



XXVIII Congresso Brasileiro de Custos
17 a 19 de novembro de 2021
- Congresso Virtual -



Estruturação de práticas e ferramentas gerenciais da área financeira: aplicação em uma empresa de pequeno porte do setor de assessoria de investimentos

Juan Ignacio Arozena (SSP) - arozenajuani@gmail.com

Cláudio José Müller (UFRGS) - cmuller@producao.ufrgs.br

Resumo:

Em que pese as pequenas empresas terem uma relevante importância para o desenvolvimento econômico do país, seu índice de mortalidade cresce a cada ano. Um dos principais motivos desta mortalidade, sobretudo nos primeiros anos de existência, é a ausência de planejamento e gestão financeira. Isto posto, o presente trabalho teve como objetivo estruturar práticas e ferramentas da área financeira de uma empresa de pequeno porte que atua na assessoria de investimentos, buscando a melhoria da gestão financeira e, conseqüentemente, das tomadas de decisões a respeito do negócio. Para isso, no desenvolvimento do trabalho foi utilizado o método de Design Science Research para criação de uma Ferramenta Gerencial Financeira que centraliza os dados de movimentações financeiras da empresa, gerando seus indicadores financeiros. Evidencia-se, por fim, que este estudo cumpriu com seu objetivo, uma vez que a ferramenta foi estruturada com dois anos de histórico e, posteriormente, foi eficazmente implantada na empresa.

Palavras-chave: *Gestão financeira, Pequenas empresas, Práticas e ferramentas gerenciais, Controle Financeiro.*

Área temática: *Sistemas de controle gerencial e custos*

Estruturação de práticas e ferramentas gerenciais da área financeira: aplicação em uma empresa de pequeno porte do setor de assessoria de investimentos

RESUMO

Em que pese as pequenas empresas terem uma relevante importância para o desenvolvimento econômico do país, seu índice de mortalidade cresce a cada ano. Um dos principais motivos desta mortalidade, sobretudo nos primeiros anos de existência, é a ausência de planejamento e gestão financeira. Isto posto, o presente trabalho teve como objetivo estruturar práticas e ferramentas da área financeira de uma empresa de pequeno porte que atua na assessoria de investimentos, buscando a melhoria da gestão financeira e, conseqüentemente, das tomadas de decisões a respeito do negócio. Para isso, no desenvolvimento do trabalho foi utilizado o método de *Design Science Research* para criação de uma Ferramenta Gerencial Financeira que centraliza os dados de movimentações financeiras da empresa, gerando seus indicadores financeiros. Evidencia-se, por fim, que este estudo cumpriu com seu objetivo, uma vez que a ferramenta foi estruturada com dois anos de histórico e, posteriormente, foi eficazmente implantada na empresa.

Palavras-chave: Gestão financeira. Pequenas empresas. Práticas e ferramentas gerenciais. Controle Financeiro.

Área Temática: Sistemas de controle gerencial e custos.

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) vêm aumentando sua relevância na economia. Em 1985 sua participação era de 21%, em 2001 aumentou para 23% e em 2020 representou 30% do PIB (SEBRAE; FGV, 2020). No período entre 2009 e 2017, o número de MPEs cresceu 10,2%, sendo responsáveis por mais da metade dos empregos (Sebrae, 2017).

O segmento em discussão tem importância para o desenvolvimento do país graças à sua participação na economia e resistência em momentos de recessão, por ser uma fonte de geração de empregos e de renda (FGV, 2020). A taxa de mortalidade dessas empresas, segundo SEBRAE (2012), chega a 27% no primeiro ano, 38% no segundo e 64% encerram suas atividades antes do sexto ano de funcionamento. Todavia, esses valores têm diminuído (em 1999, era de 35% no primeiro ano). Os principais motivos da mortalidade são a falta de informações sobre o negócio, a ausência de planejamento administrativo, financeiro e estratégico, deficiências na gestão, entre outros (Bonacim et al., 2009).

O controle e a gestão financeira são considerados importantes para garantir a perenidade das pequenas empresas. A limitação de recursos financeiros, de tempo do proprietário e gestores que se envolvem com atividades operacionais e também a falta de conhecimento técnico contribuem para essa falta de planejamento e controle financeiro (Krakauer, Fischmann, & Almeida, 2010).

A falta de práticas e ferramentas adequadas para a sua realidade dificultam a geração de indicadores financeiros que, por sua vez, impedem decisões mais assertivas. Assim modo, o objetivo deste artigo é estruturar práticas e ferramentas

gerenciais da área financeira em uma empresa de pequeno porte do setor de assessoria de investimentos.

O artigo está estruturado em mais quatro seções, além da introdução. Na próxima, é apresentado o referencial teórico. Na seção 3 é apresentada a metodologia e na seção 4 os resultados. Por fim, são feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão Financeira nas Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas geram 14 milhões de empregos e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano (Sebrae, 2017).

Os fatores determinantes para que uma empresa obtenha sucesso ou fracasso passam pela maneira como ela organiza suas finanças. De acordo com Hoji (2014), as funções da gestão financeira compreendem a tomada de decisões de investimento, decisões de financiamento, análise, planejamento e controle financeiro.

Uma empresa deve nortear suas ações financeiras baseadas em: gerar lucro, gerar caixa e controlar a situação financeira (Tracy, 2004). Ferramentas utilizadas para o atendimento dessas ações (demonstração do resultado, demonstração do fluxo de caixa e balanço patrimonial), adotadas em grandes empresas, deveriam ser utilizadas pelas pequenas empresas (Loddi, 2008).

2.2. Ferramentas e Práticas para a Gestão Financeira

Ferreira (2016) elenca as principais ferramentas ou práticas de gestão financeira como suporte a decisões: administração do capital de giro, administração de contas a receber, administração de contas a pagar, administração dos estoques, fluxo de caixa, contabilidade gerencial, balanço patrimonial, demonstração de resultados e análise da relação custo/volume/lucro.

