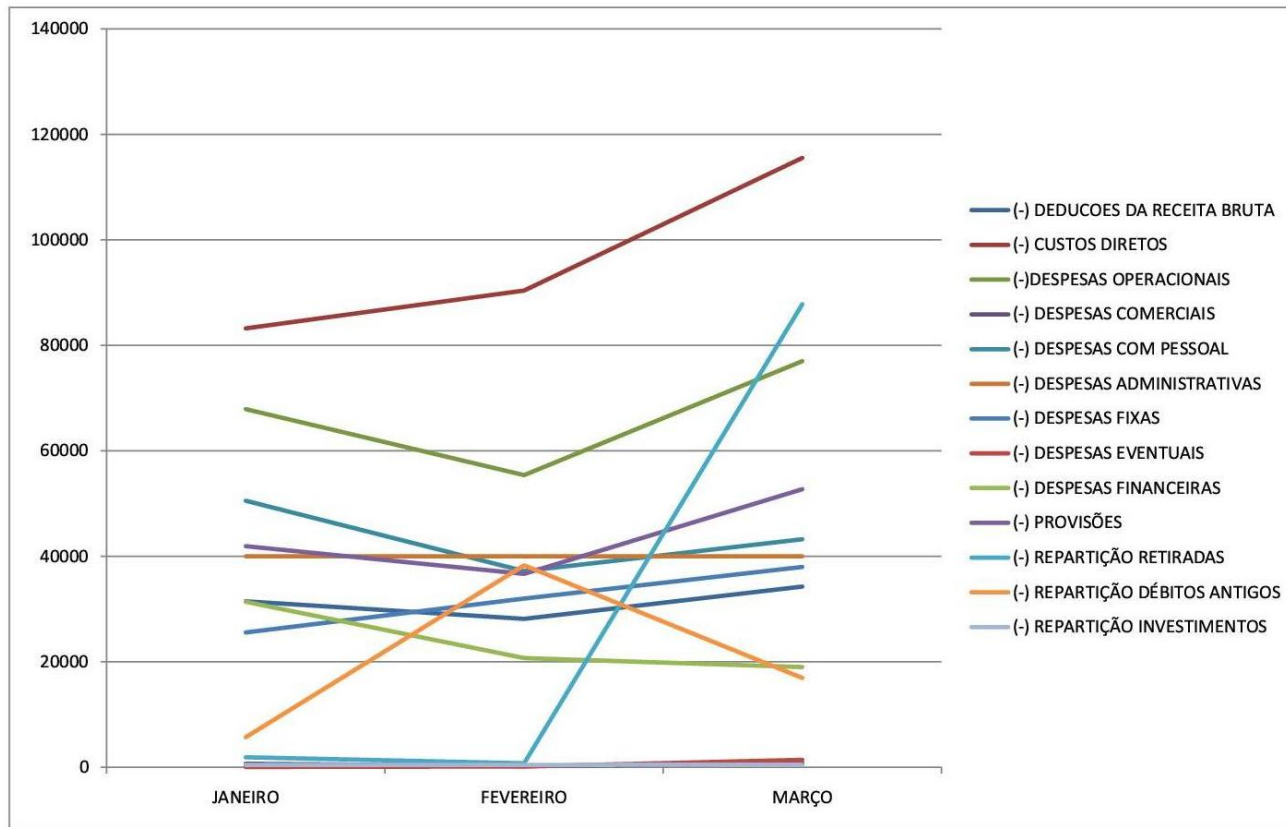


Figura 50 - Análise de Custos

ANEXO H6 – ANÁLISE DA RENTABILIDADE

Análise da Rentabilidade

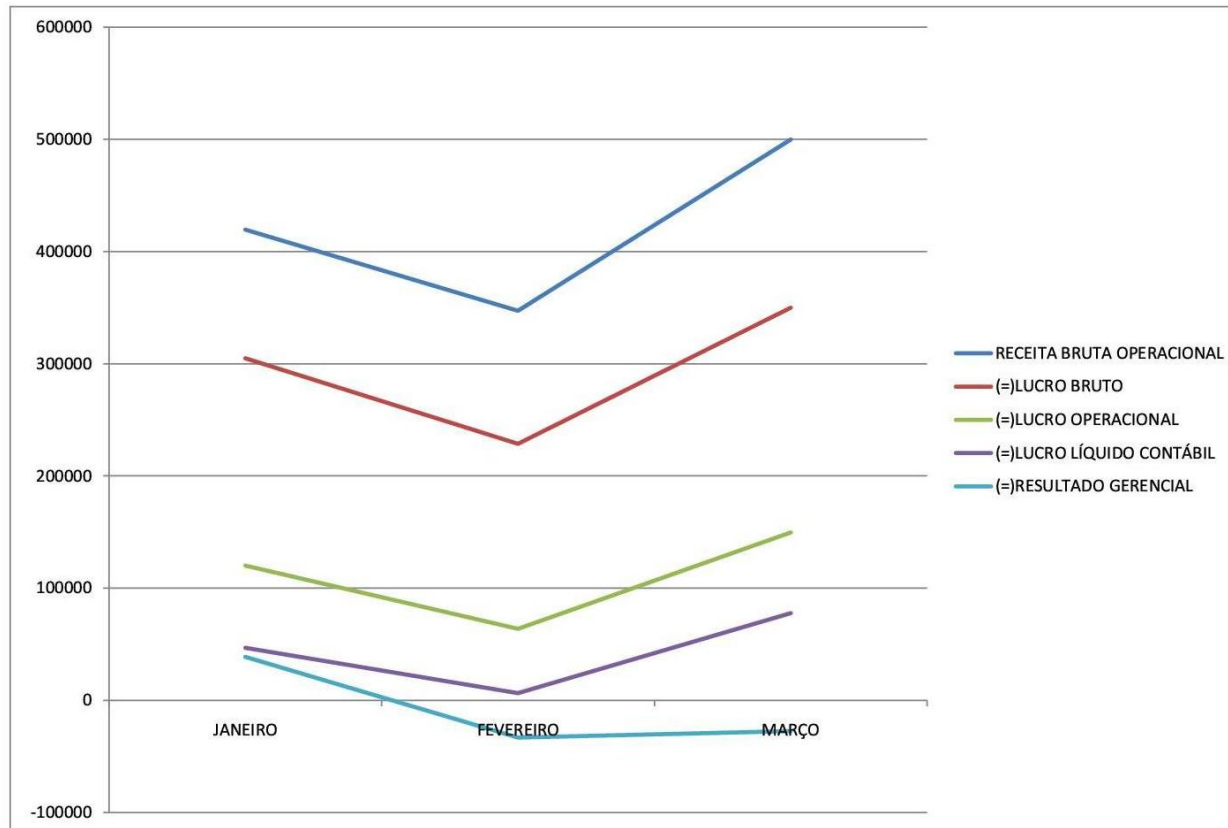


Figura 51 - Análise da Rentabilidade

ANEXO II - SUBPROCESSO DE CONTAS A PAGAR ALTERADO

