

**VANESSA GINESTE VILCEKI**

**PROPOSTA DE AUDITORIA DA GESTÃO EMPRESARIAL ATRAVÉS DA GESTÃO  
FINANCEIRA – UMA ABORDAGEM PRÁTICA**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em MBA - Auditoria Integral.

Orientador: Prof.Dr.Blênio César Severo Peixe.

**CURITIBA**

**2008**

## **AGRADECIMENTOS**

**A Deus pela vida, a todos os mestres professores e amigos formados durante o curso.**

## **PENSAMENTO**

**“Nos campos da observação o acaso favorece apenas as mentes preparadas”  
(HENFIL).**

## DEDICATÓRIA

**A todos os pesquisadores, usuários e interessados no assunto.**

## RESUMO

**VILCEKI, V. G.** PROPOSTA DE AUDITORIA DA GESTÃO EMPRESARIAL ATRAVÉS DA GESTÃO FINANCEIRA – UMA ABORDAGEM PRÁTICA. Apresenta-se de maneira clara e objetiva uma forma de auditar a gestão empresarial através da gestão financeira, pelas informações geradas operacionalmente pela empresa usuária. Esta análise deverá ser estruturada de acordo com os objetivos de controle e necessidade de cada empresa, o que a diferencia dos demais demonstrativos. A estrutura permite identificar o percentual de cada conta, setor e/ou grupo de contas na despesa e receita da empresa. Para a coleta de dados, o analista deverá tomar como base as informações do fluxo de caixa realizado, ou seja, todas as receitas e despesas efetivas do período analisado. Classificando-as de acordo com a estrutura adequada. Verificou-se pela base empírica a carência do conhecimento destas informações no perfil empresarial de hoje. Embora, a necessidade da busca e desenvolvimentos dessas informações estejam sendo cada vez mais aceitáveis para os gestores. Desenvolveu-se a prática da auditoria da gestão empresarial, como instrumento balizador da eficiência e eficácia dos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Auditoria; Gestão Financeira; Análise Econômico-Financeira.

e-mail: [vanessavilceki@ig.com.br](mailto:vanessavilceki@ig.com.br)

## SUMARIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>PENSAMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 GESTÃO EMPRESARIAL.....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Empresa e seu Ambiente.....	5
2.1.2 Gestão dos Controles – Importância, Aplicabilidade e Objetivos.....	7
<b>2.2 GESTÃO FINANCEIRA.....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Gestão Financeira.....	11
2.2.2 Auditoria da Gestão Empresarial.....	13
2.2.3 Compreendendo a Auditoria Interna da Gestão Empresarial.....	15
2.2.4 Aspectos Conceituais da Auditoria Interna da Gestão Empresarial.....	16
2.2.5 Relação do Controle com a Auditoria Interna da Gestão Empresarial.....	17
<b>2.3 INTEGRAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA E DO FLUXO DE CAIXA REALIZADO.....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Recebimentos.....	23
2.3.2 Pagamentos.....	25
2.3.3 Interpretação.....	26
2.3.4 Acompanhamento e Avaliação.....	27
2.3.5 Revisão e Controle.....	28
2.3.6 Capital de Giro Financeiro.....	29
<b>2.4 ANÁLISE FINANCEIRA – ENTENDENDO A “SAÚDE” DA EMPRESA.....</b>	<b>31</b>
2.4.1 Análise Horizontal e Vertical.....	35
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>39</b>
<b>4. ESTRUTURA PARA A ANÁLISE PROPOSTA E O PLANO DE CONTAS</b>	<b>41</b>
<b>4.1 AUDITORIA DA GESTÃO EMPRESARIAL ATRAVÉS DA GESTÃO FINANCEIRA.....</b>	<b>43</b>

4.1.1	Implantação Prática – Passo a Passo.....	44
4.1.2	Apresentação Dos Casos Para Estudo.....	45
4.1.3	Estrutura da Análise por Centro de Custos – Exemplo 1.....	48
4.1.4	Estrutura da Análise por Centro de Custos – Exemplo 2.....	53
4.2	<b>ESTRUTURA DA ANÁLISE SE DIVIDIDA POR SETORES.....</b>	<b>54</b>
4.2.1	Setores e Atribuições.....	55
4.2.2	Exemplo de Formação da Estrutura.....	58
4.3	<b>AUDITANDO.....</b>	<b>59</b>
4.3.1	Analisando.....	60
4.3.2	Avaliando.....	60
4.3.3	Criticando.....	62
5.	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>63</b>
6.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>65</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Planejar é importante na gestão de qualquer negócio, sendo que controlar, auditar, avaliar e analisar é processos inerentes a gestão. Pouco adianta traçar planos se não for feito o acompanhamento dessas ações. Sendo assim, planejar e controlar são os lados opostos de uma mesma moeda, mas que se complementam. Avaliar os resultados e o desempenho de qualquer empresa é, portanto, de fundamental importância para orientar sua condução no contexto competitivo em que se transformaram os negócios.

Na última década, intensificaram-se as pesquisas voltadas à solução dos problemas de gestão enfrentados pelas empresas. Neste sentido, surgiram vários trabalhos e estudos destacando a relevância de se desenvolverem modelos e procedimentos de controle, destinados a auxiliar empresários e gestores na tarefa de gestão dos seus negócios. Em função das transformações sócio-econômicas mundiais, as mudanças organizacionais passaram a ocorrer de forma mais rápida. As estruturas foram reduzidas verticalmente e horizontalmente, passando a exigir dos profissionais uma visão global da organização.

É crescente a necessidade dos gestores de obterem relatórios gerenciais e demonstrativos que indiquem a posição econômico-financeira e administrativa da empresa no momento e o reflexo das decisões tomadas, servindo de base para as previsões/projeções futuras. A crescente complexidade do processo administrativo leva os gestores a buscarem incansavelmente alternativas para superar os desafios encontrados no seu dia-a-dia.

Os gestores financeiros têm um papel importante na tomada de decisões das empresas. Eles planejam, avaliam, organizam e controlam as ferramentas financeiras com o intuito de garantir a atuação da empresa no mercado, bem como, melhorar o desempenho frente aos concorrentes e aos consumidores.

Pode-se citar como atividades específicas:

**Previsão e Planejamento:** interagir com os outros setores/departamentos a fim de analisar e de executar planos que irão delinear a posição futura da empresa.

**Coordenação e Controle:** para toda e qualquer decisão deve-se envolver todos os setores da empresa, a fim de garantir o sucesso dos projetos propostos.

A desorganização no controle afeta a lucratividade e pode, muitas vezes, enganar o empresário, ao ponto dele estar perdendo dinheiro quando pensa estar ganhando. O problema maior neste caso é que quando ele percebe nem sequer conhece as razões que o levam a esta situação.

Em todas as empresas, principalmente nas que estão no início de suas atividades, a correta administração das disponibilidades de caixa, o controle, a análise e o entendimento do fluxo de caixa podem ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do empreendimento.

A falta de planejamento, de atenção, de controle, de análise e de conhecimento do fluxo de caixa, sendo que este último é muitas vezes visto apenas como um “demonstrativo de saldo” são fatores que têm contribuído para que muitas empresas encerrem suas atividades antes mesmo de completarem o terceiro ano de vida. Ou até mesmo que passem por crises sem conseguirem identificar o motivo.

Portanto, é necessária uma atenção especial por parte dos gestores para com os controles de gestão financeira.

O gestor precisa de informações contábeis/financeiras precisas e oportunas para apoiar o seu processo decisório e que ao mesmo tempo contemplem a verificação e exatidão do planejado.

As lacunas existentes no processo de desenvolvimento dos instrumentos de controle de gestão financeira foram essenciais na definição do tema proposto, tanto pela sua importância teórica quanto prática.

É imprescindível para o empresário possuir um demonstrativo cujo resultado apresente a empresa auditada, avaliada e criticada.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão: Como auditar a gestão empresarial através da gestão financeira por meio da análise econômico-financeira do fluxo de caixa, se auditada pela análise de cada grupo e conta?

Assim, a justificativa para a realização do presente estudo se fundamenta em comprovar que um dos elementos mais importantes na tomada de decisões relacionadas a uma empresa é a análise das suas demonstrações financeiras. É através dela que se podem avaliar os efeitos de certos eventos sobre a situação financeira de uma empresa. Tal instrumento tem a intenção de direcionar as ações na busca pelo equilíbrio das informações e certeza das decisões. Para administrar a elaboração, implementação e acompanhamento de medidas para que a organização alcance as metas estabelecidas.

Sendo assim, objetivo do presente trabalho evidenciar a existência de ferramentas eficazes na gestão financeira empresarial; contribuir para o acompanhamento das diretrizes da análise; Apresentar relatório conclusivo sobre a estrutura da análise pelo projetado e realizado de acordo com as metas estabelecidas.

Consiste em uma forma para instrumentalizar o segmento empresarial com dados, informações e conhecimentos, os quais possam subsidiar a orientação das atividades das organizações frente às questões administrativas e financeiras.

Apresentar como é possível auditar o desempenho da gestão empresarial, bem como o reflexo das decisões tomadas pela sua cúpula diretiva, através da análise financeira do fluxo de caixa, demonstrar os benefícios desta análise. Identificar as contas, sua participação no seu grupo, na receita e na despesa da empresa demonstrando assim se está de acordo com o planejado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item aborda-se um pouco sobre a relação entre a empresa, seu ambiente e a gestão dos controles internos.

### 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

A abordagem do conceito de gestão empresarial requer o conhecimento da etimologia da palavra gestão, (do latim *gestione*), que quer dizer ato de gerir, gerência, administração.

A pessoa que faz a gerência, denominada gestor, é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam de tal forma que a empresa atinja seus objetivos. Portanto, administrar é conduzir a organização para seus objetivos.

#### 2.1.1 A Empresa e seu Ambiente

Organizações justificam sua existência ante a necessidade de operar tecnologias que são inviáveis ou impossíveis de serem por indivíduos isoladamente. Há uma variedade de organizações, todas voltadas para a produção de algum tipo de bem ou serviço. O ponto comum entre elas é serem compostas de recursos humanos e outros tangíveis e intangíveis quais têm como missão alcançar objetivos.

De acordo com CATTELI, as organizações são: "(...) reuniões de talento, cada um com sua especialidade e conhecimento que devem ser integrados para se atingir um objetivo comum que é otimizar o resultado. Esses talentos devem estar trabalhando com um objetivo comum, e administrando os recursos alocados sob sua responsabilidade pelo dono ou acionista de forma a otimizar o resultado da organização, seja ela privada, pública ou beneficente, com fins lucrativos ou não". (CATTELI, 1995, p. 36)

Em seu passado recente, a ação administrativa dava-se pela gestão familiar baseada numa forte estrutura burocrática centralizadora e na busca da maximização dos lucros a qualquer preço. Este tipo de gestão se fundamentava no modelo de sistema fechado, estilo Escola Clássica de Administração, e na idéia da absoluta primazia da racionalidade econômica acima de quaisquer outras considerações. A sobrevivência dessas empresas dependia muito do vigor interno de suas lideranças empresariais e de seu “*feeling*” sobre o mercado.

Este modelo teve êxito até o final dos anos 80, quando o paradigma mecanicista, reducionista e centralizador, tornou-se obsoleto, em face dos administradores passarem a incorporar novos valores estratégicos, originários de novas tecnologias e de novos instrumentos de gestão, para conduzirem as mudanças requeridas pelas necessidades empresarias de controles que vinham surgindo.

As novas tendências no ambiente das organizações exigem uma postura coerente das empresas com referência à adoção de novas tecnologias, à gestão do conhecimento e à análise de cenários para a tomada de decisão. A empresa é um sistema aberto, interagindo de maneira permanente com seu ambiente. É um sistema dinâmico que realiza uma ou um conjunto de atividades, mantendo-a em constante estado de mutação e por isso mesmo, deve ser – pelos responsáveis - sempre orientada/reorientada para a sua finalidade principal.

Existe sempre na empresa um modelo de gestão, embora nem sempre definido formalmente. Esse modelo de gestão insere os aspectos culturais dos gestores. Entende-se, assim, modelo de gestão, como sendo a representação abstrata, por meio de idéias, valores e crenças, expressas ou não por meio de

normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa. O modelo de gestão envolve: objetivos, princípios organizacionais, princípios de delegação de poder e princípios de avaliação de desempenho.

As atividades são executadas para a concretização desse processo. Constrói-se, assim, uma rede de relacionamentos em que a empresa estará buscando resultados econômicos positivos, visto ser o meio viabilizador para o cumprimento de sua missão e garantidor de sua continuidade.

Desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente, aliado à compreensão dos mecanismos de mudanças internas e externas é fator fundamental para que se possa administrar as organizações em busca de novas possibilidades e potencialidades sócio-econômicas.

### 2.1.2 Gestão dos Controles – Importância, Aplicabilidade e Objetivos.

O controle é um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar sua causa e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos.

O controle é considerado a última função administrativa, porque ocorre depois que o planejamento, a organização e a liderança foram completados. O controle está intimamente associado com o planejamento, investigando em que extensão o planejamento foi bem-sucedido, fornecendo comparações entre o desempenho real e o planejado.

Segundo CATELLI (1999, p. 128), “em todas as fases do processo de gestão, são tomadas decisões que consistem na escolha de diretrizes e alternativas que guiarão a empresa rumo a seus objetivos”.

Essas decisões requerem um suporte informativo adequado, de modo que sejam escolhidas as melhores alternativas para a empresa. Para isso, os gestores precisam de um sistema de informações que lhes forneça informações sobre o desempenho planejado e sobre o desempenho realizado.

Para CAMPIGLIA E CAMPIGLIA (1995, p.11), “o Controle da Gestão deve ser entendido como o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter curso das operações dentro de um rumo desejado”.

O desenvolvimento dos instrumentos de controles de gestão tem por finalidade minimizar os efeitos relacionados com a maior complexidade e dinamismo do ambiente empresarial contemporâneo e, desta forma, possibilitar as organizações a alcançarem seus objetivos e metas. GOMES E SALAS (1999, p.23) explicam que “controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização qual influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma”.

