

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – UNACSA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FABRICIO CESAR PANATO**

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS E A UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE  
CAIXA COMO FERRAMENTA GERENCIAL EM UMA EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇOS NO RAMO DE EVENTOS**

**CRICIÚMA**

**2014**

**FABRICIO CESAR PANATO**

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS E A UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE  
CAIXA COMO FERRAMENTA GERENCIAL EM UMA EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇOS NO RAMO DE EVENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no Curso de  
Ciências Contábeis da Universidade do Extremo  
Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Clayton Schueroff

**CRICIÚMA**

**2014**

**FABRICIO CESAR PANATO**

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS E A UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE  
CAIXA COMO FERRAMENTA GERENCIAL EM UMA EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇOS NO RAMO DE EVENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 01 de Dezembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Clayton Schueroff - (Esp.) - Orientador

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach - (Esp.) - Examinador

**Dedico este trabalho a todos que me incentivaram nesta jornada, especialmente a minha esposa Cida e meu filho Rafael, que sabiamente me motivaram, quando surgiram obstáculos em meu caminho. Foram pacientes e dividiram seu pouco tempo entre trabalho, estudo e lazer comigo.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado sabedoria, paciência e fé ao longo desses quatro anos e meio, divididos entre os estudos, o trabalho e a família.

Aos meus familiares, pelo apoio incondicional em todos os momentos que achei não ser possível completar mais uma fase, pois nunca fui desestimulado, pelo contrário, em todas as vezes fui incentivado, principalmente por minha esposa Cida e minha mãe Nilda.

Ao meu filho Rafael, por indiretamente me incentivar nos estudos, pois sempre mostrei a ele que nunca é tarde para estudar e que o conhecimento nunca será demasiado, sempre estaremos aprendendo algo novo.

Ao meu sogro Nilton (em memória), pela convivência nesses anos que passamos junto sob o mesmo teto, me dando alegrias com suas histórias. Gostaria muito que estivesse presente em minha formatura, mas seu tempo aqui na terra terminou e a vida deve continuar.

Aos meus professores, que sempre dividiram comigo suas experiências de trabalho dando respostas aos meus questionamentos, numa troca de experiências sadia e prazerosa.

Aos meus colegas, mais jovens com certeza, mas que me proporcionaram momentos de alegria, pois são inúmeras as dificuldades ao longo do caminho de uma universidade.

**“A nossa vida é feita de estudo e trabalho, com pouco tempo de lazer. Então encontre no estudo a sabedoria para conseguir uma velhice confortável.”**

**Gustavo Luzório**

## RESUMO

PANATO, Fabricio Cesar. **A importância dos Controles Internos e a utilização do Fluxo de caixa como ferramenta gerencial em uma empresa prestadora de serviços no ramo de eventos**. 2014. 56 p. Orientador: Clayton Schueroff. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – SC.

Trata-se de um trabalho voltado a uma empresa prestadora de serviço no ramo de eventos. Para tanto, foi efetuado um estudo bibliográfico e descritivo para elencar a importância da ferramenta do objeto de estudo embasado na teoria e comparado com a prática. Foram abordadas situações praticadas na empresa no dia a dia, desde sua fundação até o término do estudo. Após as comparações, levando em consideração a teoria, ficou claro que o modelo praticado pela empresa não supria suas necessidades, portanto foi sugerido ações corretivas nos processos organizacionais. Por último, foi desenvolvido um modelo personalizado de fluxo de caixa com o foco gerencial.

**Palavras-chave:** ferramenta, estudo, teoria, fluxo de caixa.

## LISTA DE SIGLAS

ABOC	Associação Brasileira de Empresas de Eventos
ICCA	Associação Internacional de Congressos e Convenções
FUMTURF	Fundo Municipal de Turismo de Florianópolis
ISS	Imposto Sobre Serviço
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i> (Federação Internacional de Contadores)
FASB	<i>Financial Accounting Standards Board</i> (Conselho de Normas de Contabilidade Financeira)
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i> (Comissão de Valores Mobiliários)
DOAR	Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
PROGER	Programas de Geração de Emprego e Renda
EPI	Equipamento de Proteção Individual.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características básicas das contabilidades financeira e gerencial .....	20
Quadro 2: Evidenciação dos Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa.....	23
Quadro 3: Modelo de Fluxo de Caixa Gerencial Personalizado .....	48

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo de caixa direto .....	29
Figura 2: Fluxo de caixa método indireto.....	30
Figura 3: Fluxograma Operacional da PZ Eventos.....	37
Figura 4: Organograma da empresa PZ Eventos.....	38
Figura 5: Fluxograma Operacional sugerido .....	45
Figura 6: Organograma sugerido para a empresa .....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: CONCEITOS.....	15
2.2 EVOLUÇÕES DO SETOR DE EVENTOS EM SANTA CATARINA .....	16
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	16
<b>2.3.1 Contabilidade Gerencial: Criação de Valor .....</b>	<b>17</b>
2.4 CONTROLES INTERNOS.....	18
<b>2.4.1 Conceito de sistemas de controles internos .....</b>	<b>19</b>
2.5 CONTABILIDADE FINANCEIRA .....	20
<b>2.5.1 O processo de planejamento financeiro .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.2 Planejamento financeiro de longo prazo.....</b>	<b>22</b>
2.6 FLUXO DE CAIXA.....	22
<b>2.6.1 Objetivos .....</b>	<b>24</b>
<b>2.6.2 Contas a pagar.....</b>	<b>24</b>
<b>2.6.3 Contas a Receber .....</b>	<b>25</b>
<b>2.6.4 Fluxo de Caixa Diário .....</b>	<b>26</b>
<b>2.6.5 Fluxo de Caixa Mensal .....</b>	<b>27</b>
<b>2.6.6 Elaboração de um Fluxo de Caixa. ....</b>	<b>27</b>
<b>2.6.7 Métodos de apresentação do fluxo de caixa.....</b>	<b>28</b>
2.6.7.1 Fluxo de Caixa: Método Direto .....	28
2.6.7.2 Fluxo de Caixa: Método Indireto.....	29

<b>2.6.8</b>	<b>Análise do fluxo de caixa.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6.9</b>	<b>Segmentação do fluxo de caixa .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6.10</b>	<b>Avaliação do desempenho .....</b>	<b>31</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	33
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>35</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA .....	35
4.2	FLUXOGRAMA OPERACIONAL.....	37
4.3	ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	38
4.4	AQUISIÇÕES DE ESTRUTURAS .....	39
4.5	COMPRAS DE INSUMOS PARA AS MONTAGENS .....	40
4.6	LOCAÇÕES DAS ESTRUTURAS.....	40
4.7	SERVIÇOS PRESTADOS.....	41
4.8	CONTAS A PAGAR.....	42
4.9	CONTAS A RECEBER.....	43
4.10	FLUXOGRAMA OPERACIONAL SUGERIDO.....	45
4.11	ORGANOGRAMA SUGERIDO .....	46
4.12	PROPOSTA DE FLUXO DE CAIXA GERENCIAL .....	47
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema e o problema da pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos e a justificativa do estudo.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

A globalização vem trazendo ao setor de eventos um acirramento na competitividade. Muitos concorrentes com bons materiais, preços competitivos, logística, mão de obra qualificada, pontualidade na montagem e boas parcerias, vêm atormentando as despreparadas empresas da região.

A causa disso tudo é a falta de um sistema de informações gerenciais, que é ponto chave para o crescimento ordenado da empresa, pois tamanha é sua complexidade, que as estratégias de planejamento de suas atividades são cada vez mais importantes.

A constante ampliação de informações vem trazendo aos usuários da contabilidade grandes responsabilidades. O que parecia fácil controlar ficou agora complexo, pois não basta apenas registrá-las, e sim analisá-las com um olhar de gestor, tornando necessário competência e profissionalismo nas áreas de controladoria e finanças.

A elaboração de um fluxo de caixa se faz necessária para que os gestores possam tomar decisões com a menor margem de erro possível. A adoção do sistema fará com que haja maior avaliação nos recursos oriundos das negociações passadas e futuras, eliminando uma série de ameaças com representatividade na continuidade das empresas.

Portanto, como a empresa não faz uso de uma ferramenta gerencial, fica impossível, por parte dos gestores, fazerem suas análises, dificultando assim, as tomadas de decisão e, conseqüentemente, ocasionando uma má gestão da empresa.

Toda informação obtida pelos gestores da empresa é retirada de anotações em planilhas diversas ou documentos arquivados sem muito critério e organização, impossibilitando cruzar informações. Por isso, pergunta-se: Quais as vantagens da utilização de uma ferramenta gerencial em uma empresa prestadora de serviços no ramo de eventos da região sul de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é identificar as vantagens da utilização de um sistema de fluxo de caixa como ferramenta gerencial em uma empresa prestadora de serviços no ramo de eventos da região sul de Santa Catarina.

Para que o objetivo geral possa ser atingido, necessita-se atender aos objetivos específicos que são:

- Demonstrar as vantagens da utilização de um Fluxo de Caixa;
- Verificar se a empresa possui um controle de toda movimentação financeira de recebimentos e pagamentos;
- Desenvolver as etapas da elaboração do Fluxo de Caixa;
- Propor um modelo de Fluxo de Caixa Gerencial;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, o mercado de eventos da região sul vem crescendo rapidamente e, paralelamente a esse crescimento, uma série de novas exigências em termos de qualidade e segurança vem surgindo.

Portanto, as pequenas empresas de nossa região precisam estar preparadas financeiramente para essas atualizações, onde, através da elaboração e análise de um fluxo de caixa, o gestor possa detectar os sintomas de fragilidade de uma estrutura de capital de giro e corrigi-las.

Para se montar um eficiente fluxo de caixa, deve-se, primeiramente, criar uma gestão financeira adequada a sua realidade. Depois de estruturado, alimentar com informações concretas todas as entradas e saídas de caixas. Para tal, deve-se informar toda e qualquer movimentação financeira da organização.

Como o ramo de eventos está sempre se atualizando, há necessidade de tomadas de decisão sobre novos investimentos. Portanto, o fluxo de caixa dirá em que momento será melhor fazê-lo; se terá caixa suficiente, se precisará fazer captação de recursos, seja de terceiros ou com os sócios, se a aquisição será a curto, médio ou longo prazo.