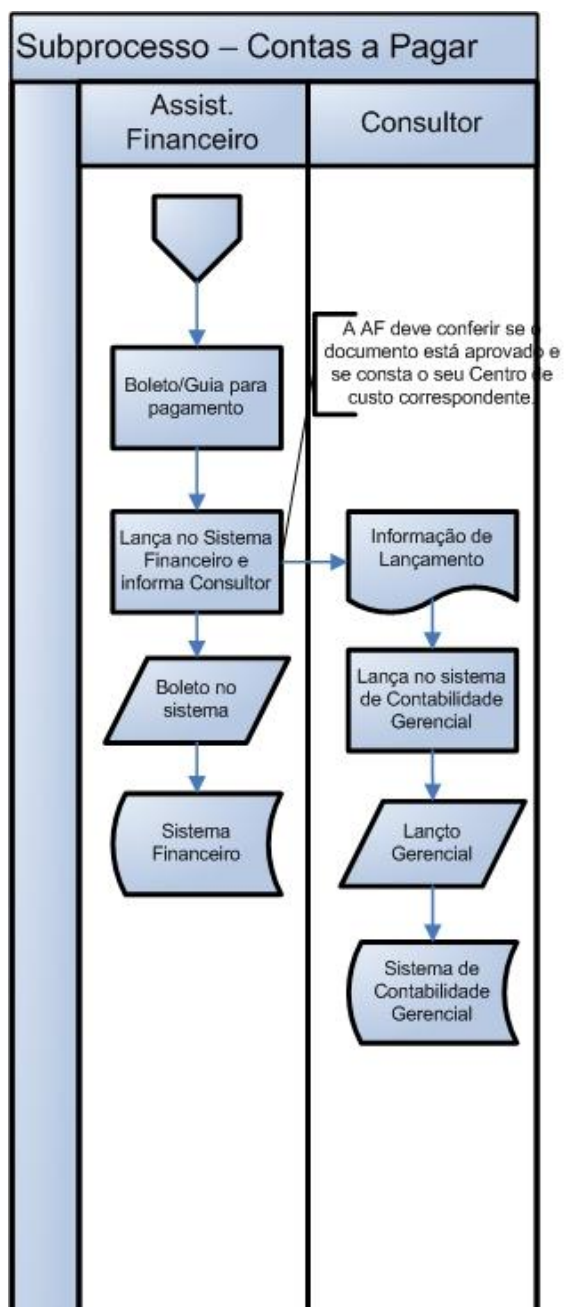


Figura 52 – Subprocesso de Contas a Pagar alterado

ANEXO I2 – SUBPROCESSO DE CONTAS A RECEBER ALTERADO

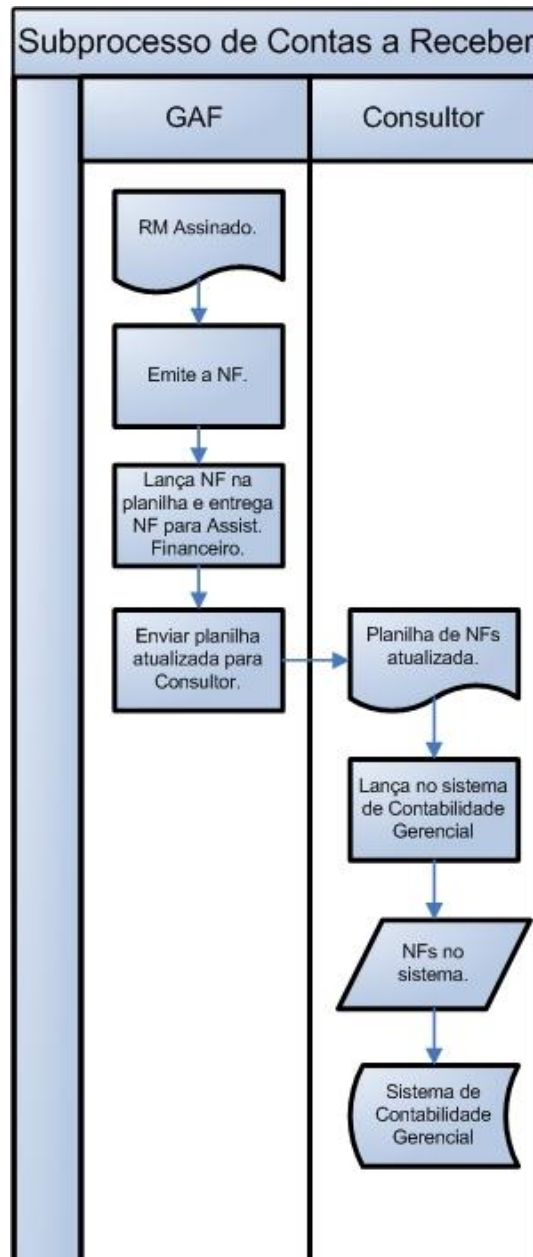


Figura 53 - Subprocesso de Contas a Receber Alterado

