

CONTROLES FINANCEIROS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÕES

Volnei Luiz Vogt ¹
Cristiano de Lima ²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo trazer informações gerenciais relevantes e propor ações de melhorias das ferramentas de controles financeiros da empresa Bordados Celita, localizada na cidade de Santo Cristo – RS, buscando auxiliar o processo gerencial para melhorar o desempenho da empresa. Foram observados os controles financeiros existentes na empresa como o controle de Caixa Diário, Contas a Pagar, Contas a Receber e Fluxo de Caixa. O problema abordado é como a melhoria nas ferramentas de controles financeiros pode auxiliar no processo de tomada de decisões da empresa, e justifica-se pela importância da utilização de ferramentas apropriadas e que possam ser colocadas em prática na organização. O estudo desenvolve-se de forma aplicada e quanto ao tratamento dos dados a pesquisa é quali-quantitativa. Para dar embasamento ao estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas que possibilitaram o aumento do conhecimento, proporcionando maior entendimento e clareza em relação ao tema abordado. Os principais pontos estudados foram Contabilidade Gerencial, Controles Internos e Gestão Empresarial. Após efetuar a coleta de dados foi possível conhecer o atual modelo de gestão financeira da organização, identificar os pontos críticos e propor ações de monitoramento e controle financeiro. Foram criadas planilhas de controle que foram disponibilizadas para os lançamentos contábeis, possibilitando o acompanhamento da evolução das finanças de forma organizada. Este trabalho teve um significado importante para a empresa, pois, a utilização de ferramentas apropriadas e que pudessem ser colocadas em prática na organização tornou-se algo possível de ser realizado.

Palavras chave: Contabilidade - Gestão - Controles Financeiros.

ABSTRACT

The purpose of this study is to provide relevant management information and propose actions to improve the financial control tools of Bordados Celita, located in the city of Santo Cristo - RS, seeking to assist the management process to improve the company's performance. The Company's financial controls were observed, such as the control of the Daily Cash, Accounts Payable, Accounts Receivable and Cash Flow. The problem addressed is how improving the tools of financial controls can help in the decision-making process of the company, and is justified by the importance of using appropriate tools that can be put into practice in the organization. The study is developed in an applied way and as far as data treatment is concerned, the research is qualitative and quantitative. In order to support the study,

¹Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. volneivogt@yahoo.com.br

²Orientador. Especialista em Gestão Estratégica de Custos. Professor do Curso de Administração, Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. c.delima@yahoo.com.br

bibliographical research was carried out to increase knowledge and provide greater understanding and clarity regarding the subject. The main points studied were Management Accounting, Internal Controls and Business Management. After data collection, it was possible to know the organization's current financial management model, identify critical points and propose monitoring and financial control actions. Control worksheets were created that were made available for accounting entries, enabling the monitoring of the evolution of finances in an organized way. This work had an important meaning for the company, because the use of appropriate tools that could be put into practice in the organization became possible.

Keywords: Accounting - Management - Financial Controls.

INTRODUÇÃO

O estudo realizado busca trazer informações gerenciais relevantes para uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções, abordando os seus controles financeiros e propondo melhorias nestes processos. Deste modo, foram observados os controles financeiros existentes na empresa Bordados Celita, localizada na cidade de Santo Cristo – RS, com o objetivo de propor melhorias nos controles de Caixa Diário, Contas a Pagar, Contas a Receber e Fluxo de Caixa. O problema abordado é: como a melhoria nas ferramentas de controles financeiros pode auxiliar no processo de tomada de decisões da empresa Bordados Celita?

Pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa é: propor ações de melhorias das ferramentas de controles financeiros na empresa Bordados Celita, buscando auxiliar o processo gerencial para melhorar o desempenho da empresa. Desta forma, os objetivos específicos do presente estudo são: Conhecer o atual modelo de gestão financeira da organização; Identificar os pontos críticos do atual modelo de gestão financeira; Propor ações de monitoramento e controle financeiro.

O presente estudo tem um significado importante para a empresa, devido à ampliação do conhecimento dos gestores sobre finanças e da utilização de ferramentas apropriadas de controles financeiros que possam ser colocadas em prática na organização. Assim sendo, é possível afirmar que o presente estudo desenvolve-se de forma aplicada, e quanto ao tratamento dos dados a pesquisa é quali-quantitativa. A conduta dos dados é documental e bibliográfica, e a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. É um Estudo de Caso, pois, é analisado o caso específico de uma empresa.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira etapa encontram-se informações referentes à Contabilidade Gerencial, que proporcionou embasamento do estudo; na segunda etapa estão elementos importantes sobre Controles Internos, que é o ponto central do trabalho; na terceira etapa constam informações sobre Gestão Empresarial que norteou o estudo. Em seguida a etapa que demonstra a metodologia utilizada para a geração de dados, a análise e interpretação das informações onde constam todas as observações realizadas referente ao estudo, e por final se encontram as considerações finais do mesmo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de apresentar os conceitos de autores que foram pesquisados no decorrer deste estudo é elaborado o Referencial teórico. A busca por conhecimentos específicos da área estudada faz com que as atividades desempenhadas no transcorrer deste trabalho tenham a fundamentação básica para um bom desempenho do estudo.

Desta forma, serão abordados os seguintes temas: Gestão Empresarial, Contabilidade Gerencial, Controles Internos.

1.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Um das grandes tarefas do gestor atual, conforme Ferreira é prever e se antecipar às mudanças. Estar preparada para reagir prontamente às mudanças é o que leva algumas empresas de hoje a desenvolver uma cultura de desafio constante. O grande patrimônio das organizações é seu grupo de talentos, que são as pessoas envolvidas no processo. (FERREIRA, 2001).