Contudo, observa-se que, pelo pouco tempo de existência e tamanho das empresas na nossa região, o fluxo de caixa não é utilizado, causando aos seus

gestores indecisões, incertezas e má utilização de capital, o que ocasiona inúmeras dificuldades financeiras, travando o crescimento da organização.

Este trabalho, em termos teóricos, tem o objetivo de proporcionar um melhor nível de aprendizado sobre esta ferramenta tão necessária nos dias de hoje em função da grande concorrência e sazonalidade no ramo.

Em termos práticos, este estudo proporcionará a esta empresa uma melhor informação sobre o emprego do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira, com o objetivo de fortalecer as tomadas de decisão.

O presente estudo possui também relevância social, pois se espera uma melhor conscientização das empresas prestadoras de serviço no ramo de eventos sobre a importância e benefício desta ferramenta, trazendo aos usuários e gestores uma visão financeira eficiente, necessária em nossa realidade de mercado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados conteúdos buscados na literatura, contemplando conceitos, objetivos, características, gestão empresarial e financeira para o uso da ferramenta fluxo de caixa aplicada em empresas prestadoras de serviço no ramo de eventos em Santa Catarina.

### 2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: CONCEITOS

Para que uma empresa prestadora de serviços possibilite ao cliente um eficaz atendimento, deve, primeiramente, observar a pontualidade nos chamados, evitando, assim, contratempos desnecessários.

A criação de valor e a formação de benefícios são características da prestação de serviços. Lovelock e Wirtz (2006, p. 8) afirmam que a prestação de serviços é “uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome”. Ademais, constatam que o setor possui grande representatividade e gera novos empregos.

Na medida em que a economia evolui, tanto no cenário mundial como no nacional, o setor de prestação de serviços vem acompanhando tal progresso, inclusive em economias emergentes (LOVELOCK E WIRTZ, 2006).

Do mesmo modo, deve evoluir também nas empresas a necessidade de posicionar-se no mercado, pois somente se destacarão as que crescerem focadas na organização e excelência no serviço prestado.

Ainda para Lovelock e Wirtz (2006, p. 8),

[...] um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção.

Deste modo, para segmentar o mercado de serviços, demanda-se compreensão do que é o serviço, para o que ele pode servir e o que os compradores buscam nele, embora na aquisição do serviço o consumidor não esteja preocupado no que é o serviço, e sim em satisfazer seu desejo ou sua necessidade. (COBRA, 1997).



Para Cobra (1997, p. 220), definição de serviços aos clientes “é a execução de todos os meios possíveis de dar a satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu”.

Para podermos entender a abrangência deste setor, podemos analisar o comportamento do mercado de Eventos/Serviços em Santa Catarina nos últimos anos.

## 2.2 EVOLUÇÕES DO SETOR DE EVENTOS EM SANTA CATARINA

Segundo a ABEOC BRASIL, o setor de eventos em 2013 teve muito a comemorar, pois até mesmo a neve veio contribuir para o aumento de turistas em nosso Estado, conquistando, consecutivamente, o sétimo prêmio como o de “Melhor Destino Turístico”, pelos votos dos leitores da Revista Viagem e Turismo.

Segundo o ranking da Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA), o Brasil ocupa o sétimo lugar no ranking mundial entre os países que mais sediam eventos no mundo.

Em função deste cenário, já existem cidades como Florianópolis, que tentam expandir mais o setor, criando um fundo Municipal de Turismo – FUMTURF e foi encaminhado à câmara de vereadores um projeto para baixar a alíquota de (ISS), Imposto Sobre Serviço onde envolva eventos.

Segundo dados do Ministério do turismo, divulgados no Boletim de Desempenho Econômico do Turismo de 2013, os negócios do setor vêm se mantendo aquecidos desde o segundo trimestre de 2009.

Portanto, para que as empresas possam atender esta demanda mantendo-se competitivas no mercado de prestação de serviços, faz-se necessário o uso da Contabilidade Gerencial.

## 2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial possibilita aos administradores uma excelente análise da organização, pois gera informações e as disponibiliza diariamente alimentando os setores organizacionais da empresa em seu curso.

“A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização

e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações” (PADOVEZE, 2009, p. 36).

Ainda, a contabilidade gerencial é aquela útil para a administração da empresa, sendo que a mesma não precisa ser conduzida pelos princípios aceitos da contabilidade. (ANTHONY, 1973).

Ludícibus (1991, p. 16) afirma que a contabilidade gerencial é “[...] todo o procedimento, técnica, informação ou relatório contábil, feitos “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisão entre alternativas conflitantes, ou a avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial”.

Para Atkinson (2000, p. 37). [...] “Além disso, a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos”.

O sistema de informação gerencial é um conjunto coordenado de sistemas interagindo para um determinado objetivo, onde gerir está relacionado ao ato de administrar ou conduzir uma gestão.

Portanto, define-se como sendo “[...] um conjunto de recursos e procedimentos interdependentes que interagem para produzir e comunicar informações para a gestão.” (FREZATTI, 2009, P. 72)

### **2.3.1 Contabilidade Gerencial: Criação de Valor**

Para que a contabilidade possa levar as entidades a atingirem sua missão baseadas no conceito de criação de valor, o mesmo tem que estar inserido no processo de informações gerado por ela, para que as empresas exerçam adequadamente esta missão. (PADOVEZE, 2009).

No entanto, para Padoveze (2009 apud IFAC, 1998, p. 4), a Contabilidade Gerencial apresenta quatro estágios evolutivos reconhecíveis até chegar à criação de valor.

Estágio 1 – Antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;

Estágio 2 – Por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informações para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias, tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;

Estágio 3 – Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso

das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;

Estágio 4 – Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias, tais como o exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional.

Em cada estágio há uma evolução onde as absorções, reformas e adições adaptadas dão condições para o ambiente gerencial, utilizando a combinação do mais antigo como base para o atual. “Em síntese, a contabilidade gerencial atual refere-se a todos os estágios evoluídos”. (PADOVEZE, 2009 apud IFAC, parágrafos 9 e 15).

Para que se obtenha as informações necessárias para uma boa administração e, sabendo-se que de nada adianta planejar sem controlar sua eficiência, toda empresa deve possuir vários sistemas de controle.

## 2.4 CONTROLES INTERNOS

Os controles internos são reconhecidos por sua relevância na organização das empresas. Não importar-se com tais controles é o mesmo que andar sem rumo, sem direção, sem saber onde está ou onde quer chegar, é como sair de casa e não ter o dia ou a hora de chegar ao destino.

Segundo Chiavenato (2003, p.635), o controle pode ser definido como “a função administrativa que consiste em mensurar o desempenho com a finalidade de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados.”

Para Oliveira (2014, p. 69), “assim, a função de controle deve ser a preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das organizações [...]. Outrossim, sabe-se que nem o melhor planejamento ou controle podem garantir que se consiga chegar aos objetivos almejados pela administração, por se tratar de ambientes de negócios que estão sempre sujeitos às incertezas dos mercados.

O controle interno não é um complicado sistema de rotina com procedimentos burocráticos. Para que ele funcione não é preciso seguir rigorosamente o que se encontra na literatura, basta que se implante um sistema que, primeiramente, deva ter custo-benefício adaptando-se às rotinas da empresa. (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2000).

Para que os controles internos dentro de uma organização atinjam sua eficácia, pessoas devem estar comprometidas, tarefas devem ser cumpridas, responsabilidades devem ser cobradas. Portanto, para uma organização ser eficiente, segundo Migliavacca (2004, p.115), é necessário que:

- Uma organização esteja projetada para seguir os objetivos e planos.
- As pessoas certas sejam postas nos cargos certos.
- Tarefas e expectativas devam ser claramente estabelecidas a fim de que as pessoas saibam o que é esperado delas e com quem devem coordenar seus esforços.
- A estrutura dos componentes operacionais deve poder se encaixar no ambiente: tecnologia existente, sociedade, ética, e política.
- A estrutura final, com sua responsabilidade, autoridade e a cobrança dos resultados devam ser claramente comunicados ao pessoal envolvido em atingir os objetivos e metas a seguir e implantar os planos, fomentando a cooperação.

Para tanto, segundo Migliavacca (2004), deve-se respeitar a hierarquia, superior para subordinado, onde o diretor será responsável pelas tarefas executadas por seus comandados. A responsabilidade se baseia nas tarefas. Se cada um envolvido no processo entender os objetivos da empresa, essa responsabilidade estará sendo mantida.

#### **2.4.1 Conceito de sistemas de controles internos**

Entende-se por controles internos todo sistema de controle contábil ou não, devendo ele ser voltado para a proteção do patrimônio da empresa com objetivo de conquistar a eficácia operacional.

Portanto, para Oliveira (2014, p. 70), e segundo o *American Institute of Certified Public Accountants*, o controle interno é:

[...] composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividade de fiscalização e verificação de fidedignidade dos administradores e da exatidão dos processos de manipulação de dados contábeis, promovendo, desta forma, a eficiência operacional e a adesão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão.

Ainda como uma outra definição, os sistemas de controles internos em conjunto com outros sistemas de fluxo operacional, por exemplo, visam prevenir erros que venham causar futuros problemas de desempenho da organização.

Conceituando controle interno, Almeida (2003, p. 63) diz que:

Controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Para que os administradores de uma entidade tenham informações relevantes baseadas em fatos históricos para as tomadas de decisão, as mesmas poderão ser extraídas dos relatórios da Contabilidade Financeira.

## 2.5 CONTABILIDADE FINANCEIRA

Existem características básicas entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, conforme apresenta o Quadro 1, na concepção de Atkinson (2000).

Quadro 1: Características básicas das contabilidades financeira e gerencial

	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
<b>Clientela</b>	Externa: Acionistas, credores, autoridades tributárias.	Interna: Funcionários, administradores, executivos.
<b>Propósito</b>	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre o desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
<b>Data</b>	Histórica atrasada	Atual, orientada para o futuro
<b>Restrições</b>	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas operacionais
<b>Tipo de Informação</b>	Somente para mensuração financeira.	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores.
<b>Natureza da informação</b>	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais objetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
<b>Escopo</b>	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

Fonte: Adaptado de Atkinson (2000)

Conforme apresentado no Quadro 1, a Contabilidade Financeira está relacionada com a contabilidade gerencial, embora cada uma possua sua característica básica, pois a alimenta com informações relevantes ao longo do exercício, tanto para o administrador como para os acionistas, credores e outros fora da organização. (PADOVEZE, 2009).