Oliveira (2005) relata que os controles de caixa, de bancos, contas a receber, contas a pagar, de despesas e de estoques são essenciais para a gestão financeira. O **controle financeiro** inicia a partir do registro de dados. Por sua vez, para que esse registro seja confiável é importante ser feita a **conciliação bancária**. Conforme elucida o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (2012), tal procedimento visa comparar a movimentação financeira das contas correntes, evidenciando possíveis diferenças.

Para Padoveze (2009), o **plano de contas** é o conjunto de contas criadas para atender às necessidades de registro das transações, de forma a possibilitar a construção dos principais relatórios contábeis e atender aos usuários.

O **fluxo de caixa** torna possível avaliar se a empresa é autossuficiente no seu financiamento, bem como prever sua capacidade de expansão. Ademais, permite que administrador planeje, organize, coordene, dirija e controle os recursos financeiros para um determinado período (Matarazzo, 2007; Assaf Neto & Lima, 2011).

Lunkes (2007) considera que o fluxo de caixa sintetiza as informações de entradas e saídas do caixa, divididas entre as decisões de investimento, operacional e de financiamento. Ao enfatizar que “um incremento no lucro líquido não necessariamente corresponde ao aumento no fluxo monetário líquido” (Lunkes, 2017, p. 40), o autor reitera a importância deste relatório com base na dualidade dos conceitos econômico e financeiro.

A **demonstração de resultado do exercício (DRE)** é obtida pelo confronto entre as receitas, os custos e as despesas de uma determinada competência, resultando em um lucro ou prejuízo que modificará o Patrimônio Líquido da empresa, apresentado no balanço patrimonial (BP). Este lucro ou prejuízo será o efeito das decisões tomadas pelos gestores da empresa durante o período apurado.

O **balanço patrimonial (BP)** é uma ferramenta onde o empreendedor pode visualizar a situação financeira e patrimonial da empresa, pois retrata a posição patrimonial da empresa em determinado momento, composta por bens & direitos e obrigações. No BP, pode-se conhecer melhor a situação financeira, patrimonial e, também, verificar como está o endividamento da empresa.

A **análise** das demonstrações financeiras é realizada pelas ferramentas de análise vertical, horizontal e de índices econômico-financeiros (Alves, 2013). “A análise vertical facilita a avaliação da estrutura do Ativo e do Passivo, bem como a participação de cada item do DRE na formação do lucro ou prejuízo” (Hoji, 2014, p. 284). A análise horizontal tem por objetivo tornar a análise financeira mais dinâmica, revelando o desempenho e as tendências da empresa, com a finalidade de evidenciar a evolução dos itens das demonstrações contábeis por períodos, (Marion, 2012). A análise por índices econômico-financeiros envolve métodos de cálculo e interpretação com o objetivo de analisar e monitorar o desempenho da empresa, possibilitando comparar os dados de BP e DRE com os de outras empresas, assim como, acompanhar a evolução dos índices da própria empresa (Iudícibus, Martins, & Gelbcke, 2007; Gitman, 2010).

Os principais grupos de índices são: liquidez ou solvência, estrutura de capital, rentabilidade e Atividade (Marion & Ribeiro, 2011; Hoji, 2014). A finalidade principal da análise econômico-financeira com o uso de índices é fornecer algumas bases para inferir o que poderá acontecer no futuro (Gitman, 2010).

O **orçamento** é um instrumento financeiro que envolve toda organização, pois estimula o planejamento, possibilita a comparação dos desvios através do controle e identifica a existência de potenciais problemas. Ademais, de acordo com os seus objetivos, expressos em expectativas numéricas para um determinado período, possui planos numéricos apoiados no planejamento estratégico e validados pela direção (Gimenez & Oliveira, 2011).

Fernandes de Oliveira (2015) destaca que a gestão orçamentária não deve ser considerada uma prática exclusiva de grandes organizações, devendo ser utilizada também pelas pequenas empresas.

2.3. Dificuldade na Gestão Financeira de Pequenas Empresas

Matias e Lopes Júnior (2002) reforçam que as dificuldades começam no dia-a-dia do proprietário, que, por falta de colaboradores e de confiança para a gestão do negócio, acaba acumulando funções. Além disso, o insuficiente preparo gerencial dos gestores é outra grande dificuldade.

Corroborando com os problemas supracitados, são listadas, a seguir, outras questões que dificultam a gestão financeira nas micro e pequenas empresas:

- Deficiência no planejamento prévio à abertura da empresa, má gestão, problemas particulares e problemas entre os sócios (Neves & Pessoa, 2006);
- A falta da separação entre contas pessoais e da empresa, pois apesar da separação econômica ser o primeiro passo em busca de uma gestão financeira adequada, a maioria das pequenas empresas não o faz

(Kayasima, 2013);

- A informalidade, que dificulta o controle de indicadores de desempenho para gestão financeira (Biléssimo, 2002);
- A falta de controle, que ocasiona dificuldade para análise e tomada de decisão (Gazzoni, 2003);
- A falta de utilização de um plano de contas gerencial que reflita a natureza e a estratégia da empresa (Sá & Sá, 2002);
- A contabilidade tradicional, que muitas vezes é a única fonte de informação de micro e pequenas empresas, não fornecendo bases suficientes para tomada de decisão (Gazzoni, 2003);
- A manutenção de maus pagadores, a falta de disciplina, de responsabilidade e de organização (Neves & Pessoa, 2006).

Os fatores citados refletem a ausência de estrutura da área financeira nas empresas de pequeno porte. A falta de processos bem definidos, como o registro das movimentações financeiras e a própria categorização dessas movimentações de maneira correta, utilizando um plano de contas gerencial, dificulta a gestão financeira e a tomada de decisão.