Referente ao processo de gestão, Vaassen destaca que dirigir e controlar são os mais importantes processos para os gestores. Existem várias definições para o que é gerir, mas na maioria delas há uma concordância de que as pessoas necessitam ser geridas para que se movam na direção certa, devendo coincidir os objetivos da organização e seus gestores, com os objetivos dos colaboradores. Uma organização pode ser considerada um sistema controlado quando é controlado por seus gestores, desta forma, gestão é o sistema de controle. Os gestores precisam de informações, que são recebidas tanto do sistema de informação quanto do

ambiente. O fornecimento da informação só pode ser levado em consideração quando os dados são obtidos e registrados. Ou seja, a informação só pode receber este nome quando tem significado para seus usuários. Desta forma, obter e registrar são atividades vitais para o bom andamento do processo (VAASSEN, 2013).

Um dos fatores que está presente no surgimento de modelos de gestão, de acordo com Ferreira, é a necessidade de mudanças, utilizando elementos tecnológicos ou respondendo às transformações impostas pela sociedade. Diante das pressões, as empresas podem reagir de forma construtiva, sendo flexíveis e analisando situações, ou resistindo às mudanças. Mesmo sendo rígido ou flexível, o importante é a visão clara e lúcida para direcionar e acompanhar esse processo, pois a resistência ao novo tem papel importante possibilitando questionar e preservar ideias até que sejam bem fundamentadas (FERREIRA, 2001).

De acordo com Caravantes, os gestores empresariais devem ser solucionadores de problemas. Normalmente o gestor tem ciência somente de alguns sintomas do problema e precisa realizar algumas pesquisas, coletar dados e levantar fatos para descobrir a causa do problema. É preciso muita habilidade para diagnosticar corretamente a situação, e muitos gestores podem ter diferentes visões quanto a considerar a resolução como uma situação negativa que deve ser temida, ou oportunidade de fazer algo novo e criativo. Tomar decisões é o processo de escolher uma dentro um conjunto de alternativas, portanto os gestores empresariais identificam uma serie de alternativas potencialmente viáveis e escolhem o que acreditam ser melhor para aquela situação (CARAVANTES, 2005).

Desta forma, é possível afirmar que as habilidades gerenciais dos gestores, juntamente com a experiência adquirida em situações anteriores são fundamentais para o bom andamento da empresa. As escolhas devem ser fundamentadas em fatos reais para que a solução encontrada seja a mais adequada para a empresa.

1.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

O acesso aos dados é a base do processo gerencial, pois são a partir dos dados coletados que podem ser realizadas análises que servirão como apoio para as decisões gerenciais da empresa. Vaassen destaca que a contabilidade é o processo de identificar, medir e comunicar informações econômicas para permitir julgamentos e decisões informadas pelos usuários da informação, ou seja, a

contabilidade usa a informação como veículo principal para a obtenção de seus objetivos. As formas pelas quais essas informações são comunicadas sempre envolvem uma tecnologia, podendo variar, onde as mais simples são sistemas manuais, e as mais avançadas são sistemas computadorizados (VAASSEN, 2013).

A orientação de Braga é de que, “tendo em vista que a função financeira está presente em todos os setores da empresa, é preciso que os controles sejam exercidos de forma ordenada, garantindo um desenvolvimento coordenado das atividades empresariais.” (BRAGA, 2012, p. 7). Braga também ressalta que a contabilidade é um instrumento da administração e deve adaptar-se as suas necessidades, pois a complexidade da tomada de decisões nos negócios de uma empresa exige o uso da contabilidade para controle e planejamento administrativo (BRAGA, 2012).

Na mesma linha de pensamento, Padoveze explica que, se existe a Contabilidade e a informação contábil e elas não são usadas no processo administrativo/gerencial, então não existe gerenciamento contábil. Contabilidade Gerencial não é um existir, mas um fazer, pois é uma ação e não técnicas específicas de contabilidade (PADOVEZE, 2010).

Coronado traz um conceito importante de que o gestor deve manter um sistema de anotações coerente, para registro das informações financeiras ainda que simples. Pois,

O pequeno empresário, prestador de serviços ou pequeno comerciante não terá dificuldade em manter na memória os dados referentes às suas receitas e despesas de um dia de trabalho. Seu lucro ou suas responsabilidades poderão ser determinados por simples observações ou, no máximo, por pequenas subtrações ou pequenas divisões. O gestor deve manter alguma forma de apontamentos para dar evidências aos dados a serem utilizados nos demonstrativos contábeis, declarações fiscais, lucros e investimentos. (BADDINI, 1996, p. 12 apud CORONADO, 2012, p. 75)

Analisar os dados obtidos é algo fundamental para o bom andamento de uma empresa e deve ser um processo natural, analisando os dados que já foram repassados para o setor contábil da organização.

A contabilidade gerencial, de acordo com Ludícibus, está voltada exclusivamente para a administração da empresa, para prover informações que sejam úteis e efetivas no processo decisório. Pode ser caracterizada como um aspecto especial dado às técnicas e procedimentos contábeis tratados na

contabilidade financeira, de custos, balanço e análises, que irá auxiliar os gerentes na tomada de decisões (IUDICIBUS, 2007).

As funções da contabilidade gerencial podem trazer inúmeros benefícios para a empresa. De acordo com Coronado as funções são:

Função	Objetivos		
Gerenciar o processo de gestão	Ajudar na adequação do processo à realidade da empresa	Monitorar e orientar o processo de planejamento orçamentário da empresa	Consolidar o orçamento da empresa.
Apoiar a avaliação de desempenho	Elaborar a análise de desempenho econômico das áreas	Elaborar a análise de desempenho da empresa	
Apoiar a avaliação de resultado	Elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços	Orientar o processo de estabelecimento de padrões	
Gerir os sistemas de informações econômicas e financeiras	Definir base de dados que permita a organização das informações necessárias à gestão	Elaborar modelos de decisão para os gestores das diversas áreas da empresa	Padronizar e/ou harmonizar as informações econômicas
Atender aos agentes do mercado	Garantir atendimento às normas e princípios societários	Garantir atendimento às normas e princípios fiscais	

Ilustração 1: Funções da Contabilidade Gerencial

Fonte: Adaptado de Coronado (2012)

Bazzi salienta a importância da contabilidade gerencial como um ramo da contabilidade que usa técnicas e procedimentos próprios dessa ciência, destacando as funções de gestão, decisão, mensuração e informação. Essa seção da contabilidade utiliza principalmente dados históricos e estimados, apontando as operações futuras, focando no usuário interno da organização (BAZZI, 2015).