Por sua vez, BOISVERT APUD RODRIGUES (2001, p.36) considera que “o controle de gestão visa à eficiência e à eficácia da empresa; constitui um sistema com características próprias, com ferramentas seguras e necessárias, que poderá ser de diferentes formas, segundo a concepção que prevalece dentro da empresa”.

Os aspectos relacionados à flexibilidade e a adaptabilidade são obrigatórios no processo de controle de gestão empresarial, uma vez que a constituição de um

instrumento efetivo de gerenciamento, que revele a realidade da empresa, pressupõe a observância desses aspectos. Assim, pode-se configurar o sistema de controle de gestão às necessidades específicas de cada empresa, promovendo, desta forma, o aperfeiçoamento dos controles de gestão empresarial.

Os controles podem ser classificados de acordo com o tempo em que é aplicado à atividade (antes, durante ou depois) podendo ser estabelecidos:

a) controles antecedentes (pré-controle) - são os que ocorrem antes da “*performance*” da atividade, estabelecendo padrões para evitar problema; portanto, são preventivos e mais eficazes em relação ao custo. Exemplo: o controle da qualidade na aquisição de materiais poderá evitar defeitos de produção;

b) controles concomitantes - são os que monitoram as atividades enquanto elas estão sendo desempenhadas. Exemplo: um gerente ao observar um vendedor falhar ao fazer uma oferta a um cliente, corrige o procedimento no ato e treina o vendedor sobre como realizar a venda;

c) controles de *feedback* (posteriores) - são os que avaliam uma atividade depois que ela foi realizada, avaliam a história apontando o que saiu errado no passado, fornecendo linhas de ações para futuras medidas corretivas. Exemplo: demonstrativo financeiro indicando prejuízo numa divisão poderá ser utilizado pelos gestores para melhorar as operações e as alocações de recursos daquela divisão.

Dentro da empresa, os processos de gestão devem ser implementados com o objetivo de controle devendo merecer atenção quanto ao seu desempenho na produção das informações e “*feedback*”, caracterizando assim estrutura de controle.

A gestão da empresa pode ser entendida como um conjunto de decisões, a fim de estabelecer um equilíbrio entre objetivos, meios, e atividades empresariais. Tal definição põe em relevo a estrutura do sistema empresa e, ao mesmo tempo, sua natureza dinâmica, que permite assegurar contínua correlação entre metas apontadas, recursos disponíveis e operações desenvolvidas. Em cada momento da vida empresarial são requeridas decisões. Política, objetivos e programa não representam senão uma hierarquia de decisões sobre aspectos cada vez mais detalhados das atividades que o sistema de controle usado deve desenvolver.

Conforme GUERREIRO *APUD* CATELLI (1999, p. 316), “os gestores são os responsáveis pela eficácia da empresa, e isso se consegue participando de todas as etapas do processo decisório”. Além disso, necessitam conhecer como está se desenvolvendo sua “*performance*”, e se seu desempenho está contribuindo para o desempenho global da empresa, pois segundo ele a “maximização dos resultados das áreas não significa exatamente a otimização do resultado da empresa”.

MOSIMANN e FISCH (1999, p. 28) explicitam que “administrar é conduzir a organização para seus objetivos”. A empresa busca atingir seus objetivos por meio do crescimento, que é consequência da otimização dos resultados econômicos da mesma.

A empresa deve ter um quadro de indicadores a serem perseguidos e uma estrutura para alimentação, processamento e respostas. O conjunto de atividades ligadas ao planejamento avaliação e correção de desvios corresponde às ações relativas à análise e decisões objeto do controle.

O desempenho do controle gerencial pressupõe uma empresa internamente organizada com suas unidades funcionais, estrutura e processos de controle, além de outras rotinas que permitam exercer o gerenciamento pelas áreas da administração, produção e comercialização.

Um instrumento gerencial é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de modo a orientá-la para os resultados pretendidos, possibilitando a verificação do posicionamento atual da empresa de como e aonde foram aplicados seus recursos.

## 2.2 GESTÃO FINANCEIRA

É fundamental entender as demonstrações financeiras para administrar um negócio e saber como ele opera. Segundo GITMAN (2002 p. 04), “finanças é a arte e a ciência de administrar fundos a fim de maximizar lucros.”

### 2.2.1 Gestão Financeira

A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos, envolvendo o planejamento, análise e controle das atividades financeiras da empresa, visando a maximizar os resultados econômicos - financeiros decorrentes de suas atividades operacionais.

De acordo com JOHNSON, (1973 p.54) “as finanças abrangem o planejamento financeiro, a estimativa de entradas e saídas de caixa, o levantamento de fundos, o emprego e distribuição destes e o seu controle financeiro”. Isto é, o confronto do efetivamente executado com os planos originais.

Segundo o SEBRAE-SC (2000), a função de finanças é avaliar, com base em relatórios do passado, os reflexos futuros traduzidos em resultados das decisões tomadas em todas as áreas. A oportunidade da informação recomenda evita excesso de burocracia que reduz a agilidade dos processos.

A gestão financeira, para ser eficaz precisa estar sustentada e orientada por planejamento e acompanhamento da utilização de suas disponibilidades. Para isso, o gestor precisa de instrumentos confiáveis que o auxiliem na tomada de decisões acertadas e oportunas.

No entanto, uma gestão financeira eficiente pressupõe o acompanhamento constante, através de instrumentos de controle. ASSAF NETO E SILVA (1997, p.35) destacam que “em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários”. Assim, a melhoria do desempenho financeiro culmina com a análise contínua dos resultados financeiros obtidos pela empresa que são os reflexos das decisões administrativas tomadas.

A gestão dos recursos financeiros representa uma das principais atividades da empresa. Dessa forma, faz-se necessário o efetivo planejamento dos montantes captados e o acompanhamento dos resultados obtidos, com o objetivo de administrar tais recursos, possibilitando uma melhor operacionalização.

A gestão financeira e seus controles gerenciais devem ser elaborados para auxiliar alcançar esses objetivos da empresa. Eles mantêm as operações na direção e forma pretendidas.

A gestão e o controle devem ser, ao mesmo tempo, preventivos e pró-ativos. Buscar apontar a possibilidade de ocorrerem situações ruins e, mais, colaborar para que elas sejam evitadas. Os controles só serão efetivos se baseados em informações que sejam confiáveis e práticas para a tomada de decisões. Em geral, esses controles gerenciais são de três tipos:

- 1) Indicadores/demonstrações financeiros abrangentes voltados ao controle;
- 2) Relatórios de controle periódicos;
- 3) Informações específicas sobre pontos críticos ou de destaque.

### 2.2.2 Auditoria da Gestão Empresarial

Desenvolver a prática da auditoria da gestão empresarial é obter um instrumento formador da eficiência e eficácia dos resultados organizacionais.

O atual contexto de competitividade e concorrência que permeia o mundo das organizações vem exigindo mudanças em seus processos de trabalho administrativo, principalmente, em relação aos aspectos econômico-financeiros e ao controle dessas operações de acordo com padrões de eficiência e eficácia que garantam a sobrevivência organizacional.

Com essa pretensão as organizações têm buscado estratégias que, associadas ao avanço tecnológico, viabilizem o planejamento e o desenvolvimento de atividades contábeis de acordo com as necessidades do mercado. Essas estratégias tecnológicas têm facilitado o controle e a manutenção operacional das atividades das organizações, promovendo a otimização das organizações e o desenvolvimento de programas que auxiliem na solução de problemas que afetam diretamente o seu patrimônio e que estão relacionados a fraudes, corrupções,

desvios de verbas, má utilização dos recursos financeiros, grande concentração de renda etc.

A aplicação das ferramentas tecnológicas para o planejamento, acompanhamento e avaliação dos aspectos econômico-financeiros tem sido exaustivamente utilizada pelo sistema contábil das organizações. Para tanto, torna-se necessário que haja paralelamente atividade de assessoramento administrativo, destacando-se a atividade de auditoria interna, que é voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das organizações.

A auditoria como técnica contábil tem sido destacada pelos autores e pesquisadores da área como bastante eficiente e eficaz para garantir a maximização e qualidade dos resultados organizacionais. Especial destaque pode ser dado à auditoria interna que visa assessorar a parte administrativa e tem provado que a transparência e exatidão das demonstrações econômico-financeiras e de um fluxo de informações constantes e de rápidos resultados minimizam ou até mesmo, extinguem possíveis dolos que aterrorizam as atividades da organização.

Considerando que a auditoria busca exercer controles prévio, concomitante e conseqüente de todas as atividades da administração de uma organização, buscando ainda verificar se os controles operacionais representam adequadamente a realidade e o planejado é que concominamos a gestão financeira como auditoria da gestão empresarial.

A auditoria da gestão é de grande importância para as organizações, ajudando a eliminar desperdícios, simplificar tarefas, servir de ferramenta de apoio à

gestão e transmitir informações aos administradores sobre o desenvolvimento das atividades executadas. Logo, uma empresa que utiliza a ferramenta da auditoria interna é beneficiada na questão de liderança, eficácia na manutenção e criação de controle interno. Assim, percebe-se que a auditoria interna beneficia a empresa com um melhor controle de seu patrimônio, procurando reduzir a ineficiência, negligência, incapacidade, proporcionando uma maior segurança ao funcionamento correto das operações.

### 2.2.3 Compreendendo a Auditoria Interna da Gestão Empresarial

De acordo com JUND (2001, p.56), a auditoria interna com esta denominação, é uma atividade muito nova, pois só a partir de 1940, é que esta veio a se difundir principalmente em empresas públicas norte-americanas.

Já OLIVEIRA e DINIZ FILHO (2001, p.33) afirmam que a auditoria interna surgiu desde a Antiguidade com o surgimento do comércio entre os povos. Mas, há referências que no ano 4.000 a.C.já havia auditores na Babilônia; só que as primeiras contratações de auditores internos por empresas privadas ocorreram no final do século XIX, nas estradas de ferro americanas.

De acordo com os autores anteriormente citados, o surgimento ocorreu devido ao crescente tamanho das organizações; diversificação e complexidade das atividades empresariais; necessidade de delegar funções e atribuições; e incompetência e/ou desonestidade de alguns integrantes do quadro de funcionários.

#### 2.2.4 Aspectos Conceituais da Auditoria Interna da Gestão Empresarial

JUND (2001,p.24) afirma que a “auditoria interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle e que tem por missão básica assessorar a administração através do exame da: Adequação e eficácia dos controles; integridade e confiabilidade das informações e registros; integridade e confiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos e da sua efetiva utilização; eficiência, eficácia e economicidade do desempenho e da utilização dos recursos; dos procedimentos e métodos; compatibilidade das operações e programas com os objetivos, planos e meios de execução estabelecidos.

Segundo FRANCO e MARRA (2000, p.88), “a auditoria interna é aquela exercida por funcionário da própria empresa. Mesmo tendo vínculo com a empresa, o auditor interno deve procurar exercer sua função com absoluta independência profissional e com obediência às normas de auditoria geralmente aceitas”.

MELLO (2002, p.34) explica que “a auditoria interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, destinada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, assim como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para as mesmas”. Em sua definição, MELLO (2002 p.57) destaca os termos “eficiência” e “eficácia”, que respectivamente correspondem aos resultados atingidos por uma organização com

menor custo, maiores velocidade, melhor qualidade, e ao grau em que uma organização atinge os objetivos de sua política.

Verifica-se que em todas as definições, de auditoria interna, apresentadas pelos autores neste tópico abordado, um aspecto comum evidenciado se refere ao objetivo de examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras, operacionais da organização. O que vem de encontro com a prática do objetivo proposto deste trabalho.

#### 2.2.5 Relação do Controle Interno com a Auditoria Interna da Gestão Empresarial

JUND (2001, p. 48) entende por controles internos todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permite prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que verificam - se dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Segundo ATTIE (2000, p. 18), “o objetivo geral da auditoria interna é assessorar a administração no desempenho eficiente de suas funções, fornecendo-lhe análise, avaliações e recomendações”.

A finalidade da revisão do sistema de controle interno é determinar se ele estabelece certeza de que os objetivos da organização são cumpridos de maneira eficiente e econômica. Logo, a auditoria interna tem sua ótica voltada para o que controle interno representa à organização, de forma a possibilitar o desenvolvimento seguro e adequado de todas as atividades e permitir aos setores e pessoas interessadas nas informações.

Assim, a conscientização da importância da implantação de instrumentos administrativos utilizados para o controle de indicadores econômico-financeiros utilizados através do processo de auditoria interna não devem passar despercebidos, muito pelo contrário, deve ser enfatizado que se faz necessários esclarecimentos urgentes no sentido de tentar convencer os gestores organizacionais para a importância do uso da estratégia da auditoria, principalmente, como resposta às exigências impostas pelo mercado de concorrência e competitividade em que vivem todas as organizações.

### 2.3 INTEGRAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA E DO FLUXO DE CAIXA REALIZADO

É por intermédio do fluxo de caixa que os administradores, empresários, contadores, e de mais usuários podem programar, controlar e avaliar os recursos financeiros para melhor aproveitá-los na tomada de decisão e nas oportunidades surgidas no mercado. Pois, é por meio do fluxo de caixa que se tem informações precisas e bem definidas para solucionar problemas e até mesmo analisar se a empresa está dentro do planejado.

A sobrevivência e o crescimento da empresa são conseqüências de planejamento e controle que envolva toda a empresa. Neste contexto, o fluxo de caixa se apresenta como uma das ferramentas mais eficazes na gestão financeira empresarial, como afirma ZDANOWICZ (1998, p.19): “O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”, pois é um demonstrativo que indica todas as entradas e as saídas de recursos da empresa. O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas

(recebimentos) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas.