Além disso, importa reforçar, para micro e pequenas empresas, a gestão financeira deve ser simples e de fácil compreensão. Nesse viés, Ferrari (1987) afirma que as pequenas empresas não necessitam de procedimentos complicados, nem de técnicas sofisticadas, mas sim de informações úteis e em tempo hábil.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Cenário

O estudo proposto será aplicado em uma empresa de assessoria de investimentos, com sede em Porto Alegre e que atualmente conta com 14 assessores de investimentos. A empresa está expandindo suas operações. A sua visão é expandir para as principais cidades do sudeste do país.

A principal e única fonte de receita da empresa é o “rebate” ou comissão que a corretora, a qual a empresa em questão tem parceria, paga pela aplicação do capital dos clientes finais em determinados produtos de investimentos disponíveis na plataforma.

3.2. Método de pesquisa

A pesquisa é de natureza aplicada e de abordagem qualitativa. Foi utilizado o *Design Science Research* (DSR). A saída resultante do método são artefatos avaliados, podendo ser constructos, modelos, métodos e instanciações (Manson, 2006). O artefato a ser utilizado neste estudo será um método, determinando os passos para execução de um conjunto de atividades.

Para Manson (2006, p.169), DSR é um processo que utiliza a teoria como base para a construção de artefatos que são avaliados por meio de técnicas analíticas, a fim aperfeiçoar a teoria. Lacerda et al. (2013) caracterizam o DSR como um método de pesquisa direcionado aos estudos cujos objetivos sejam a prescrição, o projeto e a construção de artefatos, devendo ser realizado a partir de 5 etapas principais, conforme Figura 1.

FASE		DESCRIÇÃO
1.	<i>Conscientização</i>	Fase de aprendizagem sobre o problema, podendo ser obtida através de pesquisa ou do conhecimento do próprio pesquisador.
2.	<i>Sugestão</i>	Fase onde já se gera uma sugestão através de um processo criativo.
3.	<i>Desenvolvimento</i>	Fase que trata da criação dos artefatos.
4.	<i>Avaliação</i>	Fase que busca a validação do artefato considerando um critério implícito ou não na proposta.
5.	<i>Considerações Finais</i>	Fase que busca a explicação dos desvios frente aos artefatos criados, permitindo a reflexão sobre se o artefato é adequado para a aplicação.

Figura 1. Fases do DSR

Fonte: adaptado de Manson (2006) e Lacerda et al. (2013)

3.3. Método de trabalho

A primeira fase do método DSR, conscientização, compreende a revisão bibliográfica, uma análise e o diagnóstico da situação atual da área financeira da empresa em questão.

A segunda fase, sugestão, compreende a priorização das práticas e ferramentas a desenvolver e o detalhamento do resultado esperado dos artefatos priorizados na etapa anterior.

Na terceira fase, desenvolvimento, surge o artefato conforme a priorização feita na fase anterior.

Após, tem-se a avaliação, que compreende a análise dos resultados e aprendizados obtidos após a implantação.

Por fim, a quinta e última fase compreende as considerações finais dos estudos referentes à criação da Ferramenta Gerencial Financeira, incluindo as lições aprendidas, contribuições do método e sugestão de estudos futuros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Conscientização

A partir da revisão bibliográfica, foi elaborado um diagrama (Figura 2) para ilustrar a sequência em que as práticas e ferramentas de gestão financeira são utilizadas. O diagrama é dividido em quatro entidades: os fornecedores, o banco, a empresa e os clientes, no intuito de representar a interação entre esses agentes.

O fluxo inicia com a tesouraria que administra as movimentações financeiras de entradas e saídas, as contas a pagar e contas a receber. Essas movimentações devem ser registradas seguindo um plano de contas e outras informações relevantes, como por exemplo: datas de competência, data de pagamento, centro de custo, entre outros. Essa etapa é representada como Controle financeiro (registro, categorização, conciliação).

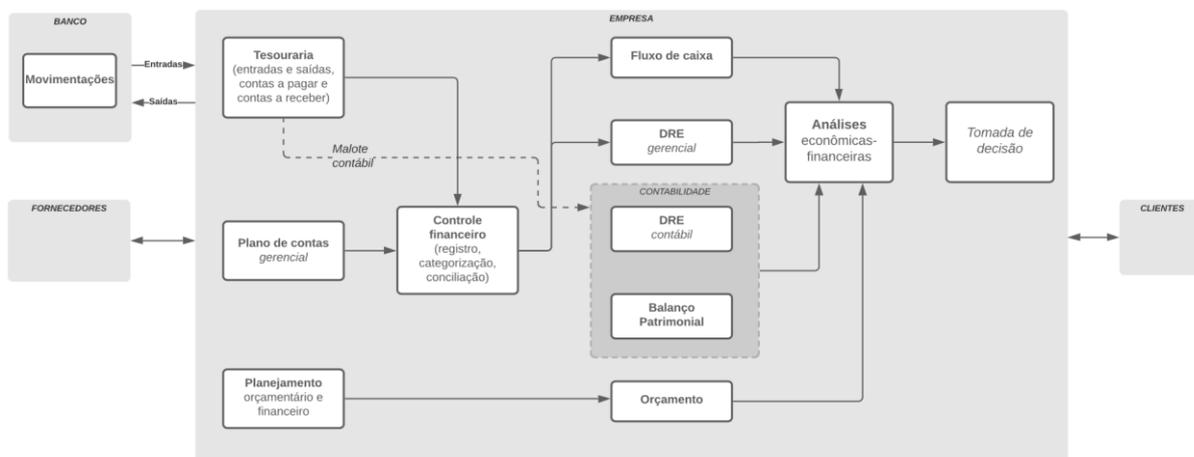


Figura 2. Diagrama das ferramentas e práticas de gestão financeira

Fonte: Elaboração própria

É necessário que a empresa tenha definido seu plano de contas, uma vez que o processo de controle das movimentações dá origem a um banco de dados que, por sua vez, permite a geração das ferramentas de análise: fluxo de caixa e DRE gerencial.

Por outro lado, tem-se a interação da tesouraria da empresa com a contabilidade. Mensalmente é enviado um malote contábil com todas as informações contábeis geradas no mês. A partir dessas informações, a contabilidade gera o DRE contábil e a balanço patrimonial.