Os relatórios fornecidos pela contabilidade gerencial são baseados nas necessidades das informações da gestão, sendo de uso interno e estratégico e normalmente voltados para o futuro. A contabilidade gerencial possibilita a definição de metas com base na análise do histórico e projeções realizadas anteriormente. De maneira geral pode-se afirmar que:

Todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial. Certos relatórios financeiros, todavia, são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência. (IUDICIBUS, 2007, p.21).

Portanto, a relevância da contabilidade gerencial pode ser caracterizada pela importância dos relatórios fornecidos para a tomada de decisões pertinentes no presente e futuro da organização.

1.3 CONTROLES INTERNOS

A definição dos controles internos utilizados em uma empresa é algo imprescindível para o bom andamento de diversas atividades e processos. A correta utilização destes pode fazer com que a empresa atue em seu ramo de trabalho de forma organizada e confiável.

A elaboração de normas e procedimentos de controle interno para Braga é de fundamental importância para promover a eficiência operacional da empresa. O planejamento dos meios de controle tem por objetivo projetar o sistema contábil de controle da empresa, visando proporcionar segurança ao patrimônio administrado e contribuir para o emprego eficaz dos fatores produtivos (BRAGA, 2012).

Vaassen esclarece que, desde o surgimento das organizações nasceu a necessidade de controlá-las, porém as organizações nem sempre foram capazes de satisfazer suas necessidades de controles internos (VAASSEN, 2013).

O conhecimento financeiro possibilita um maior esclarecimento a respeito das opções de investimento, consumo, financiamento e empréstimo. Seleme orienta que algumas informações financeiras necessárias para a tomada de decisões podem ser provenientes de controles financeiros básicos que as tornam úteis, organizadas e confiáveis para as decisões (SELEME, 2012).

O ambiente de controle é a cultura organizacional pertinente à importância do controle interno. Vaassen informa que o ambiente de controle relaciona-se a uma grande variedade de características organizacionais, mas as pessoas devem estar conscientes da sua importância e agir de forma coerente a essa consciência (VAASSEN, 2013).

Cabe ressaltar que os controles internos só terão sua eficiência comprovada se todas as partes envolvidas nos processos estiverem cientes da importância e necessidade de sua aplicação para um melhor gerenciamento dos recursos e apoio à tomada de decisões. A boa gestão das finanças da empresa pode trazer tranquilidade e possibilidade de almejar investimentos e crescimento na medida e proporção dos recursos da organização. Os controles financeiros permitem a análise

do fluxo financeiro de uma organização. A seguir serão descritos os controles financeiros que foram observados durante o estudo.

1.3.1 Controle de Caixa

No Controle de Caixa, de acordo com Seleme, devem ser registradas as receitas e as despesas que se apresentam nas movimentações financeiras diárias, além do saldo existente no caixa. Como em qualquer outro controle financeiros, é necessário o lançamento de toda e qualquer movimentação de caixa para garantir que o controle seja realizado corretamente. Somente assim será possível uma análise real da situação da empresa (SELEME, 2012).

Braga destaca que geralmente são considerados como caixa: recursos disponíveis em moeda corrente; recursos disponíveis em conta corrente bancária; aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez (BRAGA, 2012). Complementando esta ideia, Seleme menciona que é preciso determinar em que atividades o dinheiro é gasto, que despesas foram pagas, a disponibilidade dos recursos financeiros e a identificação de algum desvio de verbas (SELEME, 2012).

A partir do controle de caixa realizado da maneira correta será possível ter acesso a todos os registros financeiros que são movimentados diariamente, fazendo com que as análises de entradas e saídas possam refletir o que realmente acontece na empresa. Com isso é possível ter uma visão mais detalhada sobre cada um dos itens, como por exemplo, em quais dias do mês estes itens se concentram, para poder antecipar valores de entradas caso seja necessário.

1.3.2 Controle de Contas a Receber

Referente ao controle de contas a receber, Seleme descreve que o objetivo é controlar os valores a receber das vendas a prazo ou de outras receitas, e destaca que as informações obtidas por esse controle são de suma importância para identificar os clientes que pagam em dia e, principalmente, os inadimplentes, pois desta forma é possível efetuar a cobrança devida (SELEME, 2012).

Para monitorar as contas a receber, Vaassen ressalta a necessidade de examinar periodicamente quais estão vencidas, por meio de um controle que ajuda a identificar as contas a receber que estão em aberto (VAASSEN, 2013).

Além de organizar o controle dos valores a receber por data de vencimento, o Sebrae destaca a necessidade de manter um controle individualizado de cada cliente cadastrado em ordem alfabética (SEBRAE, 2013).

O controle de contas a receber é importante para conseguir identificar clientes com pagamentos pontuais e visualizar possíveis pagadores duvidosos, podendo assim tomar as medidas cabíveis considerando o histórico de valores recebidos pelo cliente em questão.

1.3.3 Controle de Contas a Pagar

O controle de contas a pagar, segundo Seleme, auxilia na organização das contas que devem ser pagas de acordo com os períodos de vencimento (diários, semanais, mensais). O principal benefício de mantermos esse controle é o de evitar atrasos e o possível pagamento de juros ou multas (SELEME, 2012).

O controle de contas a pagar é de suma importância para a empresa, pois é preciso honrar os compromissos assumidos com os fornecedores, mantendo assim o crédito na praça. A assiduidade no pagamento das contas evita o ônus desnecessário de multas e taxas e possibilita a identificação de vencimentos que necessitem de renegociação.