ANEXO I3 – SUBPROCESSOS DE FOLHA ALTERADOS

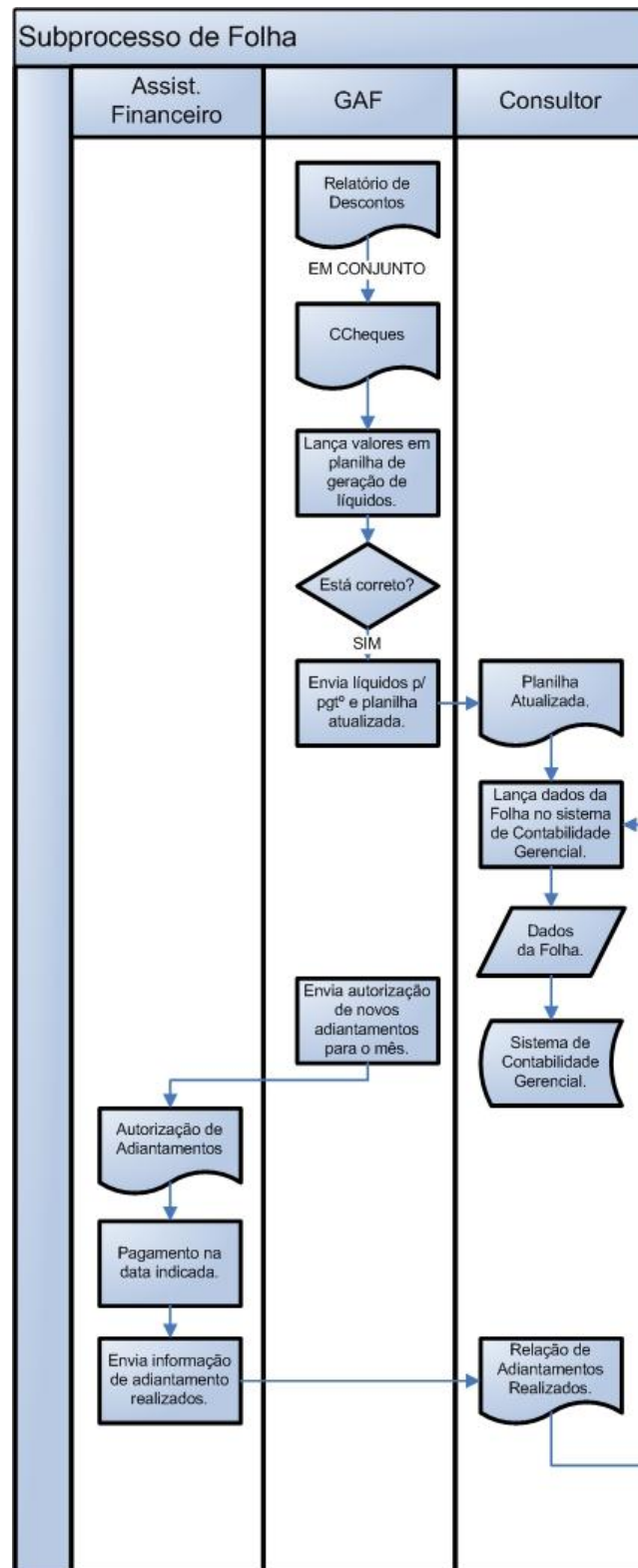


Figura 54 - Subprocesso de Folha Alterado

ANEXO I4 – SUBPROCESSOS DE DOCUMENTAÇÃO PARA CONTABILIDADE ALTERADOS

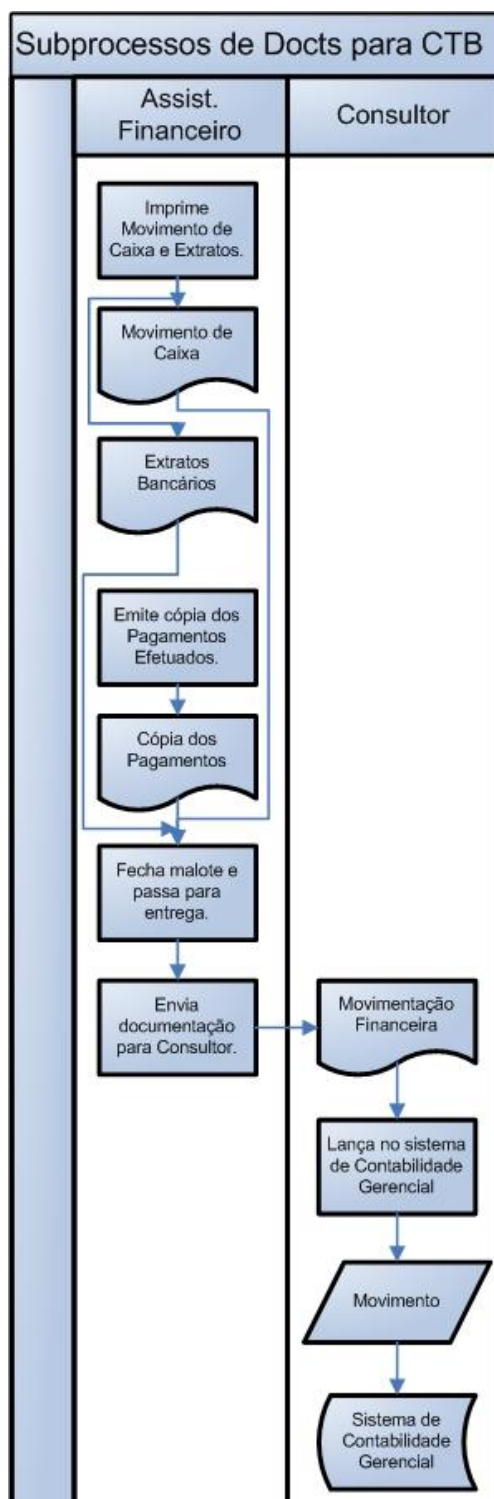