“O sucesso na gestão só será atingido se o fluxo de caixa for considerado um instrumento gerencial da empresa e não apenas do tesoureiro. Significa dizer que não só a área financeira deverá saber fazer a leitura do fluxo de caixa mais também as demais áreas operacionais. Além das questões mais técnicas no sentido do fluxo de caixa é importante tratar a gestão no sentido comportamental. Caso o fluxo de caixa não seja uma prioridade para a organização, como instrumento de gestão, não será jamais um elemento de preocupação da gerência da organização. Pensar (e dedicar tempo com isso) no fluxo de caixa da empresa é sempre muito saudável, quer a empresa esteja atravessando bons ou maus momentos. Na verdade, pensar é pouco, pois o correto seria utilizar gerencialmente o instrumento.” (FREZATTI, 1997, p.14)

Na gestão financeira a demonstração do fluxo de caixa é a ferramenta básica do gestor financeiro. Da administração das contas a pagar e a receber derivarão todos os outros demonstrativos e controles financeiros da empresa. Por isso, elas devem ser elaboradas na freqüência que garanta segurança e a possibilidade de agir de maneira preventiva para o bem-estar financeiro da empresa.

“Considerar o fluxo de caixa de uma organização um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados. Ao contrário, com o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões. Trata-se de considerar que o fluxo de caixa também deva ser arrolado como instrumento que traga subsídios para o processo de tomada de decisões. Na verdade, o simples reconhecimento disso já é um grande passo para que os gestores do negócio possam dispor de informações adequadas”. (FREZATTI 1997, p. 28).

O presente trabalho não tem a intenção de defender a superioridade do fluxo de caixa sobre as demais demonstrações contábeis, nem a vantagem ou desvantagem deste ou daquele método de registro contábil. O trabalho enfatiza a utilização do fluxo de caixa como ferramenta de controle de gestão para as empresas. Vislumbra neste instrumento o início de um caminho que levará o empreendedor ao melhor entendimento de seu negócio.

A flexibilidade e a capacidade de moldar-se de acordo com as necessidades informacionais de cada usuário conferem ao controle de fluxo de caixa um papel de destaque no processo de gestão empresarial. GOMES (1997, p.62) reforça esta percepção quando comenta que “a flexibilidade e capacidade de adaptação, obrigatoriamente implícitas nos processos de controle, se apresentam como o marco divisório entre a má e a boa gestão”.

Neste contexto, o fluxo de caixa é um instrumento de controle de gestão indicado para analisar a *performance* financeira do período, bem como para verificar as causas das defasagens ocorridas no que foi planejado, a fim de que a empresa mantenha-se alinhavada com os objetivos e as metas estipuladas.

Em seu artigo *Fluxo de Caixa, este desconhecido*, Carlos Alexandre de Sá relata a preocupação do homem desde os primórdios com o desenvolvimento de análises que o auxiliem na gestão empresarial.

“É antiga a preocupação do Homem com sistemas que lhe permitam enxergar a realidade financeira e patrimonial de seus negócios. Há relatos de que Tales de Mileto, há cerca de 600 anos antes de Cristo, teria estudado “contabilidade” no Egito. No entanto, foi em 1494 que o monge franciscano Luca Pacciolo publicou sua “Súmula de Aritmética, Geometria, Proportionatie et Proportionalita”, conjunto enciclopédico no qual figura o “Tractatus Particularis de Computis et Scripturis” dedicado a explicar a contabilidade aos comerciantes, sendo assim à primeira obra impressa a conceituar o método “das partidas dobradas” e a expor a base de uma doutrina contábil. No século XVIII, provavelmente em consequência da revolução industrial e do crescente interesse por sistemas de controle financeiro e patrimonial, a escola inglesa suplanta a escola italiana na formulação e aplicação das normas contábeis. O século XX marca o início da primazia da escola americana sobre as demais escolas contábeis. A quebra da bolsa americana em 1929 e a crise financeira que se seguiu despertaram a consciência para a necessidade do fortalecimento da contabilidade como sistema de informações. Em 1934, o American Institute of Certified Public Accountants (AIPA) publica o primeiro estudo sobre a análise de balanços baseada nos chamados Índices de Balanço.

No entanto, o interesse pelo estudo sistemático do fluxo de caixa começa somente em 1961 com a publicação pelo Accounting Procedures Board (APB) do Accounting Research 2, intitulado *Cash Flow: Analysis and the Funds Statement*, e culmina com a publicação pelo Financial and Accounting Standards Board (FASB), em

novembro de 1987, do Statement of Financial and Accounting Standards 95 (SFAS 95) que estabelece normas para a elaboração do relatório do fluxo de caixa, o qual se transforma em demonstração contábil de apresentação obrigatória pelas empresas de capital aberto para os exercícios encerrados a partir de 15 de julho de 1988. Na Inglaterra, a publicação da demonstração do fluxo de caixa tornou-se obrigatória a partir de 1992 com a entrada em vigor do Financial Reporting Standard 01 (FRS01).

No Brasil, em abril de 1999, o Instituto Brasileiro de Contadores (IBRACON), procurando se antecipar às alterações na Lei 6.404/76, à época em discussão no Congresso, publicou a Normas e Procedimentos Contábeis no.20 (NPC 20) contendo recomendações (bastante sucintas) quanto à elaboração da demonstração de fluxo de caixa. Estudar o fluxo de caixa é, em última análise, procurar compreender o processo de formação de liquidez na empresa. É identificar que atividades estão liberando ou retirando recursos do fluxo de caixa. Neste sentido, poderíamos afirmar que a geração de caixa é mais importante do que a geração de lucro, já que o que quebra uma empresa não é a falta de lucro, é a falta de caixa. São inúmeros os exemplos de empresas que se inviabilizaram financeiramente mesmo apresentando lucros contábeis. Curiosamente, o inverso também é verdadeiro. Incontáveis empresas sobrevivem e sobreviveram longos períodos de prejuízos viabilizando a liquidez. A análise do fluxo de caixa permite que os sintomas de fragilização da estrutura de capital de giro sejam detectados a tempo para que se possam tomar as medidas necessárias à correção desta distorção. Aliás, não foi outra a razão pela qual nos Estados Unidos e na Comunidade Européia a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos foi substituída pela Demonstração do Fluxo de Caixa como relatório de apresentação obrigatória para as empresas de capital aberto a partir dos exercícios encerrados a partir de julho de 1988. Tudo indica que esta tendência mais cedo ou mais tarde chegará ao Brasil, e, neste caso, temos que estar preparados para usar esta nova tecnologia."

Nota-se que o autor comprova a necessidade da análise do fluxo de caixa para uma eficiente gestão empresarial.

A finalidade do fluxo de caixa realizado (como abordado nesta análise) é mostrar como se comportam as entradas e saídas de recursos financeiros das empresas em determinado período. O estudo do fluxo de caixa realizado, além de proporcionar análise de tendência, serve de base para o planejamento do fluxo de caixa projetado.

Na administração financeira de uma instituição, quaisquer que seja o grau de complexidade de suas operações ou a abrangência de sua atuação, são três os conceitos básicos que determinam o sucesso ou fracasso de uma gestão financeira:

- 1) O planejamento financeiro das operações;
- 2) O acompanhamento dos eventos que resultem em entrada ou desembolso de recursos;
- 3) A transparência nas operações visando à legitimidade dos atos.

O acompanhamento dos eventos financeiros é efetuado em tempo hábil e mediante números precisos através do fluxo de caixa. Esta ferramenta administrativa permite o acompanhamento periódico - de acordo com as necessidades da instituição - e em tempo real das origens e aplicações dos recursos, o que possibilita decisões em tempo hábil.

Embora existam no mercado excelentes programas para acompanhamento do fluxo de caixa (em geral é utilizado o termo em inglês *cash flow*), o usuário com alguma noção de planilha eletrônica - Excel - poderá desenvolver sua própria planilha, o que permitirá, com maior racionalidade, adaptar os níveis de controle às rotinas e necessidades da instituição.

Entende-se, dessa forma, que o fluxo de caixa e as demonstrações contábeis são complementares e essenciais à eficaz gestão dos recursos empresariais.

### 2.3.1 Recebimentos

O monitoramento das contas a receber é fundamental para boa saúde financeira de uma empresa. O acompanhamento deve ser constante de forma a detectar quaisquer variações negativas e permitir a tomada imediata de medidas corretivas.

O sistema de controle das Contas a Receber deve fornecer informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes que a empresa dispõe, os créditos sobre as Duplicatas a Receber. Esses créditos são originários de vendas a prazo de mercadorias e/ou serviços ainda não recebidos e que precisam ser organizados e controlados para fornecer importantes informações, tais como:

- dos valores a receber que entrarão no caixa da empresa, por períodos de vencimento, por exemplo, 7, 15, 30, 45 e 60 dias;
- dos clientes que pagam em dia; o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso; as providências tomadas para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos;
- sobre quem são os principais clientes; identificar o grau de concentração das vendas; e a qualidade e a regularidade dos clientes;
- das áreas de crédito; acompanhamento da pontualidade de seus pagamentos para análise de limite de crédito;
- dos índices operacionais; tendências; idade dos saldos a receber; liquidez;
- para a elaboração do fluxo de caixa.

Compete à administração dos recebimentos, ou contas a receber um rigoroso controle dos documentos, pois estes representam a porta de entrada de grande parte das receitas.

Este não deve permitir que os recursos fiquem parados, o que representa um custo significativo. A falta de movimentação destes recursos impedirá a continuidade da produção de bens ou serviços por um determinado período; a organização então vai obter recursos de outras fontes – empréstimos, por exemplo – para manter os níveis de produção nesta fase em que não dispõe desses recursos.

Quanto maior o período de pagamentos das contas a receber, maior o investimento em capital de giro. Reduzir o prazo de venda do produto ou da prestação do serviço e o respectivo recebimento em caixa deve ser o objetivo desta administração.

As contas a receber, para maximizar sua administração de capital de giro, precisa tomar as seguintes providências:

- a) Negociar com o comprador/pagador, prazos de pagamentos curtos e zelar pelo recebimento das contas no prazo;
- b) Evitar reduzir as contestações e glosas de contas faturadas;
- c) Faturar as contas de menor prazo possível depois do fornecimento do bem ou da prestação do serviço e encaminhar quanto antes à instituição pagadora ou ao comprador do serviço.

### 2.3.2 Pagamentos

A função das contas a pagar é vital para a consecução dos objetivos de uma empresa e, o seu eficiente desempenho. A atuação das contas a pagar deverá ser a melhor possível, tanto na maximização dos ganhos quanto pela minimização dos custos de captação no mercado, para fazer frente às necessidades de caixa.

Com relação à função, registramos ainda que a área de administração de pagamentos (ou contas a pagar) se concentra principalmente na gestão das contas dos fornecedores. Sua atividade é muito parecida com as atribuições das contas a receber, além disso, estas unidades administrativas devem estar sincronizadas, em perfeita harmonia. No entanto, o objetivo aqui é o oposto daquele perseguido para o contas a receber. Ou seja, no caso do contas a pagar, sua missão é tentar obter dos fornecedores, e de outros credores, o maior prazo possível de pagamento ao menor custo, além de dimensionar e acompanhar o vencimento das contas.

O profissional da área do contas a pagar deverá ter sempre presente que, do rigor na execução das atividades do seu dia-a-dia de trabalho, dependerá o sucesso da organização que representa, em alcançar as metas financeiras estabelecidas pela empresa.

Compete à área do contas a pagar as seguintes funções e responsabilidades:

Montar o processo de pagamento antes da data de vencimento, detectando e corrigindo eventuais divergências;

- a) Controlar todos os contratos que requeiram pagamentos em datas predeterminadas, inteirando-os dos seus cálculos e atualização;
- b) Manter contato com os fornecedores e credores, de forma a facilitar a comunicação;
- c) Preparar posição diária e semanal dos compromissos a liquidar, para efeito do fluxo de caixa operacional;
- d) Estar atento para as vantagens financeiras estratégicas em pagar ou postergar determinado compromisso.

De qualquer forma, a atuação das contas a pagar deverá ser a melhor possível, tanto na maximização dos ganhos quanto pela minimização dos custos de captação no mercado, para fazer frente às necessidades de caixa.

Empresas que contam com profissionais de contas a pagar despreparados perdem receitas, sem, contudo se aperceber disso, dado o volume financeiro movimentado diariamente. Daí, porque, a facilidade em afirmar que o sistema de contas a pagar bem estruturado é fundamental em qualquer organização.

### 2.3.3 Interpretação

O fluxo de caixa demonstra todas as entradas e saídas de determinado período e apontará excedente ou escassez de recursos financeiros para a formação do saldo final de caixa.

O processo de funcionamento do fluxo de caixa constitui que todo o final do mês buscam-se as novas projeções de entradas e saídas de recursos financeiros para o próximo fluxo de caixa.

Quando se planeja o fluxo de caixa, existe a necessidade de controlar todas as transações da empresa, com o propósito de ver se elas estão ou não apresentando diferenças significativas: isto é conhecido como interpretação do controle do fluxo de caixa.

#### 2.3.4 Acompanhamento e Avaliação

Os acompanhamentos das entradas e saídas devem ser comprovadas por documentos, como: notas fiscais de compra e venda; títulos a receber e a pagar; duplicatas e outros documentos que comprovem a receita ou desembolso desde que legalmente e fiscalmente aceitos.

O controle do fluxo de caixa exige uma análise do desempenho do período, para levantar as diferenças e causas do que foi projetado versus o realizado. É importante colocar por escrito as justificativas das variações relevantes. Essa análise ajuda nas comparações futuras dos períodos projetados.

É aconselhável que, toda vez que a diferença for relevante percentualmente e/ou em valor absoluto entre o previsto e o realizado, deve ser justificado, tanto para as entradas quanto para as saídas. Dessa forma, podem ser verificadas as causas, como por exemplo, atrasos a fornecedores; atrasos de recebimentos; dificuldades na captação de empréstimos. Assim, se conhecerão os motivos que contribuíram para um bom ou mau desempenho do fluxo de caixa.

Devem ser distribuídas para os responsáveis de todos os setores cópias de relatórios e análises econômico-financeiras, para que eles não incorram nos mesmos erros nos períodos vindouros.

Comparações também devem ser observadas para saber se o fluxo de caixa melhorou ou piorou, dentre elas: comparações com o mês anterior, comparações com o ano anterior, etc.