O processo de atualização da administração destas contas deve ser interligado ao processo de compras que, conforme Vaassen, deve ser realizado de forma automatizada para facilitar a seleção de faturas a pagar, a preparação de ordens de pagamento e o lançamento das movimentações financeiras nos livros apropriados (VAASSEN, 2013).

Mantendo as contas em dia é possível evitar o estresse e estabelecer prioridades de pagamento em caso de dificuldades financeiras, e também controlar o montante dos compromissos já vencidos e não pagos, em casos de dificuldades financeiras (SEBRAE, 2013).

1.3.4 Fluxo de Caixa

Após nos familiarizarmos com o funcionamento e o bom emprego dos controles financeiros básicos torna-se mais fácil realizar um Fluxo de Caixa, que é o resultado da junção das informações apresentadas até agora.

O Fluxo de Caixa, de acordo com Seleme é uma ferramenta que permite identificar o processo de circulação do dinheiro na empresa pela variação de caixa, auxiliando no planejamento das entradas e saídas de recursos (SELEME, 2012).

Desta forma pode-se afirmar que “a demonstração dos fluxos de caixa evidencia as modificações ocorridas no saldo das disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa) da empresa em determinado período através de fluxos de recebimentos e pagamentos.” (BRAGA, 2012, p. 102)

O formato da Demonstração do Fluxo de Caixa é dividido em três blocos distintos de atividades: Fluxo de Caixa Operacional está relacionado com as transações que resultam em lucro líquido e seu impacto nas contas do circulante do balanço, saídas associadas com as despesas operacionais e movimentações no passivo circulante; Fluxo de Caixa de Investimento é relacionado com as contas de ativo de longo prazo, como aquisição ou venda de equipamentos, terrenos, ou empréstimo a longo prazo; Fluxo de Caixa de Financiamento é relacionado com as contas do exigível a longo prazo e do patrimônio líquido (CHING, 2010).

Para o fluxo de caixa tornar-se referência de gestão, Silva destaca que é necessário mensurar o efeito resultante entre as decisões gerenciais e o nível de liquidez da empresa, desta forma aumentando o horizonte de projeção e acompanhando os processos vigentes, bem como fazer uma revisão contínua dos processos caso ocorram mudanças no cenário (SILVA, 2005).

A demonstração do Fluxo de Caixa pode ser pelo método direto, onde a empresa classifica as entradas e saídas em sua conta bancária de um período e relata o saldo como movimentação de caixa, ou pelo método indireto que começa com o lucro líquido proveniente da demonstração dos resultados e reconcilia para o caixa líquido das operações (CHING, 2010).

A união destas ferramentas gerenciais trará informações relevantes para a gestão, e é extremamente importante que sejam analisados os dados gerenciais obtidos para tomar as melhores decisões no que diz respeito a futuros investimentos ou melhorias, levando em consideração a saúde financeira da organização.

2 METODOLOGIA

A metodologia tem como objetivo descrever as formas e as técnicas pelas quais o trabalho de pesquisa caracteriza-se no contexto de investigação científica.

Diante disso, o propósito é apresentar como foi realizado, descrevendo os passos e procedimentos seguidos para alcançar os objetivos propostos. Nesta etapa é apresentada a categorização da pesquisa, a geração de dados, análise e interpretação dos dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Pode-se afirmar que o presente estudo desenvolve-se de forma aplicada, pois na relação com a teoria a pesquisa serve para ancorar e comprovar no plano da experiência o que foi apresentado conceitualmente, podendo ser aplicados no cotidiano da empresa os conhecimentos adquiridos. Cervo, Bervian e Silva enfatizam que na pesquisa aplicada o investigador é movido pela necessidade de contribuir com algo prático, buscando soluções, transformando em ação concreta os resultados do trabalho. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007)

Quanto ao tratamento dos dados a pesquisa será quali-quantitativa, pois é utilizada para descrever o objeto de estudo com mais profundidade, onde os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo, os estudos são voltados para a compreensão do objeto e a influência do pesquisador sobre a pesquisa é considerada fundamental (MASCARENHAS, et al., 2012).

Em relação aos objetivos, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. A pesquisa exploratória envolve o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado (GIL, 2002). Mascarenhas acrescenta que, a pesquisa descritiva descreve as características de um fenômeno, além de identificar se há relação entre as variáveis analisadas. O questionário e a observação são seus principais instrumentos (MASCARENHAS, et al., 2012). Desta forma a presente pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, visto que foram realizadas pesquisas bibliográficas e levantamento de dados de forma conjunta e relacionada a prática vivenciada na organização.

A conduta dos dados no presente estudo foi documental, pois, foi necessário analisar os controles atuais juntamente com os documentos da empresa, para ter uma visão mais ampla de como os processos contábeis são realizados. Bibliográfica, pois é preciso buscar conhecimento teórico para implementar ferramentas de controles internos que poderão ser utilizados posteriormente pela empresa. É um Estudo de Caso, pois, foi analisado o caso específico de uma empresa, lembrando

que não é apenas uma forma de pesquisa qualitativa, pois uma pesquisa de estudo de caso vai além disso, englobando evidências quantitativas e qualitativas.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Com o objetivo de recolher informações sobre o assunto estudado foram utilizadas documentações diretas e indiretas, como o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Desta forma, foi realizada entrevista com gestor e coleta de lançamentos contábeis, buscando documentos relacionados aos processos de controles financeiros existentes na empresa através de observação dos registros de controle de caixa, contas a pagar e contas a receber. Também foram feitas pesquisas em livros e publicações relacionadas ao tema.

Para coletar as informações referente a realidade na empresa Bordados Celita foi realizada entrevista com o gestor no dia 30/04/2017 na sede da empresa e teve duração de duas horas. As respostas foram transcritas para o presente estudo. Também foram verificadas no dia 21/05/2017 na sede da empresa as contas a pagar e contas a receber, esta verificação e tabulação teve duração de três horas. O caixa diário foi tabulado nos dias 24/05/2017 e 25/05/2017 na empresa e demandou três horas para realização, pois foram verificados valores registrados nos últimos três meses.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Pode-se dizer que a interpretação dos dados dá sentido à busca das informações no decorrer do trabalho, pois a partir da interpretação são construídas respostas baseadas em pesquisas teóricas e comparadas as situações vivenciadas no cotidiano.