A maioria das empresas possui um sistema de informações, seja ela contábil ou gerencial, para que possam coletar, analisar e relatar seus negócios em termos monetários. Entretanto, a contabilidade financeira tem a função de gerar informações e disponibilizá-las a terceiros, como acionistas e fornecedores. (ANTHONY, 1973).

O termo contabilidade financeira provém de sua atividade, segundo Anthony, (1973, p. 16 a18).

Toda contabilidade é financeira no sentido de que todos os sistemas contábeis são executados em termos monetários, e que a administração é responsável pelo conteúdo dos relatórios da contabilidade financeira.

A Contabilidade Financeira está ligada a todo tipo de informação econômica voltada à parte externa como: credores, (bancos, debenturistas, fornecedores) acionistas, entidades reguladoras, e autoridades governamentais tributárias, conforme esclarece (ATKINSON, 2000, p. 37). O mesmo informa que,

O processo contábil-financeiro está restrito aos requisitos obrigatórios de elaboração de relatórios por parte das autoridades regulamentadoras externas, tais como o *Financial Accounting Standards Board* (FASB) e a *Securities and Exchange Commission* (SEC) nos Estados Unidos, assim como pelas agências governamentais de impostos.

### **2.5.1 O processo de planejamento financeiro**

O planejamento financeiro coleta suas informações baseadas em dados de anos passados, onde analisa seu desempenho econômico-financeiro tendo como objetivo determinar seus pontos fortes e fracos, ainda que para atingir seus objetivos deva estabelecer estratégias, sendo que seus alicerces são os pontos fortes.

Portanto, o planejamento não poderá excluir desta análise os pontos fracos, pois são eles os responsáveis pelo não cumprimento das estratégias, os mesmos serão responsáveis pela eliminação do maior número destes pontos fracos. (OLIVEIRA, 2002).

### 2.5.2 Planejamento financeiro de longo prazo

Existem dois tipos de processos de planejamento de longo prazo, segundo Padoveze, (2005, p. 102). “1. O conjunto de procedimentos para avaliação de um projeto de investimentos; 2. A peça orçamentária para orçamento dos investidores em ativos permanentes dentro do plano orçamentário”.

Para viabilizar um projeto de investimento são necessários fundos, ou seja, capital. Orçamento de capital nada mais é que um projeto onde constam as fontes de capital para financiamento do investimento, podendo ser próprias ou de terceiros. (PADOVEZE, 2005).

Assim, para as empresas poderem se planejar financeiramente através das informações coletadas na Contabilidade Financeira e Gerencial, torna-se necessária a utilização de um Fluxo de Caixa.

### 2.6 FLUXO DE CAIXA

Conforme o SEBRAE, uma organização financeira é fundamental nas operações diárias de uma empresa, principalmente nas comerciais e prestadoras de serviços. Seu objetivo principal é apurar o saldo disponível, mostrando sempre como está o capital de giro, se há disponibilidade para aplicações ou investimentos.

As altas taxas de juros ocasionam economias inflacionárias. Para que as empresas se mantenham no mercado, é preciso ter um excelente controle de gestão financeira e para obter essa excelência utiliza-se o fluxo de caixa.

Para Zdanowicz (1989, p. 21), “O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Entre os vários conceitos que se tem sobre o Fluxo de Caixa, o mais relevante é o de administração financeira, pois o administrador utiliza-se do mesmo como eficiente ferramenta de gestão empresarial. (ZDANOWICZ, 1989).

O nascimento de uma empresa acontece no momento que são investidos recursos para que se possa produzir e gerar venda, seja ela de produtos ou serviços. Os ativos são o destino desses recursos onde, após serem movimentados, gerarão lucro. (PADOVEZE, 2005).

A vida de uma empresa não pode simplesmente ficar ao sabor dos acontecimentos futuros. Zdanowicz (1986, p. 26 e 27), adianta que,

Se assim agir, corre o risco de mergulhar em crises, ou sucumbir definitivamente. Crises são inevitáveis, mas não imprevisíveis. É preciso preparar o futuro de forma sólida e segura. Para isso não basta apenas estimar, mas, tanto quanto possível, mudar até mesmo o curso das ações.

“A geração de caixa é o objetivo que suporta a missão das empresas, efetivando financeiramente os lucros necessários à remuneração do capital investido, com isso permitindo sua continuidade [...]”. (PADOVEZE, 2005, p. 3). Toda essa movimentação financeira deve ser compreendida para que se possa operacionalizar a empresa e permitir sua existência por tempo indeterminado.

Entretanto, segundo Zdanowicz (2004, p. 26), para caracterizar um fluxo de caixa, "deve-se conhecer quais são os tipos de recursos que ingressam no caixa e de que forma eles são desembolsados, pois somente assim é possível realizar análises do fluxo desses recursos no caixa da empresa.”

O Quadro 2 evidencia as principais entradas e saídas de caixa existentes em um organização.

Quadro 2: Evidenciação dos Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa

<b>INGRESSOS</b>	<b>DESEMBOLSOS</b>
Vendas à vista;	Financiar o ciclo operacional da empresa;
Recebimentos de vendas a prazo	Amortizar os empréstimos captados pela empresa;
Aumentos de capital social	Amortizar os financiamentos captados pela empresa
Vendas de itens do ativo imobilizado	Investir nos itens do Ativo Imobilizado
Receitas de aluguéis; e	Aplicar no mercado financeiro
Empréstimos e resgates de aplicação no mercado financeiro.	

Fonte: Zdanowicz (2004, p. 25)

Com essa evidenciação de entradas e saídas, pode-se atender aos usuários das demonstrações financeiras que estão sempre interessados em saber como a empresa gera e utiliza caixa e equivalentes de caixa. Mesmo que suas



atividades sejam diferentes, as necessidades de recursos financeiros derivam das mesmas razões, portanto o caixa é que as financia e paga suas obrigações, proporcionando retorno aos investidores. (SOUZA, 2014).

### 2.6.1 Objetivos

Basicamente, o objetivo do fluxo de caixa é projetar as entradas e as saídas de recursos financeiros por um período determinado, onde haja necessidade de serem captados empréstimos ou aplicar suas sobras de caixa em ações mais rentáveis para a entidade (ZDANOWICZ, 1989).

No entanto, para Padoveze (2005, p. 20) “O objetivo básico do fluxo de caixa não é apurar a geração de riqueza da empresa, mas controlar sua liquidez (capacidade de pagamento)”.

Porém, para Zdanowicz (1989, p. 25), outros objetivos poderão ser considerados na elaboração do fluxo de caixa de uma empresa.

- a) Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e, também, da realização das transações econômico-financeiras pela empresa;
- b) Utilizar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis da empresa para que não fiquem ociosos, estudando antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- c) Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- d) Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- e) Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- f) Analisar as fontes de crédito que proporcionam empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- g) Evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em época de pouco encaixe;
- h) Desenvolver o controle dos saldos de caixa e os créditos a receber pela empresa;
- i) Permitir a coordenação entre recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimento e débitos.

### 2.6.2 Contas a pagar

É onde se registram as obrigações de uma entidade, podendo elas serem oriundas das compras ou pagamentos de insumos utilizados no processo de fabricação de uma empresa ou gastos decorrentes das atividades administrativas operacionais ou comerciais.

Tem como objetivo o controle de gastos de uma empresa em um determinado período.

“São registradas nesta conta as obrigações decorrentes de fornecimentos de utilidades e da prestação de serviços, tais como de energia elétrica, água, telefone, propaganda, honorários profissionais de terceiros, alugueis [...]”. (IUDÍCIBUS, MARTINS E GELBCKE, 2007, p. 270).

Pode-se dizer que toda vez que a empresa deixa de utilizar seu recurso de caixa nas compras à vista, está fazendo um empréstimo de fornecedores, pois quem está financiando suas atividades sem juros são os mesmos. Caso a empresa não possua crédito e nem disponibilidade de caixa terá que fazer suas aquisições através de financiamentos ou utilizando o seu próprio capital para pagar seus compromissos.

Entretanto, segundo Groppelli e Nikbakht (2002, p.342),

[...] a aceitação do crédito e a utilização das contas a pagar nem sempre são interessantes para a empresa compradora. Os fornecedores geralmente oferecem generosos descontos em dinheiro se as faturas forem pagas na entrega ou poucos dias após o seu recebimento. Nesse caso, a opção crucial é aproveitar o desconto à vista e pagar imediatamente, ou comprar a prazo e usar as contas a pagar.

Nota-se, neste caso, que aceita-se o desconto à vista se seu benefício é maior que o custo.

### **2.6.3 Contas a Receber**

Por intermédio dela a empresa controla toda sua movimentação financeira a receber, baixando os valores à medida que eles vão sendo pagos. O Contas a Receber mostra ao administrador como anda a saúde financeira da entidade, pois um aumento excessivo nessa conta representa diminuição no capital de giro, causando risco de liquidez.

As Contas a Receber abrangem todas as outras contas de entradas de valores a receber da empresa, podendo ser relativas a créditos parcelados ou venda condicionada, ou seja, todo o movimento realizado a prazo por uma empresa. (ZDANOWICZ, 1991).

Segundo Zdanowicz (1991, p. 36), os principais determinantes do nível do contas a receber se relacionam com:

- a) O volume de vendas a crédito;

- b) A flutuação das vendas;
- c) Os prazos de faturamento;
- d) As diretrizes na concessão do crédito;
- e) As normas de cobrança;
- f) A política de descontos utilizada pela empresa.

Portanto, podemos dizer que cada empresa terá variações no contas a receber por se tratarem de empresas de ramos de negócios diferentes, onde prazos maiores podem ocorrer em empresas da construção civil e, menores, em empresas de laticínios, neste caso irá possuir baixo nível de contas a receber por se tratar de um produto perecível. (ZDANOWICZ, 1991).

Conforme Santos (2001, p. 36), “Uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos”. Ainda, para que haja uma boa eficiência no contas a receber, necessita-se de um ótimo sistema de cobrança e a criação de uma política de crédito.

Sendo assim, o contas a receber representa um dos mais importantes ativos de uma empresa pelo seu volume e movimentação, onde geralmente decorrem de vendas a prazo, podendo ser oriundas de prestação de serviços ou de outras transações que, segundo Ludícibus, Martins e Geobcke (2007, p. 79) “[...] não representam o objeto principal da empresa, mas são normais e inerentes às suas atividades”.