Figura 55 - Subprocessos de Documentação para Contabilidade Alterados

ANEXO I5 – NOVO PROCESSO DE DESPESAS

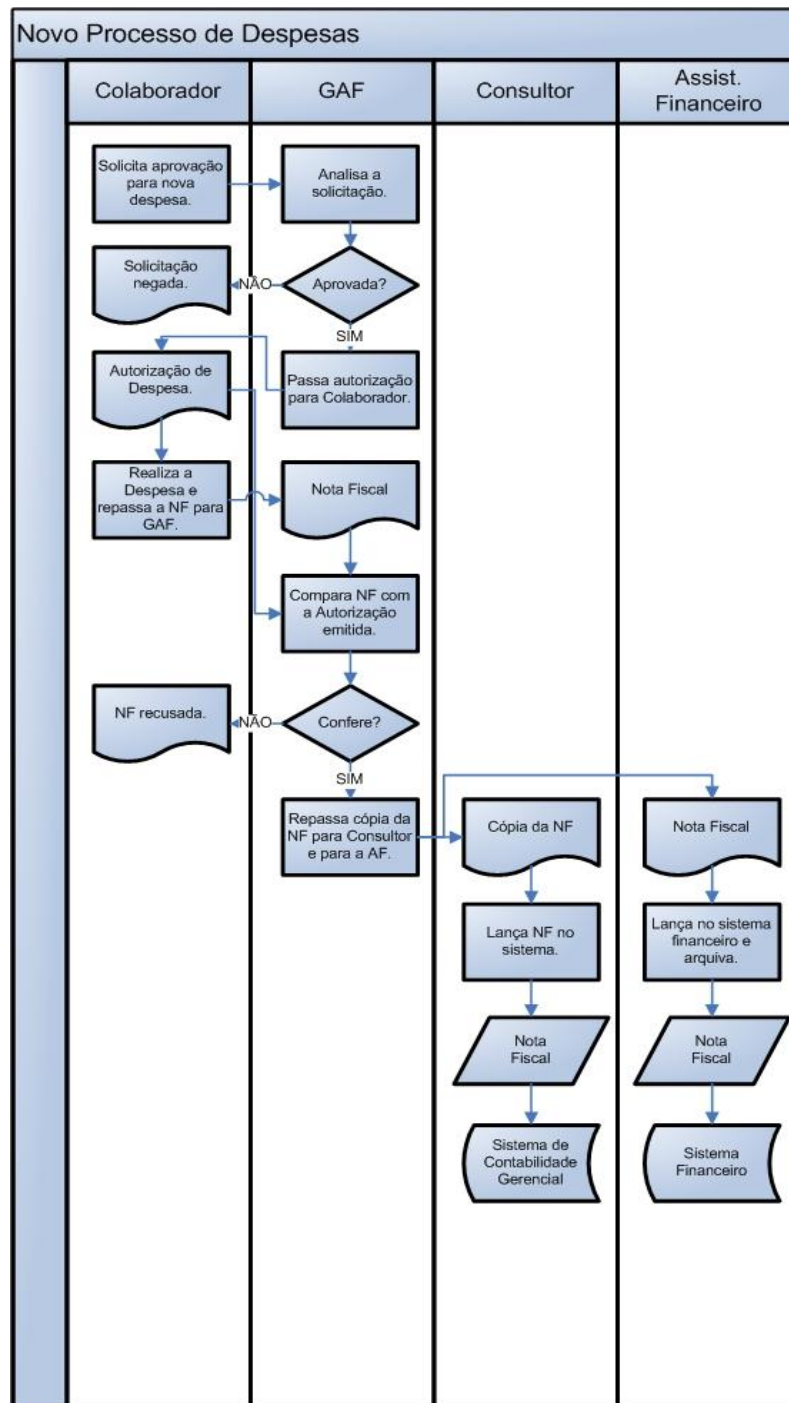


Figura 56 - Novo Processo de Despesas

ANEXO J – MEMORANDO DE DESPESAS ROTINEIRAS

Memorando de Despesas Rotineiras - Exemplo

Nome da Parte	Datas Início/Fim	Valor da Despesa	Descrição
ISSQN	Mensal	2% dos serviços, a pagar no 25º dia do mês	Imposto sobre Serviços pago à Prefeitura Municipal
Condomínio RS	Mensal	R\$ 800,00/mês, a pagar no 15º dia do mês	Condomínio do prédio da base do RS.
Localiza	1º Janeiro 2011. Renovação automática.	R\$ 800,00 ~ R\$ 1.300,00/carro, a pagar no 14º dia do mês	Locação de veículos para uso da empresa. Em geral, 3 veículos para o RS e 6 para o RN.
...