As contas a pagar estavam separadas por vencimento e foram organizadas numa planilha de acordo com as datas de vencimento, e as faturas que ainda não haviam chegado foram lançadas como previsões. As contas a receber do crediário próprio estavam em ordem alfabética, desta forma, foram verificadas todas as notas e os valores que ainda estavam em aberto foram lançados numa planilha, exceto contas dos inadimplentes, pois não existe previsão para recebimento destes.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa Bordados Celita atua há 13 anos no ramo de confecções de produtos de cama, mesa e banho, localizada na cidade de Santo Cristo, noroeste do estado do Rio Grande do Sul, porém possui vários clientes de cidades vizinhas. É uma empresa de pequeno porte e a tributação é pelo Simples Nacional.

Possui quatro funcionárias, sendo uma atendente da loja e as outras três no setor de costura e bordados. Atualmente o Sr. Ildo, esposo da Sra. Celita efetua os controles financeiros e a Sra. Celita coordena o processo produtivo da empresa, auxiliando em todos os processos, desde compras, corte, costura, bordados, vendas e instalações de produtos. A empresa já passou por diversas alterações estruturais devido a necessidade de ampliação de área de costura e estoque, e no momento não há perspectiva de expansão. O desenvolvimento de novos produtos é realizado a partir de tendências percebidas ou por solicitações de clientes.

3.1 GESTÃO FINANCEIRA

Com o intuito de conhecer o atual modelo de gestão financeira da organização estudada foi realizada entrevista com o gestor da empresa para no dia 30/04/2017. O Sr. Ildo, esposo da Sra. Celita atua na empresa há 13 anos, desde a sua criação, fazendo os pagamentos, controlando os valores bancários, impostos e fornecendo a documentação para o escritório de contabilidade contratado.

Na empresa existe um sistema gerencial, porém não é alimentado de forma correta, assim, não é usado para fins de controle. As anotações são feitas em uma agenda e os documentos guardados em pastas de acordo com o mês. Ainda, existem alguns controles financeiros, porém deficientes, com lançamentos incompletos, sem provisões e sem análise dos dados.

Seleme orienta que as empresas devem ser organizadas e possuir informações confiáveis que possam ser usadas na tomada de decisões, pois, o controle das finanças é importante na rotina de qualquer empresa onde o foco está direcionado para a melhoria dos recursos (SELEME, 2012).

Os lançamentos do caixa diário são realizados pela atendente, que ao final do dia também faz o fechamento e a entrega do dinheiro. O controle de contas a pagar inicia com a chegada de mercadorias na loja, onde a nota fiscal e o boleto são

lançados na agenda pelo gestor de acordo com o vencimento. São registradas também as demais despesas fixas como água, luz, telefone, etc.

O controle de contas a receber do crediário próprio é conferido a cada 15 dias, e é feito contato com os clientes caso houver muito atraso. O vencimento é de acordo com a necessidade do cliente.

Vaassen ressalta que deve ser verificado o histórico do cliente em relação aos pagamentos, levando em conta o porte e o tempo de relacionamento do cliente com a empresa. Então deve ser solicitado o pagamento desses devedores, notificando-os por escrito do vencimento e solicitando que a dívida seja paga (VAASSEN, 2013).

Os cheques são lançados em um caderno e depositados de acordo com o vencimento. O controle das vendas via cartão de crédito não é realizado, apenas verifica-se o extrato sem muita frequência para ver se estão entrando valores.

Existe sazonalidade nas vendas conforme se aproximam datas comemorativas ou quando participam de feiras. As compras são feitas de acordo com o estoque e a previsão de vendas, porém em outubro ocorre um aumento no volume de compras devido às férias coletivas realizadas pela maioria dos fornecedores, evitando que a empresa fique sem matéria prima neste período. A maioria dos fornecedores é fixo devido ao prazo de entrega, qualidade do produto, e prazo de pagamento. A formação do preço de venda não segue padrões, é baseada no custo do material e o valor aproximado da mão de obra.

A princípio não há interesse em expandir muito a empresa, devido a mão-de-obra e espaço reduzidos. Caso hajam investimentos a serem feitos, procuram trabalhar com recursos próprios, e se houver a necessidade de auxílio de um empréstimo é verificada a menor taxa de juros. No momento não trabalham com instituições financeiras para desconto de duplicatas ou empréstimos. Mas lembram que há alguns anos foi feito um investimento para compra de uma máquina bordadeira computadorizada, momento no qual foi feito um financiamento junto a um banco que possuía uma linha de crédito para pequenas empresas. O prédio onde a empresa se localiza é próprio, da família.

3.2 PONTOS CRÍTICOS DA GESTÃO FINANCEIRA

A identificação dos pontos críticos do atual modelo de gestão financeira da organização foi possível principalmente devido à coleta de documentos, na qual

foram verificados como são feitos os lançamentos dos dados do caixa diário, de contas a pagar e de contas a receber. No dia 21/05/2017 foram coletados dados de contas a pagar e a receber dos meses de junho, julho e agosto de 2017, para fazer uma análise dos valores e formas que estão sendo lançados atualmente. Foi verificada a agenda de lançamentos futuros de pagamentos e a pasta do crediário da empresa onde constam as contas a receber. Os dados lançados no Caixa Diário foram coletados no dia 24/05/2017 e 25/05/2017. Foram utilizados os dados dos meses de março, abril e maio de 2017 para verificar como estão sendo feitos os lançamentos.