Além dos processos citados, outra prática financeira a ser pontuada é o planejamento orçamentário e financeiro, pois a partir deles se originará o orçamento da empresa.

A partir das ferramentas de análise criadas nas etapas anteriores (fluxo de caixa, DRE gerencial, DRE contábil, balanço patrimonial, orçamento), são feitas análises econômicas e financeiras que permitem decisões mais assertivas.

Na terceira etapa da fase foi elaborado um diagnóstico sobre a situação atual da área financeira da empresa, com 2 entrevistas informais com o gestor para entender o funcionamento da área financeira e sua respectiva utilização das diferentes práticas e ferramentas.

A Figura 3 traz o detalhamento do diagnóstico e uma análise qualitativa feita com o gestor da área, apontada no campo status. O status “revisar” indica que é necessária uma revisão. O “implantar” indica necessidade de implantação da prática ou ferramenta em questão. O status “otimizar” indica oportunidade para otimizar a prática ou ferramenta já utilizada e por fim, “adequada” indica que a prática ou ferramenta é adequada para a gestão financeira no contexto da empresa.

A área financeira da empresa executa apenas atividades operacionais relacionadas às contas a pagar e a receber. Uma planilha Excel é usada. Entretanto, a estrutura do banco de dados presente nessa planilha é insuficiente para a elaboração das ferramentas de análise, como fluxo de caixa e DRE. Portanto, esse controle deve ser um dos primeiros pontos a serem ajustados.

<i>Prática ou ferramenta</i>	<i>Diagnóstico</i>	<i>Status</i>
<i>Tesouraria administração das entradas e saídas, contas a pagar e a receber</i>	O controle das contas a pagar e a receber é realizado. Mas os dados precisam ser otimizados para possibilitar a elaboração de relatórios gerenciais.	<i>Otimizar</i>
<i>Plano de contas</i>	Não é utilizado um plano de contas personalizado para a empresa.	<i>Implantar</i>
<i>Controle financeiro registro, categorização e conciliação</i>	O registro das movimentações é feito em planilha de Excel. As movimentações não tem distinção entre a data de pagamento e competência. Apenas são registradas na planilha contas que já foram pagas. As contas futuras não são lançadas. E as movimentações não são conciliadas com o extrato bancário.	<i>Revisar</i>
<i>Fluxo de caixa</i>	Não utiliza a ferramenta para a gestão do caixa, e como consequência não consegue projetar o fluxo de caixa futuro. Recebe uma vez ao ano da contabilidade o DRE apurado, porém não o utiliza para tomada de decisões gerenciais. A leitura contábil acaba não traduzindo a realidade em alguns casos (plano de contas universal que a contabilidade utiliza dificulta a leitura).	<i>Implantar</i>
<i>DRE</i>		<i>Revisar</i>
<i>Balanco patrimonial</i>	Recebe o balanço da contabilidade uma vez ao ano.	<i>Adequada</i>
<i>Orçamento</i>	Não é feito.	<i>Implantar</i>
<i>Análise de indicadores</i>	Não faz análise de indicadores financeiros-econômicos.	<i>Implantar</i>
<i>Sistema de gestão</i>	Não utiliza sistema de gestão. Apenas algumas planilhas no Excel. O banco de dados financeiros é descentralizado, impossibilidade extração de relatórios gerenciais	<i>Revisar</i>

Figura 3. Diagnóstico do uso de práticas ou ferramentas da área financeira na empresa

Fonte: Elaboração própria

4.2. Sugestão

A fase foi dividida em duas etapas. A primeira diz respeito à definição das práticas e ferramentas que serão priorizadas. Já a segunda etapa tem o objetivo de desenhar o resultado final esperado a partir da etapa anterior.

Para a definição das ferramentas sugeridas foram levados em consideração dois aprendizados da fase anterior:

- Ao analisar o diagrama construído na fase anterior (Figura 2) foi possível

entender a lógica e a sequência das ferramentas e práticas financeiras;

- Entendendo a situação atual da área financeira da empresa é possível concluir que as duas práticas iniciais (tesouraria e controle financeiro) precisam ser otimizadas e revisadas.

Desta forma, a sugestão de priorização das ferramentas e práticas para a gestão financeira é: otimização da tesouraria (administração das entradas e saídas, do contas a pagar e contas a receber); revisão do controle financeiro, implantação da ferramenta de fluxo de caixa e DRE gerencial e revisão do sistema de gestão que operacionaliza todos os pontos citados.

4.3. Desenvolvimento

O primeiro passo para o desenvolvimento da Ferramenta Gerencial Financeira foi a estruturação do banco de dados que centraliza todas as movimentações financeiras. Após, foi coletado um histórico de movimentações financeiras dos últimos dois anos. Para isso, foi exportado o extrato bancário, sendo os dados registrados no banco de dados.

Na sequência, os demais campos foram preenchidos manualmente junto com o gestor para auxiliar na identificação de cada movimentação. A Figura 4 ilustra o resultado final desse processo. O segundo passo foi fazer a conciliação dos registros realizados no banco de dados com o extrato bancário. Nesse módulo são contabilizadas todas as entradas e saídas do dia para apurar o saldo bancário que deve ser igual ao saldo da conta.