### 2.3.5 Revisão e Controle

O controle do fluxo de caixa é tão importante quanto o seu planejamento e elaboração, pois são dependentes de maneira que possam ser práticos e utilizados nos processos de tomada de decisão.

O fluxo de caixa planejado pode sofrer oscilações de mercado e imprevistos relacionados à atividade da empresa.

Fazer projeções não garante que os objetivos e as metas propostas serão alcançados. Isso depende do comprometimento dos responsáveis pelos departamentos da empresa de se empenharem para obter os objetivos estabelecidos.

O administrador financeiro deverá acompanhar o desempenho do planejado, informando aos responsáveis das áreas periodicamente o realizado e o que falta realizar. O período planejado deve ser revisto e atualizado de acordo com a necessidade da empresa.

A revisão do fluxo de caixa considera os seguintes elementos: controle diário da movimentação bancária; boletim diário de caixa e bancos; controle de recebimentos e pagamentos diários; controle de investimentos e financiamentos.

É recomendável que se faça o controle do realizado versus o planejados diariamente, não deixando tudo para o final do mês, pois se torna muito exaustivo e acaba por atrasar a elaboração do fluxo de caixa do mês seguinte.

O controle diário também ajuda na diminuição da margem de erros e dá a flexibilidade de acompanhar o desempenho e verificar que medidas podem ser aplicadas para melhorar o resultado, caso haja necessidade.

O controle da atividade financeira é fundamental, pois está ligado a todas as operações da empresa. O administrador financeiro deve conhecer o nível de caixa adequado para fazer frente às despesas da empresa, para que não precise captar recursos, principalmente se for de longo prazo, em que o custo financeiro é alto.

Identificação de possíveis problemas internos e externos à empresa que ocasionam redução das entradas, tais como: quedas de vendas, atraso nas entregas, retração do mercado, entre outros motivos. Após a identificação da redução das entradas, podem-se tomar ações para sanar as perdas.

### 2.3.6 Capital de Giro Financeiro

O capital de giro está diretamente associado às fontes, as quais a empresa necessita para financiar seu crescimento. O capital de giro está também sujeito a exposições e riscos oriundos de múltiplas áreas, tais como recebíveis, contas a pagar, gerenciamento de estoques, gerenciamento de caixa, etc. Em cada uma dessas áreas encontramos diferentes desafios no que tange ao alcance da liquidez necessária, à obtenção do processo mais eficiente, à adoção de novas tecnologias e à avaliação da qualidade do capital de giro. As empresas procuram vantagens competitivas especialmente em condições econômicas desafiantes, o que torna mais

evidente a importância de um gerenciamento eficiente do capital de giro. Cada real economizado no capital de giro pode contribuir para uma melhor rentabilidade do investimento. O capital de giro é base de todo negócio financeiro. A administração do capital de giro significa a administração das contas dos elementos giro, ou seja, dos ativos e passivos circulantes.

O capital de giro tem por finalidade suprir a empresa de recursos financeiros necessários para as realizações de suas operações.

Uma empresa precisa manter um nível satisfatório de capital de giro, uma vez que os ativos circulantes devem ser suficientemente consideráveis de modo a cobrir seus passivos circulantes, garantindo, assim, uma relativa margem de segurança.

A administração financeira pode agrupar meios que permitam o exercício de procedimentos gerenciais com elevado grau de eficiência e eficácia. O processo de planejamento financeiro consiste numa das grandes fontes de contribuição para o sucesso organizacional, visto que muitas vezes o capital de giro, através da análise da liquidez, proporciona respostas para o administrador com relação a decisões fundamentais como, por exemplo, o aproveitamento de oportunidades de investimento, o nível de endividamento a assumir e o montante de lucros a distribuir aos acionistas sob a forma de dividendos.

Segundo HOJI (2001, p.109), "O capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional". Este elemento é fundamental para a administração financeira, devido à necessidade da empresa em recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos no ciclo

operacional e obter, assim, o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação do serviço.

O estudo do capital de giro é fundamental para o administrador financeiro e para profissionais que atuam na área financeira de um modo geral.

## 2.4. ANÁLISE FINANCEIRA – ENTENDENDO A “SAÚDE” DA EMPRESA

As demonstrações financeiras de uma empresa constituem-se de informações que revelam suas operações em um determinado ponto do tempo, ou em um período de tempo, e quando, tecnicamente, analisadas permitem, portanto, se detectar quais são os aspectos fortes e fracos apresentados em sua atividade operacional, bem como as suas potencialidades, subsidiando, assim, a tomada de decisões quanto à formulação de planos de ação pelos seus usuários.

RIBEIRO (1999, p. 40) afirma que “demonstrações Financeiras são relatórios ou quadros técnicos que contém dados extraídos dos livros, registros e documentos que compõem o sistema contábil de uma entidade”.

Como relata Silva em seu livro: *Análise Financeira das Empresas*:

Historicamente, a análise financeira sempre esteve muito ligada à necessidade de identificação da solidez e da performance das empresas. A partir de meados do século XIX, fatos como os surgimentos das grandes corporações nos Estados Unidos levaram à separação das funções de proprietário e do administrador da empresa, o que efetivamente passou a exigir um sistema de avaliação formal da performance da própria administração. Ao mesmo tempo, banqueiros e credores também começaram a usar formas de avaliação baseadas nas demonstrações contábeis. Por volta de 1890, já era procedimento rotineiro dos bancos comerciais solicitarem demonstrações contábeis para avaliação de seus clientes. A primeira década do século XX foi marcada pelo uso de índices financeiros; o índice de liquidez corrente (ativo circulante dividido pelo passivo circulante) foi o indicador mais utilizado. Em 1913, a primeira legislação de Imposto de Renda federal (the first Federal Income Tax Code), nos Estados Unidos, incrementou significativamente a demanda por dados financeiros confiáveis. A partir de 1920, agências de crédito, associações comerciais e instituições acadêmicas passaram a desenvolver análise de demonstrações contábeis de forma mais intensa. Foram criados padrões de índices para segmentos de atividades. Empresas como a Dun & Bradstreet

começaram a publicar periodicamente avaliação da performance das empresas e estatísticas dos índices dos segmentos de atividade. Nos anos 30, a formação da Securit and Exchange Comission contribuiu para exigir informações financeiras mais detalhadas e confiáveis. Já em 1932, Paul J. Fitz Patrick selecionou 19 empresas que haviam falido no período de 1920 a 1929 e iniciou o estudo para observar a tendência dos indicadores dessas empresas, ao longo dos últimos anos que antecederam às quebras. Nos anos iniciais da década de 1960, Tamari usou uma espécie de “composto ponderado” de vários índices com o objetivo de prever insolvências, utilizando uma amostra de empresas industriais norte-americanas. Em 1966, Beaver coletou dados sobre falências, não-pagamento de dividendos e inadimplência com debenturistas de 79 empresas, no período de 1954 a 1964, para comparar com dados de outras 79 empresas de boa saúde financeira, atuantes nas mesmas atividades e de mesmo porte. Em 1968, Edward Altman utilizou uma nova metodologia (análise discriminante múltipla) para prever insolvências de empresas, nos Estados Unidos. Posteriormente, Altman desenvolveu estudos com empresas brasileiras, publicado pela revista RAE em 1979. Também no Brasil, Stephen Kanitz publicou seu modelo chamado “termômetro de insolvência”. Em 1982, José Pereira da Silva desenvolveu os “modelos para classificação de empresas com vistas à concessão de créditos”, utilizando análise discriminante, novos indicadores financeiros e segmentação das empresas por Estados, regiões e atividades.

Vê-se, portanto, que ao longo do tempo, o processo de análise e avaliação de empresas vem recebendo valiosas contribuições e a cada dia mais se notam a necessidade e a importâncias dessas análises para base nos processos de decisões.

De acordo com SILVA (2006, p.28) “As razões mais freqüentes que levam ao desenvolvimento da análise de uma empresa tendem a ser de caráter econômico-financeiro”.

Resumidamente podemos dizer que a análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados disponíveis sobre a empresa.

O fluxo de caixa é considerado por muitos analistas um dos principais instrumentos de análise, pois lhes proporciona identificar o processo de circulação do dinheiro. A análise do fluxo de caixa auxilia no entendimento da proveniência e

do uso do dinheiro na empresa e poderá levar a medidas administrativas de correção de rota no gerenciamento dos negócios da empresa.

De acordo com SILVA (2006, p. 47) “a administração de uma empresa precisa avaliar os resultados de sua gestão. Neste sentido, a análise financeira é uma ferramenta que possibilita visão abrangente e detalhada dos resultados alcançados”.

Diante do exposto, vale ressaltar que a análise sugerida neste trabalho propõe conhecer a participação de cada conta separada (conforme a estrutura montada) no seu grupo, na receita e na despesa da empresa. Bem como o total do grupo. Possibilitando aos gestores e usuários conhecerem a: Situação Financeira, Situação Econômica, Desempenho da Empresa, Eficiência na Utilização dos Recursos, Pontos Fortes e Fracos, Tendências e Perspectivas, Quadro Evolutivo, Adequação das Fontes às Aplicações e Recursos, Causas das Alterações na Situação Financeira, Evidências de Erros na Administração, Providências que Deveriam Ser Tomadas e Não Foram, Avaliação de Alternativas Econômicas/Financeiras Futuras e por fim Planejado e Realizado do Orçamento por Setores e/ou Contas.

Os relatórios provenientes do sistema contábil são os principais instrumentos de gestão empresarial, tendo como objetivo fornecer informações relevantes para que cada usuário possa tomar suas decisões com segurança. No entanto, com a crescente complexidade das organizações empresariais, somente com as informações clássicas da contabilidade, ou seja, Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício – DRE e Demonstração de Origem e Aplicação dos

Recursos – DOAR, dificilmente o gestor terá conhecimento imediato e oportuno da verdadeira liquidez da sua empresa.

Não basta a empresa apresentar lucro contábil. É preciso que a equação “Ativo Circulante vs. Passivo Circulante” esteja compatível com sua necessidade de capital de giro. Isto faz com que o gestor utilize todos os instrumentos disponíveis que, juntamente com os demais demonstrativos contábeis, ajudem a interpretar a realidade financeira da empresa, conhecendo e coibindo eventos estranhos que possam afetar o seu desempenho financeiro.

A relevância de cada parte da análise deve ser em função do objetivo a que se destina a própria análise.

A análise financeira envolve basicamente as seguintes atividades:

COLETAR→CONFERIR→PREPARAR→PROCESSAR→ANALISAR→CONCLUIR

Onde:

Coleta: obtenção das informações para este caso, extraídas do fluxo de caixa onde deverão estar registradas todas as entradas e as saídas de recursos da empresa.

Conferência: consiste em uma pré-análise para verificar se as informações estão completas, se são compreensíveis e se são confiáveis.

Preparação: fase de reclassificação do instrumento utilizado, neste caso, o fluxo de caixa, para adequá-lo aos padrões do objetivo da análise. Esta fase é o alicerce para a obtenção de uma boa análise.

**Processamento:** processamento das informações e emissão dos relatórios no formato a que se destina a análise. Aplicação da utilização da metodologia escolhida. Neste caso, utilizaremos como análise econômica financeira os índices de Análise Vertical e Análise Horizontal abordados mais adiante.

**Análise:** fase de análise das demonstrações disponíveis, relatórios e indicadores já obtidos, compreendendo a consistência das informações, a observação das tendências apresentadas pelos números e todas as demais conclusões que possam ser extraídas do processo. Essa é uma fase que exige muita capacidade de observação, do conhecimento e da experiência do analista/gestor.

**Conclusão:** está é uma das fases mais importantes da análise. Consiste em identificar, ordenar, destacar e escrever sobre os principais pontos e recomendações acerca da empresa. É preciso saber expor seu parecer em linguagem simples, clara e consistente de modo que o usuário da análise, pela leitura do relatório, conheça a empresa e possa tomar decisões sobre a mesma. É importante destacar que o conhecimento prévio do objetivo da análise é fundamental para o analista no direcionamento de seu trabalho.

Neste momento se faz necessário, para um melhor entendimento, à abordagem dos métodos de análise econômico-financeira - Análise Horizontal e Análise Vertical - utilizados no proposto.

#### 2.4.1 Análise Horizontal e Vertical.

Os métodos de Análise Vertical e Análise Horizontal prestam valiosa contribuição na interpretação da estrutura e da tendência dos números de uma

empresa. De certa forma, análise vertical e análise horizontal completam-se e até sobrepõem-se.

Conforme confirmam MARTINS, SCHIMDT E SANTOS (2006, p.107) “o aprofundamento da análise de determinada empresa é propiciado pela análise horizontal e vertical, já que estas possibilitam a observação de pormenores não capturados pela análise direta bem como da análise através de índices”.

Análise Horizontal (AH): identifica a evolução dos diversos elementos patrimoniais e de resultado ao longo de determinado período de tempo. É uma análise temporal de crescimento da empresa, que permite avaliar a evolução das receitas, custos e despesas, o aumento dos investimentos realizados nos diversos itens do ativo, a evolução das dívidas, etc.

Para MATARAZZO (1998, p.251) a análise horizontal representa: “A evolução de cada conta mostra os caminhos trilhados pela empresa e as possíveis tendências”.

A Análise Horizontal dedica-se a elucidar como está ocorrendo à evolução de cada item ou conjunto de itens constantes das demonstrações no decorrer dos tempos. É chamada de horizontal por duas razões:

- 1) estabelece o primeiro ano ou o ano-base para a análise e a partir deste verifica qual foi à evolução nos anos seguintes;

- 2) preocupa-se com o crescimento ou decréscimo de itens ou conjunto de itens específicos, ou seja, não compara um item com outro no mesmo período e sim o mesmo item a cada período.

É, portanto, fundamental para o estudo de tendências.

Ainda que este tipo de análise, assim como a vertical, possua uma utilização bastante restrita, principalmente em função do trabalho na montagem do grande número de quocientes, MATARAZZO (1995, p.26) ressalta um aspecto importante, dizendo que "... pesquisas efetuadas recentemente com insolvência de pequenas e médias empresas têm ressaltado a utilidade da Análise Vertical e Horizontal como instrumento de análise".