Para Groppelli e Nikbakht (2002, p. 337), “As contas a receber são parecidas com os empréstimos sem juros aos clientes, porque os vendedores devem pagar despesas de juros enquanto seu capital estiver empatado nestas contas.

Conforme Zdanowicz (2002), ao empregar da melhor forma possível o dinheiro disponível na empresa ou a receber, tem-se como dimensionar com segurança o capital de giro, pois essa será uma preocupação constante das empresas onde os custos de financiamentos absorvem uma parte das receitas.

#### **2.6.4 Fluxo de Caixa Diário**

O controle diário do fluxo de caixa, sem dúvida, é vital para o setor financeiro. Há necessidade de um imediatismo de informações, não podendo esperar horas ou dias para a coleta desses dados.

Por conta da tecnologia de informação adotada pelas empresas hoje em dia, se tem à mão em um prazo curto, quase imediato, os dados integrados entre a contabilidade e a tesouraria. Desta forma, pode-se obter os relatórios diários de caixa, aplicações bancárias e financeiras, pois são lançados diariamente no sistema de informação contábil. (PADOVEZE, 2000).

### **2.6.5 Fluxo de Caixa Mensal**

Para que se possa montar um fluxo de caixa mensal, precisa-se coletar as informações diárias obtidas na organização através de suas movimentações, contas a pagar, contas a receber, vendas à vista, a prazo, cheque pré-datado, entradas, saídas, etc. Após lançar toda movimentação diária, obtém-se o fluxo de caixa mensal que indicará, com maior precisão, a relevância de cada movimentação, disponibilizando ao gestor uma visualização macro da saúde financeira da empresa.

Segundo Padoveze (2000, p. 72), esse fluxo é tão necessário quanto o fluxo de caixa diário.

Enquanto a movimentação dos recursos financeiros dia a dia é de importância operacional para realizar os pagamentos e recebimentos imediatos, o fluxo de caixa mensal possibilita visão de conjunto e de relevância, que o fluxo de caixa diário dificilmente oferece. [...] dessa forma é elemento fundamental para acompanhamento e controle dos recursos da empresa, junto com o balanço patrimonial e a demonstração de resultados.

### **2.6.6 Elaboração de um Fluxo de Caixa.**

O fluxo de caixa é uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão, pois evidencia os recursos disponíveis pela empresa em um determinado momento, bem como os projeta para o futuro.

Elabora-se um fluxo de caixa, segundo Zdanowicz (1989, p. 52), “a partir das informações recebidas dos diversos departamentos, setores, seções da empresa, de acordo com o cronograma anual ou mensal de ingressos e de desembolsos [...]”

Na composição de um fluxo de caixa, devem ser levadas em conta todas as entradas e saídas de caixa com seus respectivos saldos. Deve ser elaborado considerando o realizado e o previsto, onde sua estrutura para o fluxo dependerá do tipo de cada empresa, atendendo às necessidades dos administradores. (SEBRAE)

As despesas devem ser estimadas sempre, mesmo que não lançadas no contas a pagar. Os valores a receber devem ser lançados no contas a receber.

Poderão ser feitas as estimativas de vendas à vista, tendo como base a média das vendas diárias, obtidas no controle diário de receitas e despesas. (SEBRAE)

### **2.6.7 Métodos de apresentação do fluxo de caixa**

Existem dois métodos de apresentação do Fluxo de Caixa: o método direto e o indireto.

#### **2.6.7.1 Fluxo de Caixa: Método Direto**

Forma pelo qual todas as entradas são apresentadas no fluxo de caixa exatamente como na sua movimentação no controle de caixa das disponibilidades, podendo, segundo Padoveze (2005 p. 20) ser elaborado de duas maneiras.

- a) Pelo somatório de todos os eventos financeiros ocorridos na movimentação de caixa, dentro de um padrão de classificação dos desembolsos e entradas adotados pela empresa;
- b) Pela movimentação das contas do balanço patrimonial e da demonstração de resultados de seus elementos que se inter-relacionam.

A alternativa (a) dá mais trabalho, pois precisa obter toda entrada e saída para o método de classificação. Já a alternativa (b) é bem mais simples, pois bastam os saldos iniciais e finais dos elementos patrimoniais dos períodos em que os números já estão sintetizados (PADOVEZE, 2005). Observa-se na Figura 1 o modelo de fluxo de caixa direto.

Figura 1: Fluxo de caixa direto

<b>Demonstração dos fluxos de caixa pelo método direto (item 18a)</b>		<b>20X2</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais</b>		
Recebimentos de clientes	30.150	
Pagamentos a fornecedores e empregados	(27.600)	
Caixa gerado pelas operações	<u>2.550</u>	
Juros pagos	(270)	
Imposto de renda e contribuição social pagos	(800)	
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos	<u>(100)</u>	
<i>Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais</i>		<b>\$ 1.380</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento</b>		
Aquisição da controlada X, líquido do caixa obtido na aquisição (Nota A)	(550)	
Compra de ativo imobilizado (Nota B)	(350)	
Recebimento pela venda de equipamento	20	
Juros recebidos	200	
Dividendos recebidos	200	
<i>Caixa líquido consumido pelas atividades de investimento</i>		<b>\$ (480)</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</b>		
Recebimento pela emissão de ações	250	
Recebimento por empréstimo a longo prazo	250	
Pagamento de passivo por arrendamento	(90)	
Dividendos pagos <sup>(a)</sup>	(1.200)	
<i>Caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento</i>		<b>\$ (790)</b>
<b>Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa</b>		<b>\$ 110</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período (Nota C)</b>		<b>\$ 120</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no fim do período (Nota C)</b>		<b>\$ 230</b>

Fonte: Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 03 (R2), 2010)

Observa-se, no método direto, a facilidade que o usuário tem em identificar a solvência da empresa, pois o mesmo evidencia toda movimentação de recursos financeiros, as origens das entradas de caixa, bem como onde elas foram aplicadas.

#### 2.6.7.2 Fluxo de Caixa: Método Indireto

Método em que a informação de entradas e saídas de desembolsos é irrelevante, pois se preocupa com a circulação dos fundos (origens e aplicações) que originarão o saldo final de caixa.

Segundo Padoveze (2005, p. 23), “no método indireto, parte-se do lucro líquido do exercício e adicionam-se as receitas e despesas que claramente não são efetivadas financeiramente (depreciação, equivalência patrimonial)”.

Segundo o autor, depois são identificadas as variações ocorridas no capital de giro e as variações financeiras de financiamento e investimentos observadas na Figura 2.

Figura 2: Fluxo de caixa método indireto

<b>Demonstração dos fluxos de caixa pelo método indireto (item 18b)</b>		<b>20X2</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais</b>		
Lucro líquido antes do IR e CSLL	3.350	
Ajustes por:		
Depreciação	450	
Perda cambial	40	
Resultado de equivalência patrimonial	(500)	
Despesas de juros	400	
	<u>3.740</u>	
Aumento nas contas a receber de clientes e outros	(500)	
Diminuição nos estoques	1.050	
Diminuição nas contas a pagar – fornecedores	(1.740)	
Caixa gerado pelas operações	<u>2.550</u>	
Juros pagos	(270)	
Imposto de renda e contribuição social pagos	(800)	
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos	<u>(100)</u>	
<i>Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais</i>		<b>\$ 1.380</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento</b>		
Aquisição da controlada X, líquido do caixa obtido na aquisição (Nota A)	(550)	
Compra de ativo imobilizado (Nota B)	(350)	
Recebimento pela venda de equipamento	20	
Juros recebidos	200	
Dividendos recebidos	<u>200</u>	
<i>Caixa líquido consumido pelas atividades de investimento</i>		<b>\$ (480)</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</b>		
Recebimento pela emissão de ações	250	
Recebimento por empréstimos a longo prazo	250	
Pagamento de passivo por arrendamento	(90)	
Dividendos pagos <sup>(*)</sup>	<u>(1.200)</u>	
<i>Caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento</i>		<b>\$ (790)</b>
<b>Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa</b>		<b>\$ 110</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período (Nota C)</b>		<b>\$ 120</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no fim do período (Nota C)</b>		<b>\$ 230</b>

Fonte: Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 03 (R2), 2010)

## 2.6.8 Análise do fluxo de caixa

As figuras 1 e 2 apresentadas anteriormente, mostram os dois modelos de apresentação de um fluxo de caixa que são de suma importância para as empresas analisarem como anda seu desempenho financeiro. Padoveze (2005, p. 28) ainda diz:

O método indireto tem uma vinculação direta com a demonstração de resultados, e a abordagem da análise fundamenta-se no conceito de origens e aplicações de recursos [...]"

Este modelo de fluxo substitui a DOAR que era obrigatória para as empresas de capital aberto no Brasil. Já no modelo apresentado pelo método direto, é totalmente vinculado à movimentação financeira, e é um instrumento concatenado com a gestão de tesouraria.

O modelo indireto requer maior conhecimento em contabilidade, pois as análises são fundamentadas nas origens e aplicações de recursos.

### **2.6.9 Segmentação do fluxo de caixa**

O fluxo de caixa poderá ser dividido. Isso ocorre quando a empresa faz investimentos na compra de ativos fixos, venda desses ativos, (imóveis, equipamentos etc.), obtém financiamentos (empréstimos), saídas de caixa para pagamento dos mesmos e, o mais importante, quando compreende a operação da empresa, que são as saídas de caixa para compra de estoques, pagamento das despesas operacionais, etc.

Segundo Padoveze (2005, p. 9), o fluxo de caixa pode ser segmentado em três grandes áreas:

1. Fluxo de investimentos
2. Fluxo de financiamentos
3. Fluxo das operações ou fluxo operacional.

O fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e de controle financeiro se torna imprescindível, pois é eficaz no dimensionamento do volume de entradas e saídas de caixa.

### **2.6.10 Avaliação do desempenho**

Nenhuma ferramenta de gestão é eficaz sem que o usuário avalie seu desempenho, isso acontece também com o fluxo de caixa que poderá prever escassez ou insuficiência de recursos, (ZDANOWICZ, 1989).

Sobre avaliação de desempenho, Zdanowicz\_ (1989, p. 93) diz que:

O controle do fluxo de caixa requer uma análise de performance do período, a fim de verificar-se as causas eventuais e defasagens apresentadas em função do que foi planejado. É recomendável que, além dos valores absolutos, sejam avaliadas e interpretadas as defasagens, em valores relativos.