Data Pagamen	Data Competênc	Data Prevista	Descrição	Valor	Macro Conta	Conta	Centro de Custo	Situação	Conta bancária
04/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 1 (TRANSFER)	-R\$ 798,53	_07_DESPESAS_DE_MARKETING	07_05_Relacionamento	Matriz	Pago	Banco 1
04/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 2 (PAGTO EL)	-R\$ 161,25	_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	04_01_Aluguel e IPTU	Matriz	Pago	Banco 1
04/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 3 (PAGTO EL)	-R\$ 162,14	_05_DESPESAS_DE_PESSOAL	05_09_VR	Matriz	Pago	Banco 1
04/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 4 (PAGTO EL)	-R\$ 98,69	_06_DESPESAS_OPERAÇÃO	06_04_Assinaturas e Mensalidade	Matriz	Pago	Banco 1
04/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 5 (CONTA DE)	-R\$ 212,92	_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	04_07_Internet	Matriz	Pago	Banco 1
04/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 6 (TRANSF C)	-R\$ 110,15	_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	04_08_Material de Escritório	Matriz	Pago	Banco 1
04/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 7 (CONTA DE)	-R\$ 51,01	_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	04_06_Telefone	Matriz	Pago	Banco 1
03/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 8 (TRANSFER)	-R\$ 2.047,55	_03_CUSTO	3_01_Rebate Assesores	Matriz	Pago	Banco 1
03/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 9 (TRANSF C)	-R\$ 505,49	_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	04_08_Material de Escritório	Matriz	Pago	Banco 1
03/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 10 (TRANSF C)	-R\$ 798,67	_03_CUSTO	3_01_Rebate Assesores	Filial 1	Pago	Banco 1
03/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 11 (PAGTO EL)	-R\$ 338,48	_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	04_15_Limpeza (Materiais e Mão de obrz)	Matriz	Pago	Banco 1
03/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 12 (CARTAO V)	-R\$ 154,06	_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	04_08_Material de Escritório	Matriz	Pago	Banco 1
01/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 14 (PAGTO EL)	-R\$ 6.790,99	_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	04_01_Aluguel e IPTU	Matriz	Pago	Banco 1
01/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 16 (TRANSF C)	-R\$ 370,47	_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	04_08_Material de Escritório	Matriz	Pago	Banco 1
01/02/21	Jan-21		Movimentação Nº 17 (TRANSFER)	-R\$ 206,85	_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	04_06_Telefone	Matriz	Pago	Banco 1

Figura 4. Banco de dados de movimentações financeiras

Fonte: Elaboração própria

A partir da estruturação do banco de dados das entradas e saídas (lançamentos) e do módulo de conciliação, foi desenvolvido o fluxo de caixa conforme a Figura 5. Os valores apresentados levam em consideração a data de pagamento (data de execução do movimento) preenchida no módulo lançamentos e a conta (plano de contas) selecionada. Os dados foram divididos em entradas e saídas, contendo dentro de cada grupo as macro contas correspondentes.

	2019	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020
ENTRADAS	2.115.449	497.462	678.112	58.456	326.115	300.802	20.452	161.556	139.151	365.957	42.590	647.917	462.224	3.700.794
_01_RECEITA_BRUTA	2.115.449	497.462	678.112	58.456	326.115	300.802	20.452	161.556	139.151	365.957	42.590	647.917	462.224	3.700.794
_15_MOVIMENTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SAÍDAS	-1.989.660	-254.361	-332.888	-151.563	-309.098	-196.885	-168.242	-346.646	-164.929	-206.328	-347.494	-328.019	-265.404	-3.071.856
_02_DEDUÇÕES	-341.934	-85.365	-43.630	-25.540	-108.256	-16.533	-3.873	-88.959	-33.199	-26.844	-176.596	-25.750	-48.004	-682.548
_03_CUSTO	-298.711	-47.176	-198.971	-71.696	-59.813	-56.891	-52.745	-68.880	-64.087	-67.730	-45.140	-82.197	-78.102	-893.428
_04_DESPESAS_ADMINISTRATIVAS	-109.687	-13.176	-3.960	-9.502	-10.844	-13.965	-7.330	-15.574	-15.103	-13.935	-16.081	-21.603	-16.035	-157.108
_05_DESPESAS_DE_PESSOAL	-572.339	-67.984	-40.699	-40.287	-70.541	-97.293	-100.534	-58.171	-46.679	-83.168	-79.585	-82.591	-20.303	-787.833
_06_DESPESAS_OPERAÇÃO	-21.764	-4.546	-1.303	-1.245	-3.478	-632	-3.465	-9.480	-2.593	-1.785	-4.056	-4.181	-3.760	-40.522
_07_DESPESAS_DE_MARKETING	-34.683	-2.206	-7.130	-5.389	-2.238	-1.427	-1.858	-1.661	-665	-1.539	-2.419	-5.688	-30.625	-62.844
07_01_Agência	-14.795	-385	-6.385	-2.731	-2.238	-1.202	-626	-1.211	-467	-474	-1.599	-1.693	-3.862	-22.874
07_02_Mídias digitais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1.574	-9.243	-10.817
07_03_Materiais gráficos	-2.645	0	-600	-1.898	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.499
07_04_Eventos	-2.247	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
07_05_Relacionamento	-10.394	0	0	-378	0	0	-240	0	0	0	0	0	0	-12.065
07_06_Patrocinios	-4.603	-1.821	-145	-381	0	-225	-992	-450	-198	-1.065	-820	-2.021	-5.455	-13.572
_08_INVESTIMENTOS	-26.728	-1.409	-14.423	-488	0	-444	0	0	0	0	-8.586	0	-1.550	-26.901
_09_RECEITAS_FINANCEIRAS	23.789	2.160	2.055	2.707	63	2.146	2.361	3.170	1.971	593	2.067	1.422	83	20.799
_10_DESPESAS_FINANCEIRAS	-2.267	-5.922	-6.218	-124	-11.406	-11.845	-799	-4.579	-11.716	-11.921	-1.313	-7.927	-2.921	-76.690
_11_CAPEX	-285.231	-771	-1.064	0	0	0	0	-970	0	0	-8.148	-1.192	-902	-13.048
_12_AMORTIZAÇÃO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
_13_DEPRECIÇÃO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
_14_DISTRIBUIÇÃO_DE_LUCRO	-90.544	0	0	0	0	0	0	-18.081	0	0	0	0	0	-18.081
_15_MOVIMENTAÇÕES	-229.560	-27.967	-17.545	0	-42.584	0	0	-83.462	7.142	0	-7.635	-98.313	-63.286	-333.650
SALDO	125.789	243.101	345.224	-93.107	17.018	103.918	-147.790	-185.091	-25.778	159.629	-304.904	319.898	196.820	628.939

Figura 5. Fluxo de caixa

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente, foi estruturado o DRE seguindo a mesma lógica do fluxo de caixa, mas, neste caso, considerou-se a data de competência atribuída aos lançamentos, bem como a conta (plano de contas) selecionada. Na Figura 6 é possível identificar as contas de Despesas Administrativas, as demais foram ocultadas para facilitar a visualização.