Análise Vertical (AV): de maneira idêntica a horizontal, a análise vertical objetiva basicamente o estudo da participação de cada elemento patrimonial ou de resultado no total de seu grupo.

Na visão de MATARAZZO (1998, p.251) a Análise Vertical: "O percentual de cada conta mostra sua real importância no conjunto".

Uma das grandes utilidades da Análise Vertical concentra-se na verificação da estrutura de composição dos itens das demonstrações e a sua evolução no tempo, com enfoque especial, também, ao estudo de tendências.

A idéia desta análise consiste no seguinte: estabelecer um item como base e a partir daí verificar quanto cada um dos demais itens representa em relação àquele escolhido como base.

Análise vertical tem como objetivo o estudo das tendências da empresa que permite conhecer a estrutura financeira e econômica da empresa.

Veremos mais adiante a aplicação das análises ficando de uma forma mais clara à visualização dos objetivos das mesmas.

Dando continuidade a fundamentação teórica faz-se necessário uma abordagem a estrutura de contas do fluxo de caixa, ou seja, ao plano de contas utilizado para a análise do fluxo de caixa.

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho constitui – se de uma pesquisa/análise de natureza exploratória.

Para GIL (1999, p.43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade: desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Assim, em um primeiro momento procurou – se bases conceituais nas bibliografias existentes e fundamentadas sobre os temas que fazem parte do objetivo. Realizou – se uma ampla pesquisa de ordem bibliográfica objetivando a revisão da literatura acerca dos conceitos, definições e demais aspectos relacionados ao tema. Posteriormente buscou – se demonstrar a aplicação do proposto, bem como; de toda a fundamentação teórica, confrontando com a realidade de controle de gestão empresarial encontrada no dia – a – dia e suas dificuldades. Proporcionando ao leitor novos conhecimentos quais podem instrumentalizar o segmento empresarial com dados e informações, os quais possam subsidiar a orientação das atividades das organizações frente às questões de gestão empresarial.

Sendo o desenvolvimento da análise demandado da carência destas informações percebidas em cada consultoria como profissional atuante na área que resolvi desenvolver e aplicar. Tendo sido a mesma já aplicada em diversas empresas.

TRIVIÑOS (1992, p.109) afirma que “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”.

Ressalta que o pesquisador prepara o estudo exploratório com a finalidade de auferir os elementos suficientes que lhe permitam alcançar os resultados que deseja.

#### 4. ESTRUTURA PARA A ANÁLISE PROPOSTA E O PLANO DE CONTAS

Várias são as terminologias desta estrutura; e, como já comentado, é importante que cada empresa elabore o seu plano de contas mediante adaptação e suas peculiaridades de operação. Aqui é apresentado um modelo completo para uma melhor visualização do leitor. Em anexo, como exemplos, também estão outros modelos de estrutura de diferentes setores empresariais.

É chamado Plano de Contas o conjunto de contas criadas para atender às necessidades de registro dos fatos administrativos, de forma a possibilitar a construção dos principais relatórios contábeis e atender a todos os usuários da informação. Esse conjunto de contas é chamado de Plano de Contas, porque, na realidade, ele é criado antecipadamente ao uso de tais contas. O principal objetivo das contas é possibilitar o registro dos lançamentos de forma a criar condições ótimas de classificação e acumulação dos dados.

Considerações a serem observadas para a elaboração do plano de contas para análise do fluxo de caixa.

- a) Deve atender primeiramente às necessidades específicas de cada empresa, suas segmentações de responsabilidade e às necessidades de informação de todos os usuários.
- b) A classificação deve partir do geral para o particular.
- c) As contas devem ser codificadas dentro do possível, ou conterem elementos claros para rápida identificação e assimilação do que representam.
- d) Os agrupamentos devem ser feitos pensando nos relatórios ou telas que dele se organizarão.

e) Os títulos das contas devem refletir imediatamente os elementos patrimoniais que representam devem ser claros e sucintos.

f) Deve ter flexibilidade (margem para ampliação) e operacionalidade.

Dentro das condições básicas de integração e navegabilidade de dados, são esse os fundamentos para estruturação dos planos de contas.

A estruturação do plano de contas deve propiciar a apresentação da informação do modo automático para os relatórios futuros, para evitar o re-trabalho e redundância de dados. Deve propiciar a informação no grau de detalhamento necessário, evitando – se informações relevantes de modo aglutinado, que não permita compreensão e decisão.

Deve ser estruturado para manter o inter-relacionamento completo entre as contas afins do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado.

Para tanto, devem ser criadas tantas contas adicionais quantas forem necessárias para atender aos três fundamentos anteriores.

No que se refere à análise, a elaboração de um bom plano de contas é fundamental no sentido de utilizar todo o potencial em seu valor informativo. Assim, ao preparar a estrutura a empresa deve ter em mente o objetivo da análise qual busca dentre as várias possibilidades de relatórios gerenciais a serem produzidos.

#### 4.1 AUDITORIA DA GESTÃO EMPRESARIAL ATRAVÉS DA GESTÃO FINANCEIRA

A partir da implementação da auditoria da gestão empresarial através da gestão financeira pela análise do fluxo de caixa, como uma das ferramentas gerenciais para operacionalização da gestão empresarial, será possível obter informações imprescindíveis à tomada de decisões e resultados satisfatórios em um curto espaço de tempo. A utilização deste recurso é de primordial importância para qualquer empresário que visa à maximização dos lucros e o total controle do planejado e realizado. Entretanto, a simples formalização desse instrumento não será suficiente para a resolução dos problemas normalmente enfrentados devendo, ser de responsabilidade do administrador a elaboração, a implementação e o acompanhamento de medidas para que a organização alcance as metas estabelecidas.

A utilização da análise aqui proposta, através do fluxo de caixa, pode ser feita por qualquer empresa, sendo este diferenciado apenas pelas características peculiares existentes. Com isso, torna-se possível a verificação das disponibilidades e o total controle e conhecimento das entradas e das saídas por conta e grupo de contas, pode-se ainda ser comparado a períodos anteriores, independente do porte ou da área de atuação da empresa. Propiciando, desta forma, a reordenação em tempo hábil de deficiências administrativas, bem como a análise posterior de possíveis distorções ocorridas entre o que fôra previsto e o que foi efetivamente realizado, evitando que esses problemas voltem a ocorrer.

Vale ressaltar, que a análise é elaborada proveniente das entradas e saídas de caixa, efetivo. Ou seja, tudo o que entrou ou saiu envolvendo movimentação de recursos financeiros.

Conforme já exposto, é possível efetuar a estrutura desta análise de acordo com a necessidade de cada empresa.

#### 4.1.1 Implementação Prática – Passo a Passo

Para iniciar-se a estrutura da análise, é necessário em primeira parte que se decida o objetivo da análise ou o que se pretende avaliar. Após a decisão estrutura-se a planilha por centros de custos ou por setores de acordo com a necessidade do usuário.

Caso a empresa possua filiais, é interessante que se faça a análise por filial separadamente. Assim, será possível analisá-las individualmente. E, posteriormente que seja elaborada mais uma planilha com os dados consolidados das filiais, ou seja, a soma de todas as filiais para que seja possível obter a análise em uma visão geral da estrutura e gestão organizacional.

Depois de elaborada e decidida à estrutura geral da análise, é possível, através de um profissional de informática – desenvolvimento de sistemas – solicitar a inclusão da análise no sistema utilizado pela empresa e/ou o desenvolvimento de outro que possibilite a implantação.

Apresentasse para um melhor entendimento do leitor dois exemplos de estrutura.

#### 4.1.2 Apresentação dos Casos para Estudo

Como exemplo apresentasse dois ramos de atividades empresariais diferentes. Bem como, duas necessidades opostas para estrutura e controle da análise.

No primeiro exemplo, trata-se de uma empresa qual o ramo é franquia de restaurantes. A necessidade para esta estrutura está em controlar, saber, avaliar seus recebimentos separadamente por tipo. Tais como: cartões de créditos, dinheiro, cheques, reembolsos, vales refeições. E, para seus desembolsos, saber, analisar, avaliar cada conta e/ou grupo de despesas. Sendo dividido em: despesas com custos de operação que se refere a “matéria-prima”; despesas com manutenção e reparos; despesas com manutenção de informática; despesas administrativas, vendas e consumo; despesas com pessoal (RH) e despesas tributárias, com impostos e contribuições.

No segundo exemplo, trata-se de uma empresa cujo ramo é incorporações e participações em imóveis quais possui para locações. Seu objetivo na estrutura da análise apresentada está em conhecer separadamente cada receita vinda de cada imóvel locado. Bem como suas despesas separadas por grupos conforme estrutura solicitada.

Em ambos os casos serão apresentados, dois meses denominados, meses X1 e meses X2 para exemplo.

Conforme objetivo proposto nas duas análises será possível identificar a participação de cada conta e/ou grupo tanto na receita quanto na despesa total do mês. Assim como, a comparação com o mês anterior.

EXEMPLO 01

ANÁLISE ECONÔMICA-FINANCEIRA

MÊS DE REFERÊNCIA = x1	R\$	AV (%)GRUPO	AV(%)T.DESP	AV(%)S/REC	AH(%)
<b>RECEITAS</b>	<b>362.850,00</b>	<b>100%</b>	<b>***</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>
Cartões	120.000,00	34,01	***	34,01	100
Depósitos em C/C	195.000,00	55,26	***	55,26	100
Depósitos em cheques	3.000,00	0,85	***	0,85	100
Outros Reembolsos/Entradas	0,00	0,00	***	0,00	100
Recebimentos em Espécie Caixa (Loja)	35.000,00	9,92	***	9,92	100
Reembolso Devoluções Mercadorias	0,00	0,00	***	0,00	100
( - ) Cheques Devolvidos	150,00	0,04	***	0,04	100
<b>DESPESAS</b>	<b>275.181,00</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>77,99%</b>	<b>100</b>
<b>FORNECEDORES MP/OPERAÇÃO</b>	<b>90.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>32,71%</b>	<b>25,51%</b>	<b>100</b>
Fornecedor A	30.000,00	33,33	10,90	8,50	100
Fornecedor B	45.000,00	50,00	16,35	12,75	100
Fornecedor C	15.000,00	16,67	5,45	4,25	100
<b>EMPRESTIMOS, FINANCIAMENTOS E LEASING</b>	<b>0,00</b>	<b>100%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100</b>
Banco A	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	100
Banco B	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	100
Banco C	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	100
<b>DESPESAS ADM, CONSUMO e/ou EXPEDIENTE</b>	<b>9.957,00</b>	<b>100%</b>	<b>3,62%</b>	<b>2,82%</b>	<b>100</b>
Água	835,00	8,39	0,30	0,24	100
Aluguel	1.532,00	15,39	0,56	0,43	100
Aquisição de Combustível	1.238,00	12,43	0,45	0,35	100
Condomínio	457,00	4,59	0,17	0,13	100
Copa, Cozinha e Refeitório	250,00	2,51	0,09	0,07	100
Correios	35,00	0,35	0,01	0,01	100
Cursos	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Despesas com Veículos	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Donativos e Contribuições	100,00	1,00	0,04	0,03	100
Energia Elétrica	2.000,00	20,09	0,73	0,57	100
Frete	500,00	5,02	0,18	0,14	100
Honorários Advogados	437,00	4,39	0,16	0,12	100
Honorários Contábeis	834,00	8,38	0,30	0,24	100
Internet	250,00	2,51	0,09	0,07	100
Jornais, Revistas e Publicações	64,00	0,64	0,02	0,02	100
Material de Escritório	237,00	2,38	0,09	0,07	100
Material de Higiene Pessoal	80,00	0,80	0,03	0,02	100
Material de Informática	30,00	0,30	0,01	0,01	100
Material de Limpeza	55,00	0,55	0,02	0,02	100
Medicina do Trabalho	252,00	2,53	0,09	0,07	100
Outros Serviços de Terceiros	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Segurança e Vigilância	438,00	4,40	0,16	0,12	100
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Telefone	333,00	3,34	0,12	0,09	100
Viagens	0,00	0,00	0,00	0,00	100
<b>DESPESAS COM INFORMÁTICA</b>	<b>1.932,00</b>	<b>100%</b>	<b>0,70%</b>	<b>0,55%</b>	<b>100</b>
Peças	1.382,00	71,53	0,50	0,39	100
Serviços	550,00	28,47	0,20	0,16	100
<b>DESPESAS com MKT, PROPAGANDA e PUBLICIDADE</b>	<b>5.033,00</b>	<b>100%</b>	<b>1,83%</b>	<b>1,43%</b>	<b>100</b>
Anúncios	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Comissões	33,00	0,66	0,01	0,01	100
Marketing	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Publicidade e Propaganda	5.000,00	99,34	1,82	1,42	100
<b>DESPESAS COM PESSOAL</b>	<b>89.896,00</b>	<b>100%</b>	<b>32,67%</b>	<b>25,48%</b>	<b>100</b>
Adiantamento de Décimo Terceiro Salário	1.300,00	1,45	0,47	0,37	100
Adiantamento de Salário	25.000,00	27,81	9,08	7,09	100
Férias	8.000,00	8,90	2,91	2,27	100
FGTS	3.284,00	3,65	1,19	0,93	100
FGTS Rescisório	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Gratificações	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Incentivo a Funcionários	450,00	0,50	0,16	0,13	100
Indenizações Pagas	0,00	0,00	0,00	0,00	100
INSS	5.000,00	5,56	1,82	1,42	100
IRRF sob salários/férias	5.000,00	5,56	1,82	1,42	100
Pagamento de Décimo Terceiro Salário	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Pagamento de Salários	32.000,00	35,60	11,63	9,07	100
Pagamento Rescisões	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Plano de Saúde	1.274,00	1,42	0,46	0,36	100
Plano Odontológico	838,00	0,93	0,30	0,24	100
Seguro de Vida	500,00	0,56	0,18	0,14	100
Vale Refeição	2.500,00	2,78	0,91	0,71	100
Vale Transporte	4.750,00	5,28	1,73	1,35	100
<b>DESPESAS COM TRIBUTOS</b>	<b>78.283,00</b>	<b>100%</b>	<b>28,45%</b>	<b>22,19%</b>	<b>100</b>
COFINS	15.000,00	19,16	5,45	4,25	100
CSLL	10.000,00	12,77	3,63	2,83	100
INSS terceiros	235,00	0,30	0,09	0,07	100
IPTU	0,00	0,00	0,00	0,00	100
IPVA	0,00	0,00	0,00	0,00	100
IRPJ	45.000,00	57,48	16,35	12,75	100
IRRF terceiros	48,00	0,06	0,02	0,01	100
PIS	8.000,00	10,22	2,91	2,27	100
TAXAS ESTADUAIS E MUNICIPAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	100
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>80,00</b>	<b>100%</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,02%</b>	<b>100</b>
Juros Pagos ou Incorridos	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Tarifas Bancárias	80,00	100,00	0,03	0,02	100