A partir dos dados coletados foi identificada a necessidade de melhoria dos processos de controles internos, e foi destacado pelos gestores que o controle de caixa diário possui uma característica peculiar de empresas familiares, onde são realizadas retiradas particulares do Caixa da empresa. Este fato fez com que fosse analisado qual seria a melhor forma de contornar este problema. Percebeu-se que no controle de caixa não estavam sendo lançadas as saídas, como pagamento de contas, fornecedores, despesas administrativas, fretes e outros. Identificou-se que não são separadas as entradas das vendas feitas a prazo em meses anteriores, todo o valor é lançado como “entradas”. A seguir podem ser observados dados que foram tabulados a partir do caixa diário do mês de março de 2017:

CAIXA DIÁRIO - MARÇO 2017

	01/mar	02/mar	03/mar
ENTRADAS	754,00	604,00	180,00
VDAS PRAZO		848,00	128,00
ENTRADAS PRAZO			
VENDAS CARTÃO			390,00
TOTAL DIA:	754,00	1452,00	698,00

Ilustração 2: Caixa Diário – Mar/2017

Fonte: Produção do pesquisador

Atualmente o processo de contas a receber é feito de forma manual, o que dificulta um pouco o controle, as vendas a prazo são realizadas normalmente em três parcelas, porém, os pagamentos muitas vezes ocorrem de acordo com a possibilidade do cliente, sendo descontado da dívida o valor que ele pode pagar naquele mês. Atualmente não são cobrados juros por atraso nos pagamentos dos clientes e não há interesse dos gestores em efetuar este tipo de cobrança. Ao efetuar a coleta dos dados das contas a receber, foi possível perceber que a forma

como são preenchidas as notas promissórias de vendas a prazo no crediário da empresa possuem ajustes que podem ser realizados para melhorar o processo e facilitar a conferência de contas vencidas e valores a receber. Conhecer quem são os clientes em atraso e qual o montante de contas vencidas é importante para que possam ser tomadas as providências cabíveis para o recebimento dos valores.

No que se refere as contas a pagar existe uma agenda onde são lançados os boletos de acordo com a data de vencimento no momento do recebimento da fatura dos fornecedores. Porém percebe-se que não são lançados nesta agenda os valores como folha de pagamento, impostos e fretes. Havia boletos de fornecedores que não estavam registrados na agenda, e em outro caso, uma divergência na data de vencimento do boleto com o lançamento. Desta forma, na coleta de dados para os próximos três meses, foram lançadas estas contas como previsões. A seguir pode ser observada planilha com os valores tabulados, onde constam contas que não estavam lançadas na agenda de controles da empresa, como por exemplo os Honorários Contábeis do Escritório de Contabilidade, Folha de Pagamento, FGTS:

Contas a Pagar - Junho 2017			
DESCRIÇÃO	5-jun	6-jun	7-jun
ÁGUA			
FORN - TECELAGEM JOLITEX - 87652/3			
FORN - M ^º L. R. BELENZIER - 11570204			
(PREV) ESCRITORIO - IMPOSTOS + HONORARIOS CONT.	R\$ 530,00		
FORN - MAIORAL TEXTIL LTDA - E50552/3		R\$ 1.070,29	
FORN - CIA FABRIL LEPPER - 0294964/02		R\$ 591,54	
(PREV)FOLHA PGTO		R\$ 6.072,00	
(PREV) FGTS			R\$ 347,81
FORN - LINHAS GENERAL - 14398			R\$ 365,20

Ilustração 3: Contas a pagar – Jun/2017

Fonte: Produção do pesquisador

Pode-se afirmar que o processo atual de controle das contas a pagar e contas a receber é ineficaz, pois não traz a possibilidade de fazer previsões e análises de valores. Gerenciar de forma eficaz as finanças da empresa pode trazer tranquilidade para pensar em novos investimentos, como por exemplo, a ampliação da loja, a compra de equipamentos novos e mais modernos ou até mesmo a contratação de mais funcionários.

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta importante para a gestão, pois, pode-se visualizar de onde vem e no que é usado o dinheiro da empresa, fornecendo ainda informações para acompanhar o desempenho dos negócios (SELEME, 2012).

Verificou-se que a empresa não utiliza um fluxo de caixa, até porque os demais controles internos são deficitários, e não fornecem informações precisas, o que impossibilita a elaboração e acompanhamento deste.

3.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO FINANCEIRA

Após conhecer o atual modelo de gestão financeira e entender como funcionam estes processos na empresa, foi possível propor ações de monitoramento e controle financeiro que poderão contribuir para a melhoria destes processos e conseqüentemente na elaboração de uma análise dos dados para fins gerenciais.

Portanto, uma sugestão é que seja utilizada uma planilha para registro das entradas e saídas diárias onde possam ser lançados os valores de vendas a vista, cheques, vendas no cartão de crédito, recebimento de parcelas do crediário próprio e efetivamente sejam lançados os pagamentos efetuados. Para facilitar os lançamentos para os envolvidos no processo, estas planilhas podem ser impressas. A seguir um modelo sugerido de Caixa Diário:

CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA			jun-17	
DIA	HISTÓRICO	DETALHES	ENTRADAS	SAÍDAS
1	VDA CORTINA	DOC 1234	R\$ 300,00	
1	PGTO ÁGUA	DOC 6666		R\$ 153,98
1	ANTONIA ANTUNES	PARC 2/3	R\$ 100,00	
1	CORREIOS	DOC 2345		R\$ 15,50
1	BEATRIZ BATISTA	CHEQUE	R\$ 450,00	
TOTAIS:			R\$ 850,00	R\$ 169,48
A	SALDO DO DIA:		R\$	680,52
B	SALDO INICIAL:		R\$	500,00
C=A+B	SALDO A TRANSPORTAR:		R\$	1.180,52

B=SALDO TRANSPORTADO DO DIA 31/05/2017
C=SALDO A TRANSPORTAR PARA SALDO INICIAL DO DIA 02/06/2017
* = VALORES A SUBSTITUIR PELOS VALORES REAIS