	2019	AV_1	AV_2	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020	AV_1	AV_2	AH
_01_RECEITA_BRUTA	2.561.996	100%	-	678.112	58.456	326.115	300.802	20.452	161.556	139.151	365.957	42.590	647.917	462.224	493.138	3.696.471	100%	-	44%
_02_DEDUÇÕES	-396.264	-15%	-	-43.630	-25.540	-108.256	-16.533	-3.873	-88.959	-33.199	-26.844	-176.596	-25.750	-48.004	-51.216	-648.399	-18%	-	64%
(=)RECEITA LÍQUIDA	2.165.731	85%	100%	634.483	32.917	217.859	284.269	16.580	72.597	105.952	339.113	-134.006	622.167	414.221	441.922	3.048.071	82%	100%	41%
_03_CUSTO	-337.410	-13%	-16%	-198.971	-71.696	-59.813	-56.891	-52.745	-63.935	-69.032	-67.730	-45.140	-82.197	-78.102	-46.545	-892.798	-24%	-29%	165%
(=)LUCRO BRUTO	1.828.321	71%	84%	435.512	-38.780	158.046	227.378	-36.166	8.662	36.919	271.383	-179.146	539.970	336.119	395.376	2.155.274	58%	71%	18%
04_DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-109.687	-4%	-5%	-13.176	-3.960	-9.502	-11.203	-13.974	-7.376	-15.574	-15.348	-13.935	-17.118	-21.603	-16.035	-157.108	-4%	-5%	43%
04_01_Aluguel e IPTU	-65.524	-3%	-3%	-9.561	-490	-5.279	-8.575	-11.686	-3.200	-10.911	-10.821	-7.334	-10.112	-15.380	-12.552	-105.902	-3%	-3%	62%
04_02_Energia Elétrica	-3.964	0%	0%	-411	-292	-365	-340	-154	-61	-73	-121	-73	-284	-225	-261	-2.660	0%	0%	-33%
04_03_Manutenção	-243	0%	0%	-410	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-361	-771	0%	0%	217%
04_04_Sistema	0	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-310	0	-310	0%	0%	0%	
04_05_Assistência de Telefonia	0	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%
04_06_Telefone	-1.199	0%	0%	-35	-11	-28	-20	-10	-28	-39	0	0	0	-205	-89	-464	0%	0%	-61%
04_07_Internet	-10.631	0%	0%	-1.655	-206	-448	-185	-105	-371	-402	-371	-447	-310	-258	-457	-5.215	0%	0%	-51%
04_08_Material de Escritório	-15.498	-1%	-1%	-761	-1.194	-1.205	-492	-1.238	-935	-1.126	-649	-3.679	-1.147	-2.755	-1.535	-17.717	0%	-1%	14%
04_09_Assessoria Contábil	-6.336	0%	0%	-286	-664	-1.672	-1.094	-364	-1.415	0	-2.274	-1.056	-2.313	-1.131	-176	-12.444	0%	0%	96%
04_10_Assessoria Jurídica	-5.164	0%	0%	-1.060	0	0	0	-280	-794	0	-79	0	0	0	-2.213	0%	0%	-57%	
04_11_Consultoria	0	0%	0%	0	0	0	0	0	-1.577	-752	-1.067	-1.473	-1.236	0	-6.104	0%	0%	0%	
04_12_Taxas bancárias	-361	0%	0%	-38	-22	-38	-42	-39	-42	-80	-61	-61	-84	-155	-727	0%	0%	101%	
04_13_Fretes e entregas	-768	0%	0%	-19	-21	-136	-96	-90	-125	-121	-51	-53	-72	-68	-852	0%	0%	11%	
04_14_Seguros	0	0%	0%	0	0	0	0	0	-244	0	0	0	0	0	-244	0%	0%	0%	
04_15_Limpeza (Materiais e Mão de ob	0	0%	0%	0	0	-331	0	0	-358	0	0	-86	0	-261	-449	-1.485	0%	0%	0%
04_16_Cartórios	0	0%	0%	0	0	-358	-9	-47	0	-245	0	-1.037	0	0	-1.696	0%	0%	0%	
05_DESPESAS DE PESSOAL	-572.339	-22%	26%	-67.984	-40.699	-40.287	-70.541	-97.293	-100.534	-58.171	-46.679	-83.168	-79.585	-82.591	-20.303	-787.833	-21%	26%	38%
06_DESPESAS_OPERAÇÃO	-21.764	-1%	-1%	-4.546	-1.303	-1.245	-3.478	-632	-3.465	-9.480	-2.593	-1.785	-4.056	-4.181	-3.760	-40.522	-1%	-1%	86%
07_DESPESAS_DE_MARKETING	-34.683	-1%	-2%	-2.206	-7.130	-5.389	-2.238	-1.427	-1.858	-1.661	-665	-1.539	-2.419	-5.688	-30.625	-62.844	-2%	-2%	81%
08_INVESTIMENTOS	-26.728	-1%	-1%	-1.409	-14.423	-488	0	-444	0	0	0	0	0	0	-1.550	-26.901	-1%	-1%	1%
(=)EBÍTIDA	1.063.120	41%	49%	346.192	-106.295	101.135	139.919	-149.936	-104.570	-47.966	206.098	-279.573	428.205	222.057	323.104	1.078.369	29%	35%	1%
09_RECEITAS_FINANCEIRAS	23.789	1%	1%	2.160	2.055	2.707	63	2.146	2.361	3.170	1.971	593	2.067	1.422	83	20.799	1%	1%	-13%
10_DESPESAS_FINANCEIRAS	-2.267	0%	0%	-5.922	-6.218	-124	-11.406	-11.845	-799	-4.579	-11.716	-11.921	-1.313	-7.927	-2.921	-76.690	-2%	-3%	3283%
11_CAPEX	-285.231	-11%	-13%	-771	-1.064	0	0	0	0	-970	0	0	-8.148	-1.192	-902	-13.048	0%	0%	-95%
12_AMORTIZAÇÃO	0	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%
13_DEPRECIÇÃO	0	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%
(=)RESULTADO LÍQUIDO	799.410	31%	37%	341.658	-111.522	103.719	128.576	-159.635	-103.009	-50.346	196.353	-290.900	420.811	214.360	319.364	1.009.429	27%	33%	26%