As considerações com relevância também devem ser anotadas para comparações futuras com os períodos do fluxo projetado. Deste modo, poderão ser feitas considerações com o intuito de elencar os fatores que contribuíram para um bom ou mau desempenho do fluxo de caixa. (ZDANOWICZ, 1989).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se inicialmente o enquadramento metodológico da pesquisa utilizada neste trabalho, no qual suas premissas levarão ao resultado final.

Barros e Lehfeld (2000, p. 1), dizem que: “A Metodologia, em um nível aplicado, examina e avalia as técnicas da pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação”.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos do tema deste trabalho, será utilizada para sua apresentação, pesquisa descritiva, pois descreve a necessidade de implantação de um fluxo de caixa nas empresas prestadoras de serviço da região sul, bem como esclarece sua importância como ferramenta de gestão.

Conforme Jung (2004, p. 152), a pesquisa descritiva tem a finalidade de:

[...] observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, entretanto, entrar no mérito dos conteúdos. Neste tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece, ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional.

O significado de descrever quer dizer detalhar, como está se comportando, como está sendo feito ou como foi feito. Portanto, para uma definição dos acontecimentos ou características, precisa-se da observação em que o coletor não tenha participação em práticas experimentais. (JUNG (2004).

Os procedimentos para elaboração deste trabalho são três:

Bibliográfico, pois necessita de embasamento teórico para explicar os benefícios da utilização dessa ferramenta.

“O estudo bibliográfico tem por finalidade conhecer as diversas formas de contribuições científicas existentes que foram realizadas sobre determinado assunto ou fenômeno”. (JUNG, 2004, p. 160).

Para Jung (2004 apud Oliveira, 2000, p. 119), “De forma geral, a pesquisa bibliográfica acaba se transformando em rotina para os pesquisadores e profissionais que necessitam de constante atualização”.

Estudo de caso: pois a proposta do estudo também será de orientar a empresa no desenvolvimento e utilização de um fluxo de caixa.

Para Jung, (2004 p. 158),

Pode-se definir um estudo de caso como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro de um contexto local, real e especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Participante: pois o autor faz parte do setor pesquisado na empresa.

Para finalizar, a abordagem será qualitativa, pois mostra como melhor compreender a utilização do fluxo de caixa, bem como os benefícios perante sua utilização.

Hernandez, Fernandez e Baptista, (2006, p. 98) lembram que, “em uma pesquisa qualitativa, a imersão no campo diz respeito à presença no local onde será efetuado o estudo e coletados os dados (observando, entrevistando, interagindo, etc.)”.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, primeiramente será apresentado o histórico da empresa PZ Eventos, (nome alterado por solicitação da empresa). Empresa atuante no ramo de locações de estruturas para eventos em todo Sul de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, cujo objetivo é comparar a parte conceitual abordada acima com as praticadas pela empresa no seu dia a dia

Na sequência, serão expostos os processos envolvidos para o funcionamento da mesma, e, logo abaixo, as sugestões para melhorar a gestão. Por último será apresentada uma proposta de modelo de fluxo de caixa gerencial.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa PZ Eventos Ltda. nasceu de uma sociedade estabelecida em meados de 2005, onde um dos sócios já possuía conhecimentos em eventos, tanto em empresas em que trabalhou no exterior, como no Brasil. O outro sócio não se envolvia com as atividades da empresa, pois era representante comercial e, na empresa em questão, possuía o papel de sócio capitalista, embora participasse de algumas tomadas de decisão.

Foi fundada com o intuito de cobrir uma deficiência que o mercado possuía na época: a de locação e montagem de estruturas para eventos, tendo no momento de sua abertura somente dois concorrentes. Começou com a locação de pirâmides 5x5, adquirindo inicialmente cinco unidades, e, posteriormente, as de tamanho 10x10.

A empresa locava as estruturas e possuía uma equipe de montagem formada por 6 pessoas, que se deslocava até o local do evento com um caminhão de terceiros. A ideia inicial era suprir a necessidade de pequenos eventos da região, pois este nicho de mercado, que no exterior já estava consolidado, começava a reagir aqui no Brasil.

Após três anos de crescimento mantendo o ideal do empreendedor, que é proporcionar ao cliente tranquilidade em seus eventos, a empresa consolidou-se no mercado. Contudo, houve sempre a necessidade de continuar investindo.

Em 2009 e 2010, aconteceram grandes aquisições, comprando mais de 10 unidades de pirâmides 10x10, uma carreta com dois reboques e um veículo de passeio para o transporte dos trabalhadores.

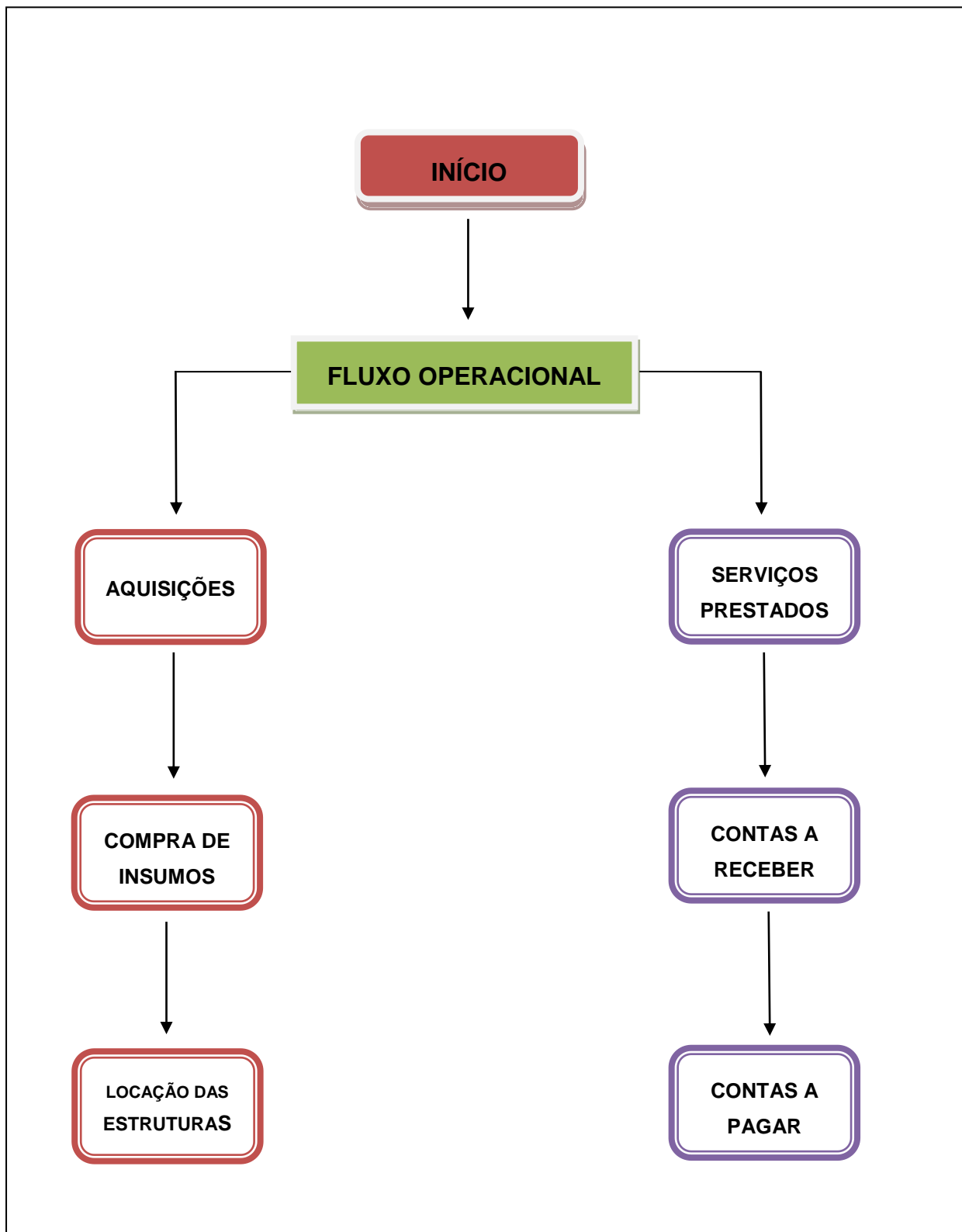
Ao final de 2012, o mercado começou a estagnar com a abertura de diversas pequenas empresas de eventos na região. Neste mesmo momento, ocorreu a saída do sócio capitalista, dificultando ainda mais sua sustentação no mercado, onde a principal concorrência acontecia nos valores de locação. Como a empresa sempre focou na qualidade e os custos dessas pequenas montagens não estavam mais sendo suportados, o sócio, agora único proprietário, resolveu migrar para um outro nicho de mercado.

Iniciou-se então a venda gradativa das pirâmides e foram adquiridos dois pavilhões de alumínio em treliças Q30 de 20x50, totalizando 2.000 m<sup>2</sup> (dois mil metros quadrados) de cobertura, podendo ser montados em diversas composições e tamanhos. O mercado reagiu e a empresa mais uma vez tornou a crescer, só que, com o crescimento, vieram à tona os problemas organizacionais e financeiros de uma empresa que, enquanto pequena, aparentemente não apresentava riscos.

## 4.2 FLUXOGRAMA OPERACIONAL

Podemos observar na figura 3 o fluxograma operacional da empresa.