EXEMPLO 01

ANÁLISE ECONÔMICA-FINANCEIRA

MÊS DE REFERÊNCIA = x2	R\$	AV (%)GRUPO	AV(%)T.DESP	AV(%)S/REC	AH(%)
<b>RECEITAS</b>	<b>546.715,00</b>	<b>100%</b>	<b>---</b>	<b>100%</b>	<b>54,94</b>
Cartões	205.000,00	37,50	---	37,50	70,83
Depósitos em C/C	305.000,00	55,79	---	55,79	56,41
Depósitos em cheques	3.000,00	0,55	---	0,55	0,00
Outros Reembolsos/Entradas	0,00	0,00	---	0,00	-
Recebimentos em Espécie Caixa (Loja)	35.000,00	6,40	---	6,40	0,00
Reembolso Devoluções Mercadorias	0,00	0,00	---	0,00	-
( - ) Cheques Devolvidos	1.285,00	0,24	---	0,24	756,67
<b>DESPESAS</b>	<b>254.796,00</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>46,60%</b>	<b>-7,41</b>
<b>FORNECEDORES MP/OPERAÇÃO</b>	<b>115.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>45,13%</b>	<b>21,03%</b>	<b>27,78</b>
Fornecedor A	50.000,00	43,48	19,62	9,15	66,67
Fornecedor B	43.000,00	37,39	16,88	7,87	-4,44
Fornecedor C	22.000,00	19,13	8,63	4,02	46,67
<b>EMPRESTIMOS, FINANCIAMENTOS E LEASING</b>	<b>0,00</b>	<b>100%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>-</b>
Banco A	0,00	-	0,00	0,00	-
Banco B	0,00	-	0,00	0,00	-
Banco C	0,00	-	0,00	0,00	-
<b>DESPESAS ADM, CONSUMO e/ou EXPEDIENTE</b>	<b>11.723,00</b>	<b>100%</b>	<b>4,60%</b>	<b>2,14%</b>	<b>17,74</b>
Água	932,00	7,95	0,37	0,17	11,62
Aluguel	1.532,00	13,07	0,60	0,28	0,00
Aquisição de Combustível	1.106,00	9,43	0,43	0,20	-10,66
Condomínio	457,00	3,90	0,18	0,08	0,00
Copa, Cozinha e Refeitório	385,00	3,28	0,15	0,07	54,00
Correios	45,00	0,38	0,02	0,01	28,57
Cursos	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Despesas com Veículos	850,00	7,25	0,33	0,16	-
Donativos e Contribuições	100,00	0,85	0,04	0,02	0,00
Energia Elétrica	2.500,00	21,33	0,98	0,46	25,00
Fretes	500,00	4,27	0,20	0,09	0,00
Honorários Advogados	437,00	3,73	0,17	0,08	0,00
Honorários Contábeis	834,00	7,11	0,33	0,15	0,00
Internet	250,00	2,13	0,10	0,05	0,00
Jornais, Revistas e Publicações	64,00	0,55	0,03	0,01	0,00
Material de Escritório	438,00	3,74	0,17	0,08	84,81
Material de Higiene Pessoal	50,00	0,43	0,02	0,01	-37,50
Material de Informática	30,00	0,26	0,01	0,01	0,00
Material de Limpeza	85,00	0,73	0,03	0,02	54,55
Medicina do Trabalho	252,00	2,15	0,10	0,05	0,00
Outros Serviços de Terceiros	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Segurança e Vigilância	438,00	3,74	0,17	0,08	0,00
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Telefone	438,00	3,74	0,17	0,08	31,53
Viagens	0,00	0,00	0,00	0,00	-
<b>DESPESAS COM INFORMÁTICA</b>	<b>1.800,00</b>	<b>100%</b>	<b>0,71%</b>	<b>0,33%</b>	<b>-6,83</b>
Peças	1.500,00	83,33	0,59	0,27	8,54
Serviços	300,00	16,67	0,12	0,05	-45,45
<b>DESPESAS com MKT, PROPAGANDA e PUBLICIDADE</b>	<b>150,00</b>	<b>100%</b>	<b>0,06%</b>	<b>0,03%</b>	<b>-97,02</b>
Anúncios	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Comissões	150,00	100,00	0,06	0,03	354,55
Marketing	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Publicidade e Propaganda	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00
<b>DESPESAS COM PESSOAL</b>	<b>91.212,00</b>	<b>100%</b>	<b>35,80%</b>	<b>16,68%</b>	<b>1,46</b>
Adiantamento de Décimo Terceiro Salário	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00
Adiantamento de Salário	25.000,00	27,41	9,81	4,57	0,00
Férias	7.000,00	7,67	2,75	1,28	-12,50
FGTS	4.500,00	4,93	1,77	0,82	37,03
FGTS Rescisório	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Gratificações	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Incentivo a Funcionários	450,00	0,49	0,18	0,08	0,00
Indenizações Pagas	0,00	0,00	0,00	0,00	-
INSS	5.600,00	6,14	2,20	1,02	12,00
IRRF sob salários/férias	3.800,00	4,17	1,49	0,70	-24,00
Pagamento de Décimo Terceiro Salário	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Pagamento de Salários	35.000,00	38,37	13,74	6,40	9,38
Pagamento Rescisões	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Plano de Saúde	1.274,00	1,40	0,50	0,23	0,00
Plano Odontológico	838,00	0,92	0,33	0,15	0,00
Seguro de Vida	500,00	0,55	0,20	0,09	0,00
Vale Refeição	2.500,00	2,74	0,98	0,46	0,00
Vale Transporte	4.750,00	5,21	1,86	0,87	0,00
<b>DESPESAS COM TRIBUTOS</b>	<b>34.818,00</b>	<b>100%</b>	<b>13,67%</b>	<b>6,37%</b>	<b>-55,52</b>
COFINS	18.000,00	51,70	7,06	3,29	20,00
CSLL	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00
INSS terceiros	338,00	0,97	0,13	0,06	43,83
IPTU	0,00	0,00	0,00	0,00	-
IPVA	0,00	0,00	0,00	0,00	-
IRPJ	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00
IRRF terceiros	480,00	1,38	0,19	0,09	900,00
PIS	16.000,00	45,95	6,28	2,93	100,00
<b>TAXAS ESTADUAIS E MUNICIPAIS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>93,00</b>	<b>100%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,02%</b>	<b>16,25</b>
Juros Pagos ou Incurridos	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Tarifas Bancárias	93,00	100,00	0,04	0,02	16,25

#### 4.1.3 Estrutura da Análise por Centro de Custos – Exemplo 01.

Após o conhecimento da distribuição dos centros de custos observamos que, na primeira coluna da parte dos cálculos - (R\$) - para as contas quais estão em negrito (ex.fornecedores) denominamo-las subgrupo se comparada à despesa total e passa a denominar-se grupo se referentes às demais contas que o formam (ex. a conta Fornecedores MP/Operação é um subgrupo de Despesa Total e um Grupo para as contas quais a compõem, como Fornecedor A/B/ e C).

Os valores inseridos na planilha referem-se a um exemplo. Recordo que para a análise real, os dados deverão ser provenientes dos pagamentos e recebimentos efetivos do mês referente à análise.

Na coluna - AV (%) GRUPO – que significa análise vertical sob o grupo averiguasse o percentual de participação de cada conta em seu grupo sendo que cada grupo totaliza em cem por cento.

Utilizando o mesmo exemplo do grupo citado anteriormente constatasse que o fornecedor A, por exemplo, correspondem a 33,33% do total do seu grupo - Fornecedores MP/Operação – no mês utilizado para a análise. O mesmo raciocínio acontece para os demais grupos. No grupo Empréstimos, Financiamentos e Leasing por não ocorrido pagamento ou movimento neste mês é zero ou sem valor base.

Já na coluna AV (%) T.DESP – obtemos o valor de cada conta e/ou grupo relativo ao total da despesa geral do mês que é soma de todos os grupos. Ao contrário da coluna anterior, nesta, cada grupo totaliza o quanto representou da despesa. Continuando no nosso grupo exemplo, observamos que a conta – Fornecedores A – representou do total da despesa 10,90% se quisermos avaliar o

grupo todo em si a representatividade foi de 32,71% no mês avaliado. O mesmo acontece com os demais grupos/contas.

A coluna AV (%)S/REC – Análise Vertical Sobre a Receita indica quanto de cada conta utilizamos da receita para as despesas. E como foi arrecadado para as entradas em forma (cartões, dinheiro, depósitos, etc) a receita. Vejamos, do total da receita que neste mês foi R\$ 352.850,00 (Trezentos e Cinquenta e Dois Mil Oitocentos e Cinquenta Reais), 34,01% foi arrecadado/recebido por meio de cartões de crédito, 55,26%, via depósitos em C/C e assim sucessivamente.

No mesmo exemplo, na parte das despesas, note que com o Fornecedor A foi utilizado do total da receita 8,50% o que equivaleu a R\$ 30.000,00 (Trinta mil reais) se quisermos quantificar em valores; e, com o grupo - Fornecedores MP/Operação – 25,51%.

A coluna AH (%) – Análise Horizontal demonstra o quanto variou o mês atual (da análise) com o mês anterior. Por este ser o primeiro mês ponderasse 100% em todas as contas.

Antes de efetuarmos uma análise total respondendo e demonstrando o proposto pelo trabalho. Explanando como utilizar dessa ferramenta para auditar, analisar, avaliar e criticar a gestão empresarial efetuar se á o exemplo de mais um mês. Para que seja possível a comparação da análise horizontal disponibilizando assim um melhor entendimento ao leitor sobre os demais parâmetros analisados.

Para o mês “x2” verifica-se que a receita foi maior em 54,94% se comparada ao mês anterior. Os recebimentos por cartões aumentaram 70,83% e os em espécie 56,41% o que possibilitou um maior giro operacional para a empresa.

O total das despesas foi 7,41% menor que a do mês anterior. Embora, o grupo fornecedor tenha aumentado em 27,78% representando do total da despesa 45,13%. Continuando neste grupo, observasse que as aquisições de matéria – prima foram maiores com o fornecedor A. Pode-se verificar que do total da receita 21,03% foi gasta com fornecedores.

Os gastos com administração, consumo e/ou expediente foram 17,74% maiores em relação ao mês anterior. Representando 4,60% do grupo sobre a despesa e 2,14% sobre a receita. Neste grupo pode-se destacar energia elétrica com maior representatividade 21,33% do seu grupo, 0,98% do total da despesa e 0,46% do total da receita.

Em despesas com marketing, publicidade e propaganda, por exemplo, observa-se que as despesas com comissões se comparadas ao mês anterior foi maior em 354,55% analisando apenas o grupo ao qual pertence. Porém, ao analisá-la no contexto geral observa-se que representou do total das receitas, apenas 0,03% e do total das despesas 0,06%.

Despesas com pessoal foi 1,46% maior em comparação ao mês anterior. Pagamento de salário teve um aumento de 9,38%. Este conta representou de seu grupo 38,37%, 13,74% do total da despesa e 6,40% do total da receita.