Figura 6. Demonstrativo de Resultado do Exercício

Fonte: Elaboração própria

Para iniciar a análise financeira das informações apuradas, foi verificado o indicador de **Análise Vertical 1**, ao lado dos totais anuais, que indica quanto cada conta representa sobre a Receita Bruta, e a **Análise Vertical 2**, que indica quanto cada conta representa sobre a Receita Líquida. Também foi apurado o indicador de **Análise Horizontal** que aponta o crescimento ou redução de cada conta comparado ao período anterior.

4.4. Avaliação

O desenvolvimento do Artefato contemplou um histórico de movimentações financeiras. Após a finalização de todo o registro e classificação do histórico foi possível apurar o fluxo de caixa e o DRE gerencial dos últimos dois anos de operação. Com isso, o gestor compreendeu que se tratam de duas ferramentas de análise que, embora diferentes, são complementares. O primeiro resultado da implantação da Ferramenta Gerencial Financeira foi o entendimento do gestor da área de que o saldo presente na conta bancária não representa o lucro da empresa.

O segundo resultado identificado foi a análise qualitativa do gestor após visualizar os resultados no período analisado. Para isso, o gestor comparou os acontecimentos diversos com os números refletidos no fluxo de caixa e no DRE gerencial.

O terceiro resultado foi o entendimento dos indicadores de Análise Vertical e Horizontal, sendo discutidas algumas possíveis decisões a partir dos indicadores.

Em termos de aprendizado, percebeu-se que a Ferramenta Gerencial Financeira não estava sendo alimentada diariamente, causando atraso na atualização das informações e, conseqüentemente, inviabilizando as análises de fluxo de caixa para as tomadas de decisões do dia a dia. Dado isso, buscou-se entender o motivo, e o gestor apontou que a equipe da área financeira não estava priorizando as atividades financeiras na sua rotina.

4.5. Considerações sobre os resultados

Os resultados da implantação do artefato foram subjetivos, tendo sido coletados a partir do ponto de vista do gestor da área. O entendimento a respeito das análises financeiras complementares que são o fluxo de caixa e o DRE, a análise dos acontecimentos ao longo de dois anos através das ferramentas de análise e a clareza das possibilidades de decisões, foram os principais resultados. No entanto, para obter-se resultados financeiros quantificáveis é necessário que esses aprendizados sejam aplicados de forma constante.

No desenvolvimento e implantação do artefato, percebeu-se que a alimentação da ferramenta não ocorreu conforme o esperado, ocasionando em informações desatualizadas. Esse ponto destaca ainda mais o aprendizado acerca da importância de manter as informações financeiras atualizadas. Sugere-se para o futuro a implantação das práticas e ferramentas restantes do diagrama que não foram priorizadas (Figura 7): construção do plano de contas, DRE contábil, balanço patrimonial, planejamento orçamentário e financeiro, orçamento e análises econômico-financeiros.

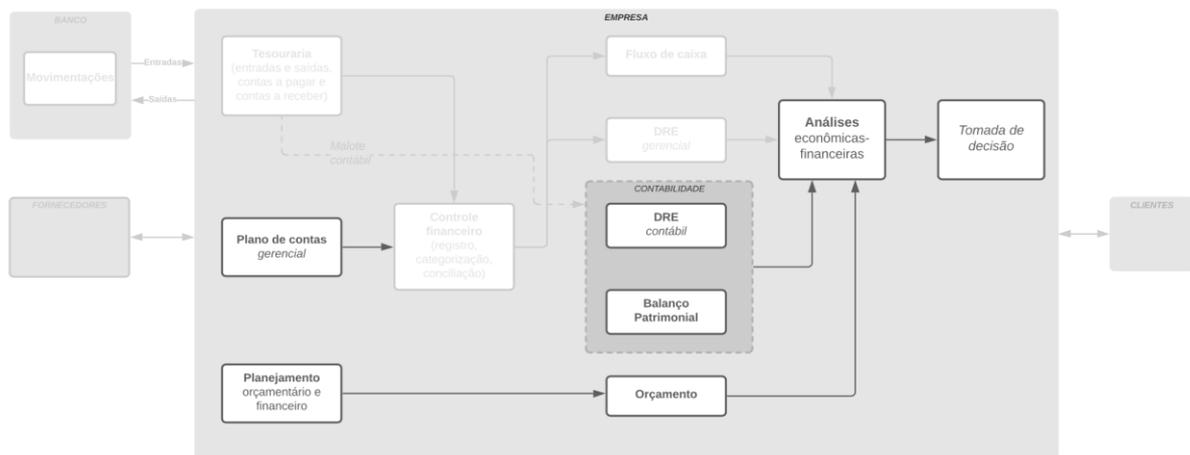


Figura 7. Sugestão de Práticas e Ferramentas de Gestão Financeira

Fonte: Elaboração própria

Além disso, sugere-se a elaboração de uma matriz de responsabilidades para o processo de gestão financeira, contendo o detalhamento de processos, atividades, responsáveis, periodicidade e demais observações. Que seja feito um alinhamento com a equipe, de modo que todos entendam a importância do processo, bem como o seu papel dentro dele.