Figura 3: Fluxograma Operacional da PZ Eventos



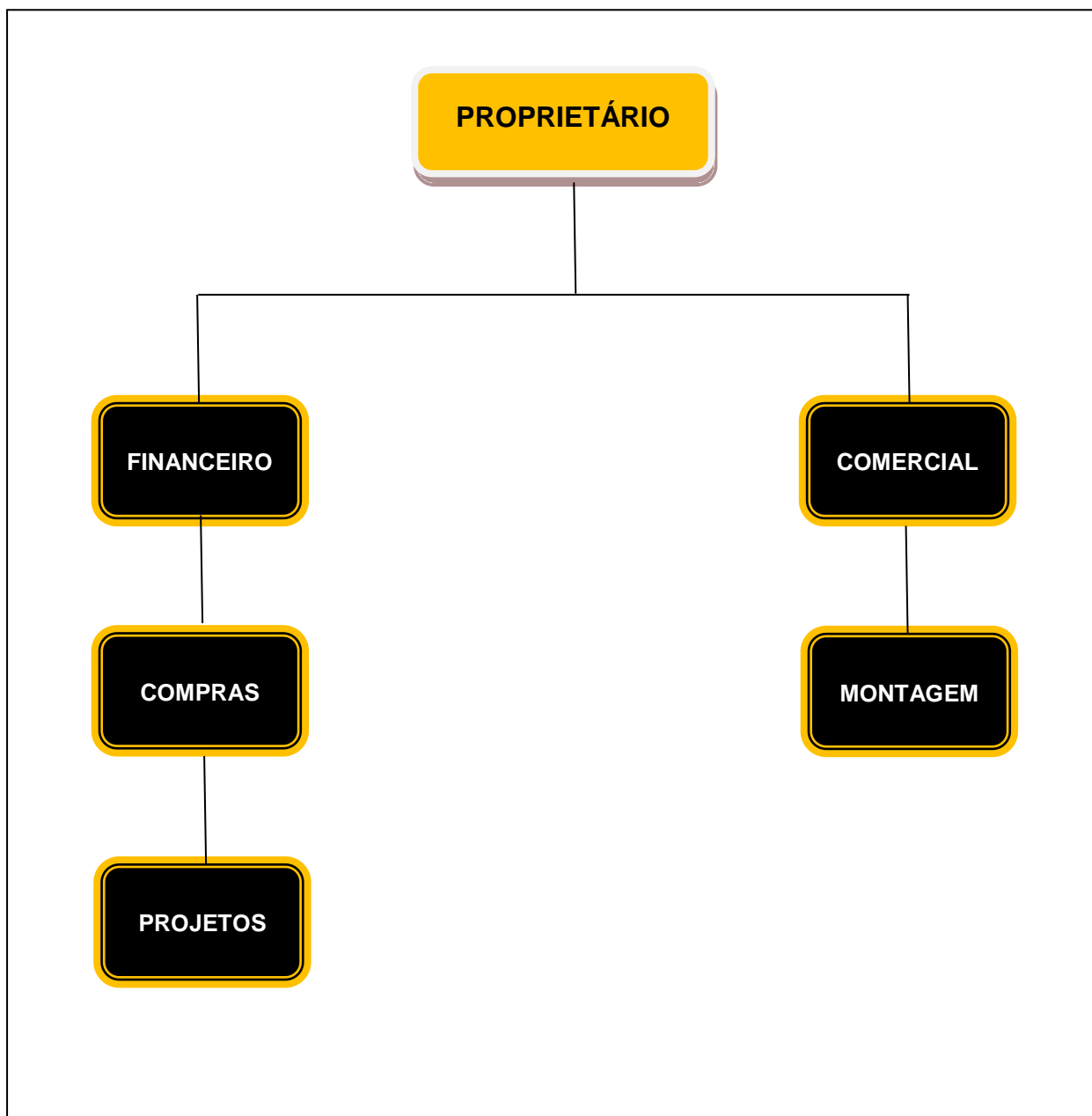
Fonte: Autor do trabalho (2014)

Como pode-se observar, a figura 3 mostra um reduzido sistema operacional, muito enxuto com algumas deficiências nos controles internos e operacionais.

#### 4.3 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Podemos observar, na figura 4, o Organograma da empresa.

Figura 4: Organograma da empresa PZ Eventos.



Fonte: Autor do trabalho (2014)

#### 4.4 AQUISIÇÕES DE ESTRUTURAS

Entende-se por estruturas, as pirâmides 10x10, 5x5, tablado, palco, *box-truss*, stands e os pavilhões. As pirâmides 10x10m e 5x5m, são confeccionadas em aço galvanizado com coberturas em lona vinílica anti-chamas; os tablados são confeccionados em madeira e compensado naval; os palcos em aço galvanizado com tablados em madeira; os *boxes-truss* e os stands são feitos com armações de treliças Q-30 em alumínio; os pavilhões confeccionados com armações Q-30 e Q-50 em alumínio com coberturas em lona vinílica anti-chamas ou acrílicas transparentes.

No momento das aquisições das novas estruturas nunca se observou qual o melhor mês de faturamento, se o caixa suportava tal retirada para pagamentos de grande soma. Simplesmente aparecia uma necessidade e se efetuava a compra sem muito critério e planejamento financeiro. Como a estrutura da empresa era muito enxuta, o próprio dono era responsável pela cotação e a negociação sem passar pelo setor financeiro.

Antes da aquisição em si, deveria ser ponderado primeiramente a situação econômica do país, depois a do mercado de eventos da região sul de Santa Catarina, observar se estava em crescimento, ou estagnando, ter uma visão clara da possibilidade de retorno sobre o investimento, saber se o retorno seria a pequeno, médio ou longo prazo.

Se fossem positivas as análises, então poderia iniciar-se o processo de cotação, prática que não se utilizava na empresa. Quando surgia a necessidade de compra de material para algum evento específico, se adquiria às pressas.

Como a parte administrativa da empresa era gerida por duas pessoas - o proprietário e o financeiro - o correto seria: uma vez estando com as cotações em mãos, discutir como seria feito a aquisição dos materiais, se os prazos, a forma de pagamento e o valor das parcelas caberiam no fluxo mensal da empresa. Caso o fluxo mensal não absorvesse tal proposta, poderia ser feito um estudo de viabilidade para a aquisição de um financiamento, podendo ele ser pelas várias linhas de créditos oferecidas pelo mercado financeiro como (BNDES, PROGER). Estes, primeiramente por terem uma taxa de juros baixa, depois as linhas de créditos normais oferecidas pelos bancos; estas, com juros mais elevados, sem carência e com menor prazo de pagamento.



#### 4.5 COMPRAS DE INSUMOS PARA AS MONTAGENS

As compras de insumos para as montagens ficavam sob responsabilidade do financeiro, onde ele mesmo comprava e pagava sem o aval do proprietário, ou então, o proprietário fazia a aquisição, muitas vezes sem apresentar as notas fiscais pertinentes aos desembolsos, gerando um grave descontrole dos gastos.

Para um controle eficaz das rotinas, são necessárias duas pessoas distintas, pois quem compra não pode ser responsável pelos pagamentos, o ideal seria a contratação de mais uma pessoa para ser responsável pelo setor de compras. Como a empresa era de pequeno porte e não fazia muitas aquisições no mês, essa pessoa podia acumular outras funções, menos a de financeiro.

Quanto ao proprietário, fazer compras sem o conhecimento do financeiro não há problemas, desde que ele não pague; essa é a função do financeiro da empresa. Posteriormente, ele deve apresentar ao setor todas as notas das aquisições.

Para que se possa montar um fluxo de caixa gerencial, essas informações, são de suma importância, pois possibilitam um controle eficiente de todas as entradas e saídas de recursos, apresentando aos gestores a situação real do caixa que os auxiliará nas tomadas de decisão com o objetivo de contribuir para a continuidade das mesmas.

#### 4.6 LOCAÇÕES DAS ESTRUTURAS

Toda negociação era efetuada pelo próprio dono da mesma. As cotações e acompanhamentos das montagens também eram de sua responsabilidade. Cabia a ele definir se o pagamento era em carteira, com boleto bancário ou cheque.

Os contatos quase sempre se davam por telefone ou e-mail e quando o evento era pequeno, essas negociações se davam inteiramente por telefone, sendo que, às vezes, o valor fechado ficava abaixo do esperado, pois não se conhecia o local do evento. Houve casos em que o local dificultou a montagem, levando mais tempo em mão de obra e utilização de mais materiais. Como o negócio já havia sido fechado anteriormente, ficava difícil cobrar a diferença.

Nos eventos com pouco espaço de tempo entre a cotação e a execução, a margem de lucro caía bruscamente, pois no decorrer da montagem sempre surgiam

dificuldades, uma delas o clima: o vento e a chuva em excesso eram os grandes vilões.

Para acabar com esse descontrole levando a empresa a ter baixos lucros, uma das alternativas seria rever todo o processo de cotação. Toda cotação só seria dada mediante visita ao local do evento, onde previamente seriam desenhados croquis do espaço com todas as medidas e possíveis pontos de energia elétrica.

Ao término da visita, os croquis seriam encaminhados ao projetista da empresa para elaboração de um projeto contendo todas as estruturas e materiais a serem utilizados no evento. Com o projeto em mãos, ficaria muito mais seguro fazer a cotação sem margens para erros. O cliente sairia mais satisfeito pela apresentação do projeto e a cotação apresentaria margem de segurança para possíveis negociações.

Após fechar negócio, seria necessário o envio de todos os dados do cliente, bem como tipo e prazo de pagamento acordados na negociação, para que o contas a receber providenciasse o contrato de locação e prestação de serviços.

#### 4.7 SERVIÇOS PRESTADOS

Toda locação de estrutura gerava um serviço, e este serviço estava incluído na cotação, podendo ser citados os serviços de montagem e desmontagens das estruturas, grades de contenção, tablados, stands e *box truss*.

Em toda negociação, já estava incluída na cotação a montagem e a desmontagem das estruturas. A empresa enfrentava diversos problemas na execução da obra, muitos deles causados pelos próprios colaboradores, desde avarias nas estruturas próximas, objetos quebrados dentro dos locais das montagens, perda de ferramentas e materiais utilizados nas montagens, falta de uso de EPI, o que ocasionou fiscalização por parte do Ministério do Trabalho.

Como a empresa possuía poucos colaboradores, em todas as montagens de grande porte ou de curto espaço de tempo para sua conclusão, o proprietário fazia a contratação de mão de obra temporária sem passar pelo setor administrativo, ficando passível de multa pelo ministério do trabalho.

Neste ramo de negócio, por se tratar de serviços executados principalmente em finais de semana com jornadas longas de trabalho, a mão de obra era escassa e tornava-se cara, além disso a empresa enfrentava problemas com funcionários usuários de drogas, comum nesse meio.

O proprietário era o responsável pela execução; ele acompanhava algumas montagens em tempo não integral, pois tinha que alternar entre um e outro evento e também fazer as cotações. Para complicar, as montagens aconteciam tanto em lugares próximos ou distantes, como nos estados vizinhos do Paraná e Rio Grande do Sul.

Como sugestão de solução para estes problemas, a empresa teria que contratar pelo menos um supervisor com experiência no ramo para acompanhar as obras. Também poderiam ser criados líderes de equipes, para ajudar na gestão das montagens. A função dos líderes seria o controle e toda a separação de materiais para as montagens, bem como traslado, alimentação, estadia e uso de EPI. Os líderes e o supervisor seriam responsáveis, juntamente com o dono da empresa, pela execução de todos os contratos firmados.