Nas despesas com tributos observamos que pela não incidência de CSLL e IRPJ neste mês, conforme a regime tributário adotado pela empresa o grupo foi 55,52% menor que no mês anterior. Representando numa visão geral 13,67% do total da despesa e 6,37% do total da receita. Neste grupo destacou-se COFINS que

EXEMPLO 02

ANÁLISE ECONÔMICA-FINANCEIRA

MÊS DE REFERÊNCIA = x1

DESCRIÇÃO DAS CONTAS	R\$	AV (%) Grupo	AV (%) T Desp.	AV (%) S/ Rec.	AH (%)
<b>Pessoa Jurídica</b>					
<b>RECEITAS</b>	<b>50.983,02</b>	<b>100%</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>100</b>
Saldo Anterior	0,00	0,00	***	***	100
The World SI - 401	0,00	0,00	***	***	100
The World SI - 402	300,00	0,59	***	***	100
The World SI - 403	0,00	0,00	***	***	100
The World SI - 404	300,00	0,59	***	***	100
The World SI - 405	300,00	0,59	***	***	100
The World SI - 406	300,00	0,59	***	***	100
The World SI - 503	313,41	0,61	***	***	100
The World SI - 1006	550,00	1,08	***	***	100
Biarriz	7.150,00	14,02	***	***	100
Omni 3° Andar	8.269,29	16,22	***	***	100
Omni 4° Andar	7.500,00	14,71	***	***	100
Omni 5° Andar	8.269,29	16,22	***	***	100
Bussiness Tower 2° Andar	10.642,50	20,87	***	***	100
Bussiness Tower 3° Andar	0,00	0,00	***	***	100
Outras Entradas/Reembolsos	7.088,53	13,90	***	***	100
Dep.Bradesco De Valente baixa aplicações	0,00	0,00	***	***	100
<b>TOTAL DAS DESPESAS - P.J</b>	<b>16.916,11</b>	<b>%</b>	<b>100%</b>	<b>33,18%</b>	<b>100</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>7.838,80</b>	<b>100</b>	<b>46,34</b>	<b>15,38</b>	<b>100</b>
Honorários Contábeis	300,00	3,83	1,77	0,59	100
Honorários Advogaticios	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Despesas Bancárias (CPMF,tarifas, taxas...)	166,57	2,12	0,98	0,33	100
Energia Elétrica	184,53	2,35	1,09	0,36	100
Telefonia	928,83	11,85	5,49	1,82	100
Material Expediente e de Consumo	180,00	2,30	1,06	0,35	100
Material Farmacológico	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Material de Limpeza/Conservação/Copa/Alimentício	51,21	0,65	0,30	0,10	100
Correio	10,00	0,13	0,06	0,02	100
Condomínios + Devolução Fundo de Reserva	2.708,16	34,55	16,01	5,31	100
IPTU	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Cartório	3.279,50	41,84	19,39	6,43	100
Serviços/Materiais de Pintura e Conservação/Limpeza	30,00	0,38	0,18	0,06	100
Manutenção Computadores e Serv. Informática	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Outros Pagamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Comissão Aluguel Imóveis	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	100
<b>DESPESA COM PESSOAL</b>	<b>2.438,46</b>	<b>100</b>	<b>14,42</b>	<b>4,78</b>	<b>100</b>
Salários	950,00	38,96	5,62	1,86	100
13° Salário	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Adiantamento de Salário	550,00	22,56	3,25	1,08	100
Férias	0,00	0,00	0,00	0,00	100
INSS	428,90	17,59	2,54	0,84	100
FGTS	111,56	4,58	0,66	0,22	100
Vale Refeição	249,50	10,23	1,47	0,49	100
Vale-transporte	148,50	6,09	0,88	0,29	100
Plano de Saúde	0,00	0,00	0,00	0,00	100
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>6.638,85</b>	<b>100</b>	<b>39,25</b>	<b>13,02</b>	<b>100</b>
PIS	281,99	4,25	1,67	0,55	100
COFINS	1.301,47	19,60	7,69	2,55	100
CSLL	3.568,51	53,75	21,10	7,00	100
IRPJ	1.486,88	22,40	8,79	2,92	100
<b>Fazenda Império</b>					
<b>TOTAL DAS DESPESAS - FAZENDA IMPÉRIO</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
Depósitos Fazenda Império c/ Recursos De Valente	0,00	***	***	0	100
<b>Pessoa Física</b>					
<b>DESPESAS</b>	<b>27.665,89</b>	<b>100</b>	<b>S/ T.DESP.PJ+PF</b>	<b>44.582,00</b>	<b>54,26%</b>
Condomínios	935,37	3,38	2,10	1,83	100
Energia Elétrica	180,42	0,65	0,40	0,35	100
Telefonia Fixa	388,20	1,40	0,87	0,76	100
Telefonia Celular	470,94	1,70	1,06	0,92	100
Instituições de Ensino	1.794,00	6,48	4,02	3,52	100
Cartão de Crédito	7.199,83	26,02	16,15	14,12	100
Depósitos em C/C	9.283,32	33,56	20,82	18,21	100
IPTU	181,40	0,66	0,41	0,36	100
IPVA/Licenciamento	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Empregada (Salário e Encargos)	424,13	1,53	0,95	0,83	100
Multas de Trânsito/Defesa	459,69	1,66	1,03	0,90	100
Plano de saúde	852,09	3,08	1,91	1,67	100
Fazenda Império	798,00	2,88	1,79	1,57	100
Reforma/Decoração	2.752,00	9,95	6,17	5,40	100
Outros	1.943,00	7,02	4,36	3,81	100
Limpeza/Conserto e Manutenção	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Psicóloga	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Produtos Farmacológicos	3,50	0,01	0,01	0,01	100
Seguro Ômega	0,00	0,00	0,00	0,00	100
<b>Resumo das Operações</b>					
Total Receita em \$	50.983,02				
Total dos Recursos (receita) Utilizados (despesa) em \$	44.582,00				
Total dos Recursos (receita) Utilizados (despesa) em %	87,44%				
Sobra de Saldo ( Receita-Despesas PF+PJ) em \$	6.401,02				
Sobra de Saldo ( Receita-Despesas PF+PJ) em %	12,56%				

## EXEMPLO 02

## ANÁLISE FINANCEIRA-ECONÔMICA

MÊS DE REFERÊNCIA = x2					
DESCRIÇÃO DAS CONTAS	R\$	AV (%)Grupo	AV(%) T Desp.	AV (%) S/ Rec.	AH(%) FEV/JAN.
<b>Pessoa Jurídica</b>					
<b>RECEITAS</b>	<b>71.407,23</b>	<b>100%</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>40,06</b>
Saldo Anterior	6.401,02	***	***	***	***
The World SI - 401	0,00	0,00	***	***	***
The World SI - 402	328,42	0,46	***	***	9,47
The World SI - 403	0,00	0,00	***	***	***
The World SI - 404	325,23	0,46	***	***	8,41
The World SI - 405	328,97	0,46	***	***	9,66
The World SI - 406	363,64	0,51	***	***	21,21
The World SI - 503	338,52	0,47	***	***	8,01
The World SI - 1006	613,64	0,86	***	***	11,57
Biarritz	7.598,22	10,64	***	***	6,27
Omni 3º Andar	8.269,29	11,58	***	***	0,00
Omni 4º Andar	7.500,00	10,50	***	***	0,00
Omni 5º Andar	8.269,29	11,58	***	***	0,00
Bussiness Tower 2º Andar	10.642,50	14,90	***	***	0,00
Bussiness Tower 3º Andar	0,00	0,00	***	***	***
Outras Entradas/Reembolsos	10.985,14	15,38	***	***	54,97
Dep.Bradesco De Valente baixa aplicações	9.443,35	13,22	***	***	***
<b>TOTAL DAS DESPESAS - PJ</b>	<b>24.847,84</b>	<b>***</b>	<b>100%</b>	<b>34,80%</b>	<b>46,89</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>					
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>20.905,96</b>	<b>100</b>	<b>84,14</b>	<b>29,28</b>	<b>166,70</b>
Honorários Contábeis	300,00	1,43	1,21	0,42	0,00
Honorários Advogaticios	3.480,00	16,65	14,01	4,87	***
Despesas Bancárias (CPMF,tarifas, taxas...)	294,53	1,41	1,19	0,41	76,82
Energia Elétrica	94,24	0,45	0,38	0,13	-48,93
Telefonia	822,07	3,93	3,31	1,15	-11,49
Material Expediente e de Consumo	555,50	2,66	2,24	0,78	208,61
Material Farmacológico	67,58	0,32	0,27	0,09	***
Material de Limpeza/Conservação/Copa/Alimentício	74,50	0,36	0,30	0,10	45,48
Correio	3,69	0,02	0,01	0,01	-63,10
Condomínios + Devolução Fundo de Reserva	2.715,50	12,99	10,93	3,80	0,27
IPTU	11.986,45	57,34	48,24	16,79	***
Cartório	313,90	1,50	1,26	0,44	-90,43
Serviços/Materiais de Pintura e Conservação/Limpeza	30,00	0,14	0,12	0,04	0,00
Manutenção Computadores e Serv. Informática	160,00	0,77	0,64	0,22	***
Outros Pagamentos	8,00	0,04	0,03	0,01	***
Comissão Aluguel Imóveis	0,00	0,00	0,00	0,00	***
Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	***
<b>DESPESA COM PESSOAL</b>	<b>2.363,46</b>	<b>100</b>	<b>9,51</b>	<b>3,31</b>	<b>-3,08</b>
Salários	950,00	40,20	3,82	1,33	0,00
13º Salário	0,00	0,00	0,00	0,00	***
Adiantamento de Salário	550,00	23,27	2,21	0,77	0,00
Férias	0,00	0,00	0	0	***
INSS	428,90	18,15	1,73	0,60	0,00
FGTS	85,00	3,60	0,34	0,12	-23,81
Vale Refeição	201,06	8,51	0,81	0,28	-19,41
Vale-transporte	148,50	6,28	0,60	0,21	0,00
Plano de Saúde	0,00	0,00	0,00	0,00	***
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>1.578,42</b>	<b>100</b>	<b>6,35</b>	<b>2,21</b>	<b>-76,22</b>
PIS	281,09	17,81	1,13	0,39	-0,32
COFINS	1.297,33	82,19	5,22	1,82	-0,32
CSLL	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00
IRPJ	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00
<b>Fazenda Império</b>					
<b>TOTAL DAS DESPESAS - FAZENDA IMPÉRIO</b>	<b>1.216,00</b>	<b>100</b>	<b>26.063,84</b>	<b>1,70%</b>	<b>***</b>
Depósitos Fazenda Império c/ Recursos De Valente	1.216,00	100,00	4,67	1,70	***
<b>Pessoa Física</b>					
<b>TOTAL DAS DESPESAS - PF</b>	<b>37.619,76</b>	<b>100</b>	<b>62.467,60</b>	<b>52,68%</b>	<b>35,98</b>
Condomínios	905,71	2,41	1,45	1,27	-3,17
Energia Elétrica	102,11	0,27	0,16	0,14	-43,40
Telefonia Fixa	214,98	0,57	0,34	0,30	-44,62
Telefonia Celular	999,44	2,66	1,60	1,40	112,22
Instituições de Ensino	1.739,00	4,62	2,78	2,44	-3,07
Cartão de Crédito	6.392,97	16,99	10,23	8,95	-11,21
Depósitos em C/C	10.401,78	27,65	16,65	14,57	12,05
IPTU	1.677,78	4,46	2,69	2,35	824,91
IPVA/Licenciamento	2.859,48	7,60	4,58	4,00	***
Empregada (Salário e Encargos)	441,80	1,17	0,71	0,62	4,12
Multas de Trânsito/Defesa	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00
Plano de saúde	864,57	2,30	1,38	1,21	1,46
Fazenda Império	10.000,00	26,58	16,01	14,00	1153,13
Reforma/Decoração	280,00	0,74	0,45	0,39	-89,83
Outros	190,34	0,51	0,30	0,27	-90,20
Limpeza/Conserto e Manutenção	550,00	1,46	0,88	0,77	***
Psicóloga	0,00	0,00	0,00	0,00	***
Produtos Farmacológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00
Seguro Ômega	0,00	0,00	0,00	0,00	***
<b>Resumo das Operações</b>					
Total Receita em \$	71.407,23				
Total dos Recursos (receita) Utilizados (despesa) em \$	63.683,60				
Total dos Recursos (receita) Utilizados (despesa) em %	89,18%				
Sobra de Saldo ( Receita-Despesas PF+PJ) em \$	7.723,63				
Sobra de Saldo ( Receita-Despesas PF+PJ) em %	10,82%				

#### 4.1.4 Estrutura da Análise por Centro de Custos – Exemplo 02.

No mês X1, pode – se observar pela análise vertical sobre o grupo (AH % Grupo) que a maior receita se dá pela locação do 2º andar do Bussiness Tower o que representa 20, 87% da receita total da empresa.

As despesas administrativas da empresa foram de R\$ 7.838,80 o que representa 46,34% de suas despesas totais e 15,38% de sua receita, os maiores gastos desse grupo estão em cartório (41,84%) e IPTU (34,55%). As despesas com pessoal somaram R\$ 2.438,46, o que equivale a 14,42% de sua despesa total e 4,78% de sua receita. Tem-se nas despesas tributárias o valor de R\$ 6.638,85 o que é 39,25% do total das despesas e 13,02% do total da receita as despesas de maior impacto deste grupo são a Contribuição Social com 53,75% e o Imposto de Renda com 22,40% ambas são recolhidas trimestralmente de acordo com a legislação corrente para o enquadramento da empresa.

Os recursos da empresa são utilizados para pagamentos de despesas dos sócios a título de pró-labore e distribuição de lucros o que equivaleu em janeiro a 54,26% do total da receita da empresa. As despesas deste grupo com maior gasto são depósitos em conta corrente e cartão de crédito atingindo 20,82% e 16,15% respectivamente do total da despesa e correspondendo a 18,21% e 14,12% da receita da empresa.

A empresa utilizou em pessoa jurídica 87,44% de seus recursos em janeiro.

Para nível de comparação dar-se-á mais um mês para exemplo.

A empresa adquiriu recursos de terceiros no mês X2, disponibilizando assim 40,06% a mais que em x1 de receita. As despesas totais elevaram – se em 46,89% em relação ao mês anterior. As administrativas em 166,70% o que corresponde a 84,14% das despesas totais e 29,28% da receita, as despesas de maior impacto nesse grupo foram os IPTUs (parcela única), Condomínios e Honorários Advocáticos. Houve uma queda de 3,08% nas despesas com pessoal em relação a janeiro e de 76,22% nas despesas tributárias devido a nesse mês não ter sido recolhido o IRPJ e a CSLL que representavam a maior porcentagem deste grupo.

As despesas a título de retirada dos sócios foram maiores em 35,98% em relação à x1 o que reflete em 52,68% da receita pessoa jurídica. Observa – se uma elevação em depósitos em conta corrente de 12,05% se comparado com o mês anterior. Houve também um desembolso de recursos para a fazenda sendo responsável por 26,58% do total das despesas desse grupo e 14% da receita total.

A empresa utilizou no mês x2 89,18% de seus recursos.

#### 4.2 – ESTRUTURA DA ANÁLISE SE DIVIDIDA POR SETORES.

Conforme citado anteriormente é possível adequar a estrutura da análise por setores, sendo esta mais utilizada em grandes empresas, devido à necessidade de acompanhar orçamentos versus gastos. Para a estrutura por setores, deve-se o analista levantar todos os setores que compõe a organização. É importante que o mesmo tenha conhecimento da rotina dos setores, orçamento, de cada um.

#### 4.2.1 Setores e Atribuições

As decisões financeiras são objetos da gestão de cada área responsável pelos aspectos financeiros da efetivação de transações econômicas, não sendo atribuição exclusiva da área de finanças.

Muitos são os setores que compõem uma organização. A existência de alguns e extinção de outros depende da política organizacional, atividade empresarial e das hierarquias existentes. Citarei os fundamentais e suas principais atividades quais estão presentes em todas as grandes organizações. Sendo: Recursos Humanos, Contas a Pagar, Contas a Receber, Marketing, Controladoria, Contabilidade, Orçamento, Fiscal/Tributária, Auditoria, Compras, e Informática.