5 CONCLUSÃO

Alguns gestores não detêm o conhecimento sobre os indicadores financeiros e, como consequência, acabam tomando decisões sem embasamento. Este trabalho se propôs a estruturar práticas e ferramentas da área financeira, com o intuito de gerar indicadores financeiros do negócio e, a partir disso, desenvolver uma maturidade financeira, possibilitando decisões mais assertivas.

O foco do estudo foi traduzir a teoria de gestão financeira para o contexto das pequenas empresas. Foram priorizadas práticas e ferramentas empresariais de gestão financeira, levando em consideração o diagnóstico da situação atual e a ordem em que as práticas e ferramentas interagem entre si. Foi desenvolvido o artefato (Ferramenta Gerencial Financeira).

Houve um aprendizado por parte do gestor ao longo do trabalho, como a compreensão das ferramentas de análise financeira e dos indicadores financeiros, além da avaliação sobre decisões baseadas nos indicadores.

Nesse sentido, os resultados contribuem para o aumento de maturidade da empresa. Conclui-se então que o objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que o artefato gerou diversos aprendizados.

REFERÊNCIAS

- ALVES, R. V. (2013). *Contabilidade gerencial: livro texto com exemplos, estudos de caso e atividades práticas*. São Paulo, Atlas.
- ASSAF NETO, A., & LIMA, F. G. (2011). *Curso de administração financeira*. 2. ed. São Paulo, Atlas.

- BILÉSSIMO, L. D. (2002). *Instrumento para diagnóstico da expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira*. Florianópolis, SC. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 120p.
- BONACIM, C.A.G., CUNHA, J.A.C., & CORRÊS, H.L. (2009). Mortalidade dos Empreendimentos de Micro e Pequenas Empresas: Causas e Aprendizagem. *Gestão & Regionalidade*, 25(74), 72-77.
- FERNANDES DE OLIVEIRA, M. A. (2015) *Gestão Empresarial e Desenvolvimento Regional: um modelo de gestão voltado à alavancagem da sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas de base local*. Deutschland/Niemcy, Novas Edições Acadêmicas.
- FERRARI, M. M. (1987). Lamantina de diseno de estrategias y políticas para pequenas y medianas empresas. *Administración de Empresas*, XVIII(213), 647-660.
- FERREIRA, L. N. (2016). *Gestão financeira em micro e pequenos negócios: um estudo em empresas da Associação dos Produtores de Doces de Pelotas*. Santa Cruz do Sul, RS. Dissertação de mestrado. Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, 132p.
- GAZZONI, E. I. (2003). *Fluxo de caixa: ferramenta de controle financeiro para pequena empresa*. Florianópolis, SC. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 102p.
- GIMENEZ, L., & OLIVEIRA, A. B. S. (2011). *Contabilidade para gestores: uma abordagem para pequenas e médias empresas*. São Paulo, Atlas.
- GITMAN, L. (2010). *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- HOJI, M. (2014). *Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. 11. ed. São Paulo, Atlas.
- IUDÍCIBUS, S., MARTINS, E., & GELBCKE, E. R. *Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades*. 7. ed. São Paulo, Atlas.
- KAYASIMA, R. (2013). Não deixe sua empresa entrar no vermelho. *Jornal de Negócios*. São Paulo, p. 8-9. mar. 2013. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/noticias/jornal_negocios/22, Acesso em: 15/09/2015.
- KRAKAUER, P. V. C., FISCHMANN, A. A., & ALMEIDA, M. I. R. (2010, outubro). Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação. Anais do Seminário em Administração – FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil,13.
- LACERDA, D.P., DRESCH, A., PROENÇA, A., & ANTUNES JÚNIOR, J.A.V. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & Produção*, 20(4), 741-761.

- LODDI, C. E. (2008). *A aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados: um estudo de caso*. São Carlos, SP. Dissertação de mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 137p.
- LUNKES, R. J. (2007). *Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão*. 1ª. Ed. Florianópolis, VisualBooks.
- MANSON, N.J. (2006). Is operation research really research? *Orion*, 22(2), 155-180.
- MARION, J. C. (2012). *Contabilidade empresarial*. 16. ed. São Paulo, Atlas.
- MARION, J. C., & RIBEIRO, O. M. (2011). *Introdução à contabilidade gerencial*. São Paulo, Saraiva.
- MATARAZZO, D. C. (2007) *Análise financeira de balanços: abordagem gerencial*. 7. Ed. São Paulo, Atlas.
- MATIAS, A. B., & LOPES JUNIOR, F. (2002). *Administração financeira nas empresas de pequeno porte*. São Paulo, Manole.
- NEVES, J.A.D., & PESSOA, R.W.A.P. (2006). Causas da mortalidade de micro e pequenas empresas: o caso das lojas de um Shopping Center. *Revista Organizações em Contexto*, 12(4), 165-195.
- PADOVEZE, C. L. (2009). *Manual da contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária*. 7. ed. São Paulo, Atlas.
- SÁ, A.L., & SÁ., A.M.L. (2002). *Plano de Contas*. 11. ed. São Paulo, Atlas.
- SEBRAE, & FGV (2020). *Estudo sobre participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional, 2021*.
- SEBRAE (2017). *Anuário do trabalho nos pequenos negócios, 2015*. Disponível em: <https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml>, Acesso em 25/05/2021.
- SEBRAE (2020). *Curso de análise e planejamento financeiro*.
- SEBRAE (2012). *Sobrevivência e mortalidade das MPE: fatores condicionantes*.
- TRACY, J. A. (2004). *MBA Compacto Finanças*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier.
- Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (2012). *Orientações sobre elaboração de Conciliação Bancária, 2012*. Disponível em: <https://www4.tce.sp.gov.br/sites/default/files/images/Procedimentos-para-preenchimento-e-envio-da-Conciliacao-Bancaria-V1a.pdf>, Acesso em: 21/03/2021.