Ilustração 4: Controle de Caixa Diário – Jun/17

Fonte: Produção do pesquisador

Referente ao contas a receber, foi sugerido que seja estudada a possibilidade de criar um bloco de notas promissórias próprio da empresa, onde se possa inserir apenas os campos necessários e incluir campos onde apareçam datas de vencimentos das parcelas, valores quitados e saldo a pagar. Também pode ser desenvolvido um carnê para o cliente, onde devem constar os vencimentos, valores a pagar e pagos, sendo possível identificar os recebíveis pela data de vencimento,

facilitando a totalização dos valores. Outra sugestão é o uso de planilha para lançamento das contas a receber por data de vencimento, conforme figura a seguir:

BORDADOS CELITA Junho/2017					
CONTROLE CONTAS A RECEBER (Controle por data de vencimento)					
DATA VCTO	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR	DATA PGTO	VALOR PGTO
01/06/2017	ANTONIA ANTUNES	PARC 2/3	R\$ 100,00	01/07/2017	R\$ 100,00
02/06/2017	IVETE MARIA	PARC 3/3	R\$ 200,00		
02/06/2017	MARISA LOPES	PARC 2/4	R\$ 150,00		
ENTRADAS CTAS A RECEBER:					R\$ 100,00
SALDO A TRANSPORTAR			R\$ 350,00		

Ilustração 5: Controle de Contas a Receber – Jun/17

Fonte: Produção do pesquisador

Também sugere-se que sejam tabulados todos os clientes inadimplentes com os valores devidos, para que esta lista possa ser consultada em caso de dúvidas no momento de alguma venda. Também seria interessante adotar um cadastro de clientes, com informações relevantes para o gerenciamento das contas a receber e prospecção das vendas futuras. Aconselha-se o controle de contas a receber referente as compras pagas com cartão de crédito e o acompanhamento junto ao extrato da conta bancária com maior frequência.

Os controles financeiros permitem conhecer a origem dos recursos, controlar as datas de entrada e saída, ter noção da capacidade da empresa para assumir compromissos financeiros, analisar as fontes, analisar os prazos de pagamento e recebimento (SELEME, 2012).

Referente ao controle de contas a pagar, sugere-se que sejam lançados todos os pagamentos previstos, inclusive previsão de impostos, folha de pagamentos e fretes que muitas vezes não eram contabilizados na soma de despesas mensais. É de suma importância o lançamento nas datas corretas de vencimento, pois atrasos no pagamento geram multas, juros, e a falta de quitação de um boleto pode resultar em protesto, e assim, na negativação de crédito da empresa. Na sequência, um modelo de planilha para lançamento das contas a pagar:

BORDADOS CELITA					
CONTROLE CONTAS A PAGAR (Controle por data de vencimento)					
DATA VCTO	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR	DATA PGTO	VALOR PAGO
01/jun	SYGO TELECOM	DOC 12417	R\$ 89,90		
05/jun	CASA DAS LINHAS	DOC 9999	R\$ 500,00		
TOTAL					R\$ -
SALDO A TRANSPORTAR			R\$ 589,90		

Ilustração 6: Controle de Contas a Pagar – Jun/17

Fonte: Produção do pesquisador

Sugere-se a adoção de um fluxo de caixa, possibilitando o controle do ciclo operacional da empresa. É imprescindível que ocorra o acompanhamento dos controles financeiros, pois esta gestão é o primeiro passo para possibilitar a resolução de problemas de ordem financeira que venham a comprometer a integridade da empresa ou ainda, que viabilizem investimentos futuros para o crescimento do negócio. A seguir pode ser observada sugestão de Fluxo de caixa:

FLUXO DE CAIXA									
	jun/17			jul/17			ago/17		
ENTRADAS	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %
ENTRADAS CAIXA DIÁRIO	R\$ 22.265,00	R\$ -	0,00%	R\$ 22.821,62	R\$ -	0,00%	R\$ 23.392,16	R\$ -	0,00%
CONTAS A RECEBER	R\$ 8.702,00	R\$ -	0,00%	R\$ 8.919,55	R\$ -	0,00%	R\$ 9.142,54	R\$ -	0,00%
TOTAL DE ENTRADAS:	R\$ 30.967,00		0,00%	R\$ 31.741,17	R\$ -	0,00%	R\$ 32.534,70	R\$ -	0,00%
SAÍDAS	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %
PGTO FORNECEDORES	R\$ 9.209,64	R\$ -	0,00%	R\$ 10.130,60	R\$ -	0,00%	R\$ 11.143,70	R\$ -	0,00%
FOLHA PGTO	R\$ 6.465,47	R\$ -	0,00%	R\$ 6.465,47	R\$ -	0,00%	R\$ 6.465,47	R\$ -	0,00%
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	R\$ 550,00	R\$ -	0,00%	R\$ 550,00	R\$ -	0,00%	R\$ 550,00	R\$ -	0,00%
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 200,00	R\$ -	0,00%	R\$ 206,60	R\$ -	0,00%	R\$ 214,04	R\$ -	0,00%
TELEFONE	R\$ 93,14	R\$ -	0,00%	R\$ 96,49	R\$ -	0,00%	R\$ 99,96	R\$ -	0,00%
INTERNET	R\$ 72,50	R\$ -	0,00%	R\$ 75,11	R\$ -	0,00%	R\$ 77,81	R\$ -	0,00%
IMPOSTOS	R\$ 1.373,55	R\$ -	0,00%	R\$ 1.510,85	R\$ -	0,00%	R\$ 1.565,24	R\$ -	0,00%
ÁGUA	R\$ 153,98	R\$ -	0,00%	R\$ 159,53	R\$ -	0,00%	R\$ 165,27	R\$ -	0,00%
TOTAL DE SAÍDAS:	R\$ 18.118,28	R\$ -	0,00%	R\$ 19.194,65	R\$ -	0,00%	R\$ 20.281,49	R\$ -	0,00%
SALDO DO MOVTO DO MÊS:	R\$ 12.848,72	R\$ -	0,00%	R\$ 12.546,52	R\$ -	0,00%	R\$ 12.253,21	R\$ -	0,00%
SALDO MÊS ANTERIOR:	R\$ 1.000,00	R\$ -	0,00%	R\$ 13.848,72	R\$ -	0,00%	R\$ 26.395,24	R\$ -	0,00%
SALDO A TRANSPORTAR:	R\$ 13.848,72	R\$ -	0,00%	R\$ 26.395,24	R\$ -	0,00%	R\$ 38.648,45	R\$ -	0,00%