#### 4.8 CONTAS A PAGAR

As aquisições eram feitas de três formas: compra com boletos, em carteira, ou cheques pré-datados. Cabia ao financeiro fazer o pagamento via gerenciador financeiro, bancos ou no próprio fornecedor. Muitas contas eram cobradas na própria empresa pelos fornecedores e a empresa não possuía um dia estipulado para pagamento dos fornecedores em carteira. Por isso, muitos tinham que voltar em uma outra ocasião caso não encontrassem o financeiro. Além dos pagamentos de fornecedores, eram lançados no contas a pagar, todas as despesas como energia, aluguel, água, seguros, honorários advocatícios, contabilidade e etc.

Muitas vezes, por falta de uma eficiente ferramenta de gestão financeira, pois se fazia uso apenas de planilhas eletrônicas do Excel, houve imprecisão nos lançamentos e dificuldades de gerar relatórios mais complexos. Não se tinha controle suficiente sobre as entradas e saídas, acarretando atrasos no pagamento de algumas contas. Não havia saldo bancário para honrar os compromissos, levando a protesto alguns títulos, devolução de cheques e, conseqüentemente, gerando despesas financeiras elevadas.

Para minimizar tais controles e diminuir os juros e taxas bancárias, a empresa deveria parar de comprar e fazer pagamentos de contas com cheques pré-datados.

Ainda, para se ter eficiência nos controles da empresa e solucionar vários desses problemas, seria necessário a implantação de um sistema de gestão empresarial para controle financeiro do contas a pagar, bem como gerir todas as saídas de caixa.

#### 4.9 CONTAS A RECEBER

Nem todos os negócios fechados pelo departamento comercial, representado pelo proprietário da empresa, eram repassados ao financeiro. Essa omissão de dados causou, muitas vezes, lançamentos imprecisos na planilha financeira, fornecendo interpretações errôneas no contas a receber. Após o término da obra ou serviço, o financeiro entrava em contato com o cliente, pegava os dados para faturamento, em caso de ser a primeira compra, emitia os boletos ou fazia a cobrança em carteira, podendo ser ela em espécie, cheque ou depósito bancário.

Essa forma de trabalhar gerou, por muitas vezes, atrasos significativos no prazo médio de recebimentos da empresa, pois as negociações não eram celebradas por meio de contratos devidamente assinados e reconhecidos em cartório, também não se tiravam informações comerciais sobre os clientes.

Em nenhuma negociação fechada pela empresa eram feitas análises de crédito; simplesmente os negócios eram feitos na confiança, sem pegar ao menos algum bem como garantia. Esses procedimentos, fora do habitual para muitas empresas do setor, foram responsáveis por alguns calotes sofridos pela PZ Eventos, levando a empresa a um enorme prejuízo em 2012 e 2013.

A explicação para tudo isso está no sistema de cobrança realizado pela empresa: o problema começava no ato da venda ou fechamento do contrato, onde não se cobrava uma entrada para realização do serviço como garantia. Em algumas ocasiões, os clientes cancelavam o serviço um dia antes do evento acontecer.

Para solucionar esses problemas haveria a necessidade de uma reestruturação do setor administrativo e comercial da empresa, sendo necessária a contratação de mais uma pessoa para o setor, ficando o financeiro responsável apenas pelos pagamentos a fornecedores, colaboradores, processos de licitações, e pelas admissões e demissões de funcionários.

O novo contratado ficaria responsável pelo contas a receber, faturamento, formalização de contratos, análises de crédito e compras de insumos.

O comercial ficaria responsável por toda a negociação efetuada pela empresa, fornecendo todo tipo de informação ao contas a receber para as devidas análises e concessões de créditos, a confecção dos contratos e posterior faturamento.

Também para este setor, seria necessária a implantação de um sistema de gestão empresarial para controle do contas a receber, emissão de contratos, compras, estoque, faturamento, bem como gerir as entradas provenientes de negócios fechados no decorrer do período.

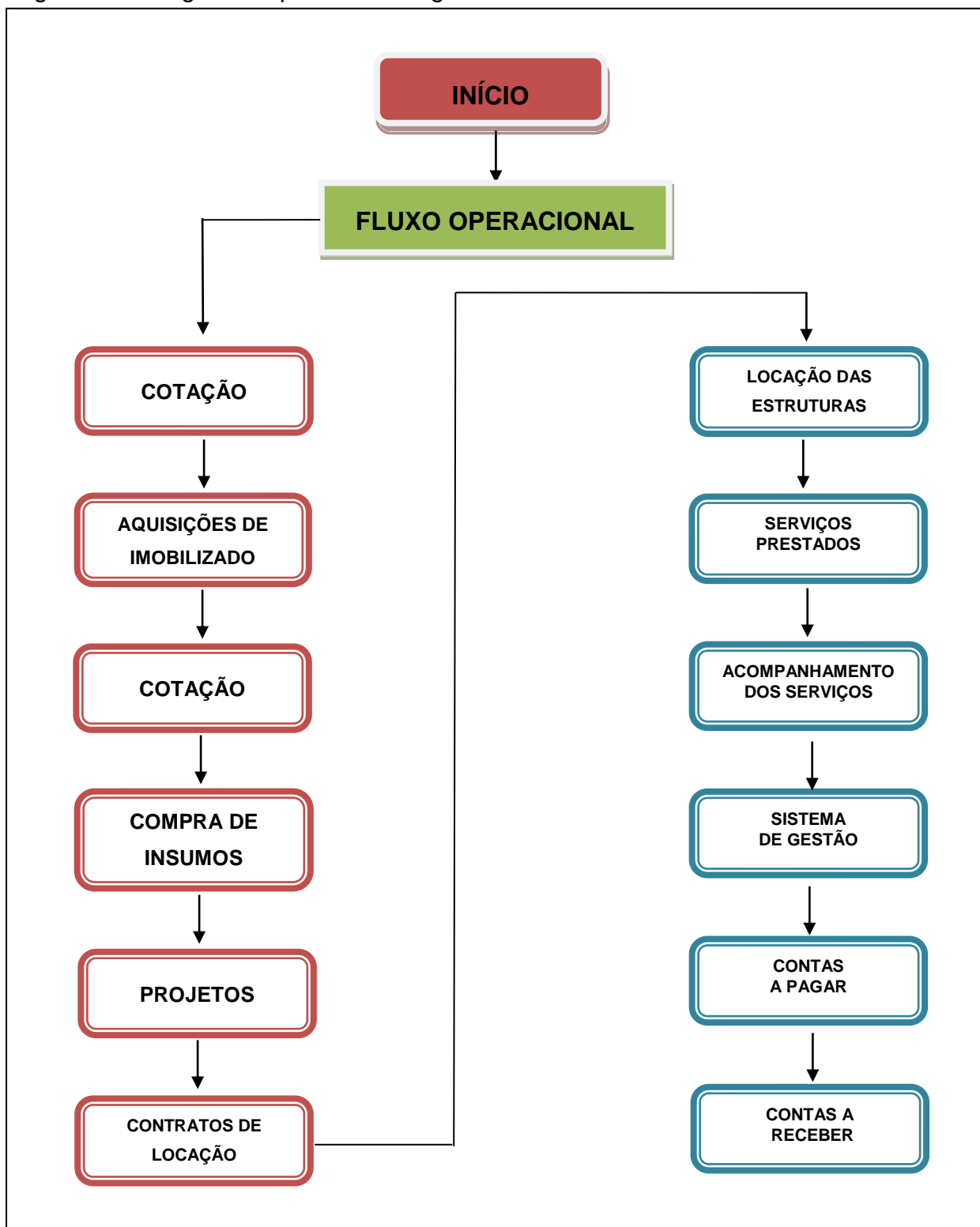
O sistema de gestão empresarial por si só não fará com que a empresa se organize. Para que se possa usar plenamente o sistema, ele precisa conter todas as informações pertinentes de todas as transações realizadas na organização. Para tanto, os responsáveis por cada setor têm o compromisso de fazer tais lançamentos. Essas informações serão filtradas por meio de inúmeros tipos de relatórios contendo comparativos e podendo simular vários cenários financeiros, onde tais informações serão usadas para as tomadas de decisão futuras.

Todas as operações da empresa descritas acima, estão inseridas em um fluxograma operacional conforme figura 05, para melhor entendimento das sugestões realizadas neste estudo.

#### 4.10 FLUXOGRAMA OPERACIONAL SUGERIDO

Podemos observar na figura 5 como ficou o fluxograma operacional sugerido para melhor organização da empresa.