Figura 57 - Exemplo de Memorando de Despesas Rotineiras

ANEXO K – EXEMPLO DE INDICADORES PARA O 2º SEMESTRE DE 2010

		Cálculos para 2º SEM/2010						
		jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
BP REDUZIDO								
ATIVO		R\$ 1.846.183,22	R\$ 1.855.791,80	R\$ 1.771.665,90	R\$ 1.712.984,24	R\$ 1.612.924,41	R\$ 1.421.265,13	R\$ 1.279.605,88
AC		R\$ 159.031,94	R\$ 238.250,14	R\$ 225.480,95	R\$ 355.977,14	R\$ 332.915,09	R\$ 194.641,96	R\$ 200.073,26
ACF		R\$ 97.471,64	R\$ 103.110,80	R\$ 195.540,51	R\$ 159.138,77	R\$ 227.577,14	R\$ 179.930,76	R\$ 170.023,71
ACO		R\$ 61.560,30	R\$ 135.139,34	R\$ 29.940,44	R\$ 196.838,37	R\$ 105.337,95	R\$ 14.711,20	R\$ 30.049,55
AP		R\$ 1.687.151,28	R\$ 1.617.541,66	R\$ 1.546.184,95	R\$ 1.357.007,10	R\$ 1.280.009,32	R\$ 1.226.623,17	R\$ 1.079.532,62
PASSIVO		R\$ 1.846.183,22	R\$ 1.855.791,80	R\$ 1.771.665,90	R\$ 1.712.984,24	R\$ 1.612.924,41	R\$ 1.421.265,13	R\$ 1.279.605,88
PC		R\$ 986.949,23	R\$ 1.004.545,04	R\$ 909.181,76	R\$ 966.715,62	R\$ 1.004.555,41	R\$ 1.014.970,21	R\$ 1.008.427,91
PCF		R\$ 539.327,23	R\$ 525.901,82	R\$ 459.883,15	R\$ 448.014,26	R\$ 546.811,81	R\$ 544.521,72	R\$ 568.524,47
PCO		R\$ 447.622,00	R\$ 478.643,22	R\$ 449.298,61	R\$ 518.701,36	R\$ 457.743,60	R\$ 470.448,49	R\$ 439.903,44
PP		R\$ 859.233,99	R\$ 851.246,76	R\$ 862.484,14	R\$ 746.268,62	R\$ 608.369,00	R\$ 406.294,92	R\$ 271.177,97
PNC		R\$ 236.126,98	R\$ 234.218,84	R\$ 230.402,56	R\$ 228.494,42	R\$ 226.586,28	R\$ 224.678,14	R\$ 273.538,02
PL		R\$ 623.107,01	R\$ 617.027,92	R\$ 632.081,58	R\$ 517.774,20	R\$ 381.782,72	R\$ 181.616,78	R\$ 2.360,05
OUTRAS INFORMAÇÕES								
VENDAS		R\$ 245.047,64	R\$ 366.328,65	R\$ 441.445,11	R\$ 438.659,97	R\$ 243.378,83	R\$ 154.969,29	R\$ 365.105,07
AUTOFINANCIAMENTO		-R\$ 86.818,42	R\$ 81.420,90	R\$ 102.553,65	-R\$ 26.807,39	-R\$ 48.491,49	-R\$ 112.665,95	-R\$ 96.476,72
Indicadores de Crescimento								
CDG = PP - AP		-R\$ 827.917,29	-R\$ 766.294,90	-R\$ 683.700,81	-R\$ 610.738,48	-R\$ 671.640,32	-R\$ 820.328,25	-R\$ 808.354,65
Δ%			7,44%	10,78%	10,67%	-9,97%	-22,14%	1,46%
NCG = ACO - PCO		-R\$ 386.061,70	-R\$ 343.503,88	-R\$ 419.358,17	-R\$ 321.862,99	-R\$ 352.405,65	-R\$ 455.737,29	-R\$ 409.853,89
Δ%			11,02%	-22,08%	23,25%	-9,49%	-29,32%	10,07%
T = (PL + PNC) - (AP + NCG)		-R\$ 441.855,59	-R\$ 422.791,02	-R\$ 264.342,64	-R\$ 288.875,49	-R\$ 319.234,67	-R\$ 364.590,96	-R\$ 398.500,76
Δ%			4,31%	37,48%	-9,28%	-10,51%	-14,21%	-9,30%
Balizadores								
a =	$\frac{\text{Autofinanciamento}}{\text{Vendas}}$		0,22	0,23	-0,06	-0,20	-0,73	-0,26
n =	$\frac{\text{NCG}}{\text{Vendas}}$		-0,94	-0,95	-0,73	-1,45	-2,94	-1,12
C =	$\frac{\text{V2} - \text{V1}}{\text{V1}}$		0,49	0,21	-0,01	-0,45	-0,36	1,36
C Máx =	$\frac{a}{n - a}$		-0,19	-0,20	0,09	0,16	0,33	0,31
a Min =	$n \frac{C}{1 + C}$		-0,31	-0,16	0,00	1,16	1,68	-0,65

Figura 58 - Exemplo de Indicadores para o 2º SEM 2010