Ilustração 7: Sugestão de Fluxo de Caixa

Fonte: Produção do pesquisador

Com os dados coletados do mês de Maio/2017 foi feita uma média diária e calculado o montante de entradas do mês e acrescido 2,5% como previsão de aumento de vendas para os meses de Junho, Julho e Agosto devido ao aumento da procura por itens de inverno, conforme informação do gestor. O mesmo percentual foi adotado para a previsão de contas a receber. A previsão de pagamentos a fornecedores para o mês de Junho foi conforme dados coletados e a previsão para os dois próximos meses foi acrescida de 10%, o que se justifica com a compra de matéria prima para participar de uma feira no mês de Outubro. O mesmo percentual foi adotado para a previsão de impostos a pagar. Já a folha de pagamento está prevista para os três meses já com um acréscimo de 6,48% referente ao reajuste do salário mínimo regional. Nas demais despesas houve um acréscimo de 3,6% na previsão, referente ao IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) acumulado até o mês de Maio/2017.

Com o intuito de dar credibilidade ao fluxo de caixa deve haver uma constante análise dos controles e a verificação de melhorias nos processos, para que assim

seja possível efetuar um fluxo de caixa confiável. Para melhor ilustrar os controles financeiros atuais e as sugestões realizadas, segue um quadro comparativo:

Controle:	Atual:	Sugestão:
Caixa diário	Lançamentos sem distinção de forma de pagamento	- Separar vendas a vista, recebimento do crediário, cheques, cartão de crédito
	Falta de lançamentos de pagamentos (saídas)	- Efetuar todos os lançamentos na planilha de registro de entradas e saídas sugerida neste estudo
Contas a Receber	Falta de controle dos inadimplentes	- Fazer a verificação mensal de contas a receber e entrar em contato para cobrança (registrando cada contato);
		- Lançar em uma planilha todas as notas de clientes inadimplentes, para que seja de fácil acesso em momentos de vendas futuras.
Contas a Pagar	Ausência de alguns registros de pagamentos futuros	- Efetuar o lançamento de todas as contas a pagar
Fluxo de Caixa	Sem fluxo de caixa	- Realizar fluxo de caixa a partir dos resultados dos demais controles financeiros

Ilustração 8: Comparativo entre os controles financeiros atuais e sugestões

Fonte: Produção do pesquisador

Para que seja possível realizar o Fluxo de Caixa e efetuar o monitoramento e mensuração das projeções financeiras sugere-se a utilização das planilhas propostas neste estudo. Também sugere-se a realização de um controle de estoque para embasar o processo de compras e, conseqüentemente, haverá melhoria dos resultados financeiros, tudo isso baseado na implantação do fluxo de caixa.

CONCLUSÃO

O estudo realizado buscou trazer informações gerenciais relevantes para uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções. Foram observados os controles financeiros existentes na empresa Bordados Celita, localizada na cidade de Santo Cristo – RS, com o objetivo de propor melhorias nos controles de Caixa Diário, Contas a Pagar, Contas a Receber e Fluxo de Caixa. Foi realizada entrevista com o gestor e também foram verificados os lançamentos contábeis da empresa para conhecer melhor estes processos.

A partir da coleta dos dados e do embasamento teórico foi possível identificar falhas em diversos registros, inexistência de provisões e carência de análises gerenciais devido a debilidade destes lançamentos. Desta forma, pode-se dizer que a melhoria nas ferramentas de controles financeiros trará inúmeros benefícios na tomada de decisões gerenciais, pois ter todos os lançamentos contábeis efetuados de forma correta é algo imprescindível para a sobrevivência de qualquer organização.

É possível afirmar que os objetivos específicos do presente estudo foram atendidos, pois foi possível conhecer o atual modelo de gestão financeira da empresa, identificar os pontos críticos do atual modelo de gestão financeira da organização e propor ações de monitoramento e controle financeiro, que, se aplicados de forma correta trarão retornos para a empresa.

Foram identificados vários pontos que podem ser melhorados nos controles financeiros, desta forma, foram criadas planilhas de controle que foram disponibilizadas para os lançamentos contábeis. As informações obtidas com o preenchimento destas planilhas poderão auxiliar no processo de tomada de decisões da empresa, pois será possível acompanhar a evolução das finanças de forma organizada e efetuar provisões.

Para dar continuidade ao estudo sugere-se a constante análise dos controles e a verificação de melhorias nos processos, para que seja possível efetuar um fluxo de caixa confiável. Também é importante que sejam estudadas as entradas referente às vendas realizadas por cartão de crédito, para que sejam confrontadas as vendas com os pagamentos.

O presente estudo teve um significado importante para a empresa, pois, a utilização de ferramentas apropriadas e que pudessem ser colocadas em prática na organização tornou-se algo plausível, que antes era temido pelos gestores devido a sua complexidade. Auxiliar uma pequena empresa mostrando como podem ser melhorados processos existentes é de extrema importância para o mundo acadêmico, pois corrobora as teorias estudadas em sala de aula e proporciona ao aluno uma visão ampla do ambiente empresarial.

REFERÊNCIAS

BAZZI, Samir. **Contabilidade gerencial: conceitos básicos e aplicação**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 7 .ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Monica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto; et al.. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de Informação Contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa - MG. **Como elaborar controles financeiros**. Disponível em: www.sebraeminas.com.br. Acesso em 20/05/2016 - Oliveira, Dilson Campos, Manual Como Elaborar Controles Financeiros Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem complicação**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

VAASSEN, Eddy; MEUWISSEN, Roger; SCHELLEMAN, Caren. **Controle interno e sistemas de informação contábil**. São Paulo: Saraiva, 2013.