Figura 5: Fluxograma Operacional sugerido

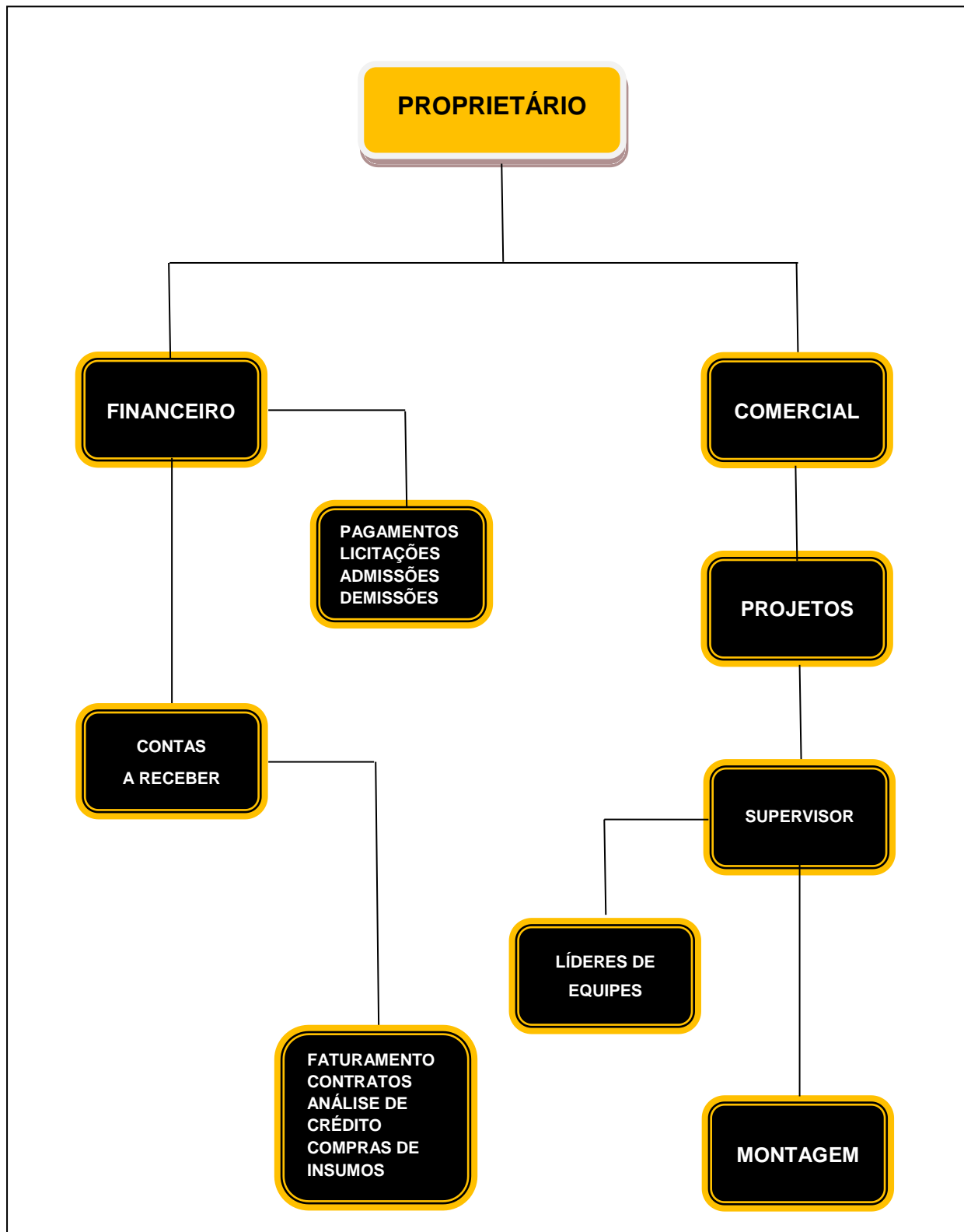


Fonte: Autor do trabalho (2014)

#### 4.11 ORGANOGRAMA SUGERIDO

Podemos observar na figura 6 o Organograma sugerido para aplicação na empresa.

Figura 6: Organograma sugerido para a empresa



#### 4.12 PROPOSTA DE FLUXO DE CAIXA GERENCIAL

Após conhecer a estrutura operacional da empresa como objeto de estudo, tem-se a clara visão das necessidades organizacionais de cada operação. Faz-se necessário várias correções e sugestões para cada ciclo operacional, portanto a proposta é um modelo de fluxo de caixa gerencial, objetivando um melhor controle financeiro para potencializar a gestão da empresa.

Como o fluxo de caixa é um instrumento contábil-financeiro de auxílio aos gestores, cada empresa deve formatá-lo conforme suas necessidades de informação.

Portanto, o fluxo de caixa gerencial é um modelo de fluxo de caixa personalizado, onde será formatado para atender exclusivamente as necessidades da empresa em questão com intuito de não só servir como uma ferramenta financeira de controle de entradas e saídas, mas sim como um sistema de coleta de informações relevantes que permita a visão de um cenário financeiro viabilizando diversos negócios na obtenção de lucros futuros.

A proposta do quadro 3 foi formatado para atender a empresa PZ Eventos que possuía uma baixa rotatividade de entradas e saídas de caixa, cujo resultado seria a diferença entre pagamentos e recebimentos, ou seja, o saldo de caixa.



Quadro 3: Modelo de Fluxo de Caixa Gerencial Personalizado

FLUXO DE CAIXA	JAN	FEV	MAR	...	TOTAL
<b>1 SALDO INICIAL</b>					
<b>2 INGRESSOS</b>					
2.1 Recebimento a vista					
2.1.1 Locações de estruturas					
2.2 Recebimentos a prazo					
2.2.1 Locações de estruturas					
<b>3 DESEMBOLSOS</b>					
3.1 Compras a vista					
3.2 Compras a prazo					
3.3 Materiais de terceiros					
3.4 Impostos					
<b>Gastos Fixos</b>					
3.5 Salários					
3.6 Aluguéis					
3.7 Telefone					
3.8 Energia					
3.9 Água					
3.10 Materiais de expediente					
3.11 Despesas Financeiras					
3.12 Outros					
<b>4 SALDO DE CAIXA (2-3)</b>					
<b>5 INVESTIMENTOS</b>					
<b>6 EMPRÉSTIMOS</b>					
<b>7 SALDO FINAL (1 +- 4 – 5 + 6)</b>					

Fonte: Autor do trabalho (2014)

O modelo de fluxo de caixa acima foi personalizado conforme as necessidades da empresa.

1 . Saldo inicial: corresponde ao saldo das disponibilidades e de caixa ao final do período anterior.

2. Ingressos: correspondem a todos os recebimentos realizados pela empresa pesquisada.

2.1. Recebimentos à vista: nele são registrados todas as entradas referentes aos recebimentos a vista, como cheques à vista, em espécie ou depósito em conta corrente.

2.2. Recebimentos a prazo: nele são registrados todos os ingressos referentes a vendas a prazo, como cheques pré-datados, duplicatas e cobrança em carteira.

3. Desembolsos: Correspondem a todas às saídas de recursos da empresa efetuadas no período, podendo ser à vista ou a prazo, compreendidos como gastos fixos, salários, alugueis, telefone, energia e etc. e gastos variáveis, aquisições de materiais novos, reposições e materiais de uso e consumo, alugueis de materiais de terceiros e, por último, os impostos do simples nacional.

4. Saldo de Caixa: é o resultado da geração de caixa obtida pela empresa através da diminuição do total do item 2 do total do item 3. Este resultado pode gerar tanto um saldo negativo como um saldo positivo.

5. Investimentos: neste item são registradas as novas aquisições, geralmente adquiridas pelos sócios com as sobras de caixa obtidas no período. Não necessariamente serão adquiridas e pagas totalmente com o resultado da empresa, muitas vezes há a necessidade de se fazer empréstimos para complementar a compra.

6. Empréstimos: Registra-se nele todas as captações de recursos a juros obtidos por intermédio de instituições financeiras ou até mesmo de particulares.

7. Saldo final: Obtido através da soma do item 1, somado ou subtraído do item 4, subtraído do item 5 e somado ao item 6 correspondem a todas as disponibilidades de recursos da empresa.

O fluxo de caixa gerencial, como ferramenta de gestão, se bem alimentado com todas as informações relevantes contidas nas transações efetuadas pela empresa no período, dará subsídio aos administradores e usuários internos para as

tomadas de decisão, pois podem ser feitas comparações com períodos compreendidos tanto no ano corrente como em anos passados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ramo de eventos vem crescendo em todo o Brasil nos últimos anos. Santa Catarina não ficou fora desta estatística, vem conquistando proporcionalmente sua fatia no mercado. Eventos que só poderiam se concretizar com estruturas vindas, principalmente de São Paulo com alto custo, hoje são encontradas facilmente em nosso Estado com menor preço e com a mesma qualidade.

Com todo esse crescimento, houve a necessidade das empresas se estruturarem, pois lidar com grandes somas de dinheiro, oriundas muitas vezes de entradas sazonais de recursos, requer uma ferramenta de gestão eficaz. O principal problema é manter um fluxo eficiente de caixa para suprir a demanda financeira da organização, possibilitando os pagamentos sem causar despesas financeiras oriundas de empréstimos ou juros de mora por atrasos nos pagamentos.

Este trabalho foi focado no fluxo de caixa como ferramenta gerencial, pois há a necessidade da absorção destas informações por parte dos gestores, contribuindo para as tomadas de decisão com menor margem de erro. Esta ferramenta pode ser mais eficaz se personalizada de acordo com a necessidade de cada empresa, que ao final do resultado contribuirá para seu fortalecimento e permanência no mercado.

O objetivo deste trabalho foi identificar se a empresa prestadora de serviço no ramo de eventos utilizava tal ferramenta e demonstrar as vantagens de sua utilização, bem como moldar-se a um sistema de informações para coleta de dados que alimentarão tal fluxo.

Para alcançar tais objetivos foram demonstradas as necessidades da empresa possuir controle de toda a movimentação financeira de recebimentos e pagamentos que contribuirão para o desenvolvimento das etapas de elaboração do fluxo de caixa gerencial. Por último foi proposto um modelo de fluxo de caixa gerencial para munir de informações relevantes, que auxiliarão na reestruturação e reorganização operacional e financeira da PZ Eventos, tornando-a competitiva novamente no mercado.

O tema deste estudo possui grande importância, pois sabe-se que a metade das micro e pequenas empresas, no Brasil, fecham antes de completar três anos por falta de planejamento ou, ainda, por falta da execução do planejamento. Portanto, quanto maior o nível de informações coletadas, maior será a precisão das

análises dos profissionais que a utilizarão para as tomadas de decisão. Possui grande importância também para os que ainda não a utilizam, pois certamente os influenciarão no futuro.

## REFERÊNCIAS

ABEOC BRASIL – Associação Brasileira de Empresas de Eventos. **Retrospectiva do turismo 2013 em SC: um ano para comemorar.** Disponível em <http://www.abeoc.org.br/2014/02/retrospectiva-do-turismo-2013-em-sc-um-ano-para-comemorar/>

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANTHONY, Robert Newton. **Contabilidade gerencial** uma introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas, 1973.

ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica.** 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, c2005.

COBRA, Marcos. **Marketing básico:** uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria.** São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, Fábio. **Controle gerencial:** uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

GROPPELLI, Angélico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial.** 4 São Paulo: Atlas, 1991.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade:** para o nível de graduação. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & Desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações**: um estudo abrangente dos princípios de controle interno: ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização. 2. ed. São Paulo: edicta, 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Álvaro Guimarães de. **Contabilidade financeira**. 5.ed São Paulo: Saraiva, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. . **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3.ed São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira**: texto e exercícios. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fluxo de caixa: o que é e como implantar**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Fluxo-de-caixa:-o-que-%C3%A9-e-como-implantar>. Acesso em 10 de maio de 2014.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Casos de administração financeira e orçamento**. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 1986.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 3 ed. [S.l.]: D. C. Luzzatto, 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 4 ed. [S.l.]: D. C. Luzzatto, 1991.