A área de recursos humanos, também chamados de departamento de pessoal, seção de pessoal ou simplesmente RH é o departamento em uma organização incumbido da função do gerenciamento de pessoal (recursos humanos), dentre suas tarefas estão as de recrutamento e seleção, mas também são responsáveis pelas avaliações de desempenho e políticas de motivação na organização.

O setor de contas a pagar é responsável pela quitação das obrigações financeiras da empresa. Ou seja, pagamento a fornecedores, funcionários, sócios, etc. Bem como, controlar, verificar, comprovar a veracidade dos documentos e processos antes de sua quitação.

Contas a receber é o setor responsável pelos direitos financeiros adquiridos pela empresa perante terceiros através das operações de vendas e/ou prestações

de serviços. Responsável pelo equilíbrio financeiro das receitas juntamente com a área do contas a pagar.

Marketing engloba todo o conjunto de atividades de planejamento, concepção e concretização, que visam à satisfação das necessidades dos clientes, presentes e futuras, através de produtos/serviços existentes ou novos é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Contabilidade é a ciência que estuda, interpreta e registra os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade. A contabilidade é instrumento básico no gerenciamento da empresa. Suas principais atividades são: elaboração e manutenção do plano de contas de acordo com a necessidade da empresa; lançamento e registro das operações contábeis; elaboração e análise dos demonstrativos contábeis de acordo com a legislação vigente; interligação com a área tributária.

A Controladoria é um segmento da Contabilidade, mas também pode ser definida como ramo da Administração, dependendo do enfoque dado pelos gestores e contadores responsáveis pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Ela utiliza primordialmente o controle e o processo de planejamento e orçamento como metodologias nos desempenhos de suas funções.

A primeira atividade a ser desenvolvida pela Controladoria refere-se à estipulação de parâmetros ou padrões de controle, que são definidos como as referências em relação às quais a desempenho da organização será comparada.

Uma vez definidos os padrões de controle, a Controladoria necessita elaborar a projeção agregada dos resultados de todos os setores da organização. Para isso, ela deverá desenvolver um sistema de planejamento e controle orçamentário que possibilite a elaboração de projeções e simulações, considerando diferentes cenários, dos resultados operacionais, econômicos e financeiros da organização. Assim, os resultados projetados devem refletir a interação e os objetivos conflitantes existentes entre todos os subsistemas que compõem a organização. Projetados os resultados, a controladoria passará a elaborar a análise comparativa entre os resultados e os padrões de controle previamente estabelecidos. Esta comparação objetiva apurar a existência de diferenças, denominadas desvios, entre os resultados e os padrões de controle. Depois de apurada a existência de desvios, a controladoria deverá elaborar a análise da relevância, que visa apurar se os desvios são relevantes em termos de comprometimento dos objetivos organizacionais.

O orçamento é o plano financeiro para programar a estratégia da empresa a determinado exercício. Um orçamento empresarial deve detalhar quais serão as receitas e despesas da companhia dentro de períodos futuros. É a área responsável pela autorização e controle dos setores da empresa. Suas cotas, gastos e retornos.

O setor fiscal é responsável pelo planejamento tributário da empresa. Em conjunto com a contabilidade é realizado um estudo e acompanhamento das possibilidades de redução da carga tributária paga pela empresa. Bem como, a melhor opção para o exercício tributário.

Embora encontrada apenas em grandes empresas e em sua maioria sendo um serviço terceirizado a área de auditoria é responsável pelo exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e

confirmações, internas relacionadas com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes.

O setor de compras exerce as atribuições de planejar, coordenar, dirigir e controlar as atividades relacionadas ao processo de compras de materiais, peças, acessórios, medicamentos, gêneros alimentícios, serviços de terceiros e importação de acordo com a política de compra definida pela empresa. Bem como, aprovar pedidos de compras, analisar potenciais dos fornecedores, prazo, condições de pagamento, etc.

O setor de informática e ou de sistemas é responsável pela manutenção das máquinas e equipamentos de informática assim como do funcionamento dos programas utilizados pela empresa, adaptação e desenvolvimento quando contemplado.

#### 4.2.2 Exemplo de Estrutura

Para a análise da estrutura por setores, é necessário que o analista tenha pleno conhecimento de quais setores compõem a empresa, assim como saiba as atribuições de cada um. Para que possa identificar todas as contas/despesas de cada um.

Após esta etapa, a estrutura para as receitas continua a mesma. Bem como, o total das despesas que será a somatória do total de cada setor. Sendo cada setor o grupo terá a composição de suas contas pela suas despesas. Exemplo, setor de recursos humanos têm gastos com: incentivos a funcionários, cursos e seminários, salários do setor, benefícios respectivos ao setor, papelaria, energia elétrica,

telefonia, sistema (módulo gestão de RH), informática, entre outras despesas necessárias para o desenvolvimento da atividade dentro da empresa. A somatória dessas despesas será o total das despesas do grupo/setor de RH. A aplicabilidade da análise horizontal e vertical é a mesma do exemplo de estrutura por contas. A vantagem de se desenvolver a análise por setor é poder obter uma visão separada de cada um deles. O que é mais vantajoso quando se trabalha com metas individuais. Permite também uma visão mais detalhada dos gastos de cada setor e com que exatamente estas despesas ocorrem. Fazendo com que seja possível identificar as divergências entre o orçado e o realizado. Assim como, o atingimento das metas estabelecidas e das funções de cada um.

#### 4.3 AUDITANDO

O objetivo deste ponto é o usuário identificar se o realizado aconteceu de acordo com o planejado. Será que a empresa atingiu todos os objetivos? Será que houve falhas e quais os reflexos/impactos?

Com os valores e índices de cada resultado da demonstração será possível conhecer analisar, auditar a: situação financeira, situação econômica da empresa, desempenho da empresa, eficiência na utilização dos recursos, pontos fortes e fracos da empresa, tendência e perspectivas da empresa, quadro evolutivo, adequação das fontes às aplicações e recursos, causas das alterações na situação financeira, causas das alterações na rentabilidade, evidência de erros na administração, providências que deveriam ser tomadas e não foram, avaliação de alternativas econômico/financeiras futuras, desempenho de setores, etc. Se analisada por setores, por exemplo, será possível acompanhar os gastos dos mesmos bem como seu retorno e sua representatividade tanto na despesa quanto

na receita da empresa do mês analisado. Sendo que, para cada decisão ou estratégia tomada na administração seu reflexo positivo ou não se dará nas finanças.

#### 4.3.1 Analisando

Ao analisar mês a mês a estrutura elaborada, de acordo com a necessidade dos analistas e/ou diversos usuários é possível obter a visão da situação real da empresa e ainda comparar o projetado com o realizado.

#### 4.3.2 Avaliando

Existem vários elementos que compõem o processo de avaliação:

**Objetivos:** toda avaliação tem um propósito, se relaciona ao contexto onde se insere uma avaliação de desempenhos, consiste em atender a necessidades do processo de gestão de atividades.

**Objetos:** Possíveis objetos de avaliação de desempenho: o desempenho da empresa como um todo; desempenho das áreas que estão sob a responsabilidade dos gestores; o desempenho associado aos eventos econômicos; o desempenho associado a produtos/ serviços específicos; e o desempenho de atividades relacionadas a funções ou cargos ocupados.

**Padrões de comparação:** são as expectativas utilizadas para a comparação do desempenho- objeto de avaliação, representando uma situação ideal ou desejada, de natureza qualitativa ou quantitativa (financeira ou monetária).

**Crêterios:** Constitui um conjunto de princípios, conceitos, medidas, regras, que orientam todo o processo no sentido de se atingir os propósitos da avalia o..

**Julgamento de Valor:**   o resultado de todo o processo de avalia o. Os julgamentos de atributos de desempenhos significam atribuir-lhes conceitos conforme detenham ou não (em determinado grau) certas qualidades desejadas. Eficácia e eficiência referem-se a qualidades de um desempenho e requerem parâmetros que as enfatizem.

Pelo controle adquirido, conta por conta,   possível identificar e avaliar se a estrutura da empresa está de acordo com as metas planejadas bem como identificar as proje es. Possibilita pela visão geral que favorece, identificar ajustes necessários nos planos traçados a tempo de conclui-los com sucesso.

Se elaborada por setores, por exemplo,   possível identificar se os gastos com marketing, publicidade e propaganda estão retornando em receita os valores neles investidos. Se os resultados estão de acordo com os gastos planejados.

Ao verificar os resultados dos números e índices nas análises o analista e/ou usuário deve montar a si mesmo um questionário para que fique mais fácil seu processo de análise bem como a compara o com o planejado. Exemplo atingiu-se a meta de vendas? Caso não   necessário que se analise o setor responsável, suas a es e planos de marketing utilizados no período em que foi desenvolvido o objetivo. O realizado ficou dentro do orçado? Caso não, identificar quais as contas ou grupos saíram do estipulado. Os equipamentos de informática foram trocados conforme autorizado? Gastamos com manuten o e reparos? E assim por sucessivamente.

### 4.3.3 Criticando

Criticar a gestão empresarial consiste num processo cujo resultado oferece melhorias contínuas quando aplicado após as etapas de auditoria, análise e avaliação da gestão empresarial.

As áreas são vistas como empresas independentes, no sentido de que seus responsáveis, os gestores, atuem como se fossem donos das áreas sob sua gestão, sem, entretanto, comprometer a visão do objetivo maior do sistema empresa. Esta premissa pressupõe que o gestor conhece a missão da sua área, as metas estabelecidas para ela e para a empresa, os recursos consumidos e os produtos gerados, suas próprias responsabilidades e atribuições, suas potencialidades e restrições, o grau de eficácia que alcança, entre outros aspectos que lhe permite ter ciência da situação real de sua estrutura produtiva no presente e das perspectivas do alcance de uma situação idealizada no futuro. Os gestores das áreas operacionais e das organizações precisam ter uma postura pró ativa, que se consubstancia em ser empreendedor, fazendo com que os objetivos estabelecidos para sua área sejam alcançados.

Através dos resultados obtidos pelas análises efetuadas e das perguntas respondidas. De acordo com a divergência encontrada entre o realizado e o planejado é necessário que o empresário e/ou partes interessadas juntamente com os responsáveis pelas principais áreas da organização (gerentes, coordenadores, chefes ou diretores) se reúnam para diante dos resultados ponderarem a gestão como um todo. Bem como, verificar se as metas traçadas eram realmente possíveis de alcance ou quais falhas ocorreram no desenvolver do período passado analisado. Para que o mesmo não volte a ocorrer.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Vale ressaltar que a precisão bem como, o sucesso da utilização deste demonstrativo dependerá da correta forma estruturada e das análises efetuadas pelo analista e/ou usuário. É de extrema importância que a pessoa responsável pelas análises conheça a gestão da empresa bem como os objetivos, metas e procedimentos internos.

Este controle, considera a entidade como um todo. Os aspectos relacionados são: a definição dos objetivos e estratégias, bem como a utilização máxima dos recursos disponíveis para a sua consecução. Abrangendo um contexto mais amplo, o controle inclui políticas, procedimentos e ações para ajudar a assegurar que a empresa atingiu seus objetivos. Inclui, ainda, todas as atividades delegadas ou executadas pessoalmente, que habilitam a alta administração a dirigir e monitorar as operações, estando sempre atenta a eventos internos e externos que representem riscos ao seu negócio.

A Gestão Empresarial, numa visão sistêmica, conceitua a missão da área financeira integrada nas características e valores da empresa e interagindo com as demais áreas e subsistemas na busca dos objetivos globais da organização. Essa interação, rompendo com a rigidez da concepção tradicional da área financeira, proporciona o equilíbrio entre a criatividade dos gestores na otimização dos recursos financeiros utilizados em cada área funcional, como área de responsabilidade, e o gerenciamento do fluxo financeiro global da empresa pela área financeira.

O modelo ideal de atuação empresarial proposto reuniu os subsistemas empresariais através do conhecimento dos processos físico-operacionais de cada

um a fim de possibilitar a compreensão teórica que justifique a existência desses subsistemas em qualquer organização. Evidentemente, pode haver algumas alterações (nomes diferentes, subsistemas segmentados, entre outros), de pesquisador para pesquisador, quanto a esses subsistemas, mas a base conceitual deve permanecer, tratando-se de uma gestão racional.

O trabalho não se esgota aqui, muito ainda têm a se pesquisar e explorar dentro do tema abordado. São inúmeras as maneiras de realização do proposto devido o mesmo ser atrelado às necessidades de cada empresa/usuário.

De maneira a instrumentalizar o segmento empresarial com dados, informações e conhecimentos, quais subsidiem a orientação das atividades das organizações frente às questões administrativas é que se aconselha o desenvolvimento e implantação da análise aqui proposta. Apresentar como é possível auditar o desempenho da gestão empresarial, bem como o reflexo das decisões tomadas pela sua cúpula diretiva demonstrando os benefícios desta análise sendo possível identificar as contas, sua participação no seu grupo, na receita e na despesa da empresa apontando assim se está de acordo com o planejado. São evidências da existência de ferramentas eficazes na gestão financeira empresarial.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de caixa em moeda forte**: análise, decisão e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CAMPIGLIA, A. O.; CAMPIGLIA, O. R. P. **Controles de gestão**: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

FRANCO, HILÁRIO; MARRA ERNESTRO. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; BRADFORD, J. **Princípios de administração financeira**: São Paulo: Atlas, 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ANTONIO MARTINS, MARCO; SCHMIDT, PAULO; LUIZ DOS SANTOS, JOSÉ. **Fundamentos de Análises das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006.

DONATO REIS CARLOS; VITTORATI NETO, JOSÉ. **Manual de Gestão e Programação Financeira de Pagamentos, Abordagem de Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Edicta, 2000.

De IUDÍCIBUS, SÉRGIO; MATINS, ELISEU; RUBENS GELBCKE, ERNESTO. **Manual de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007

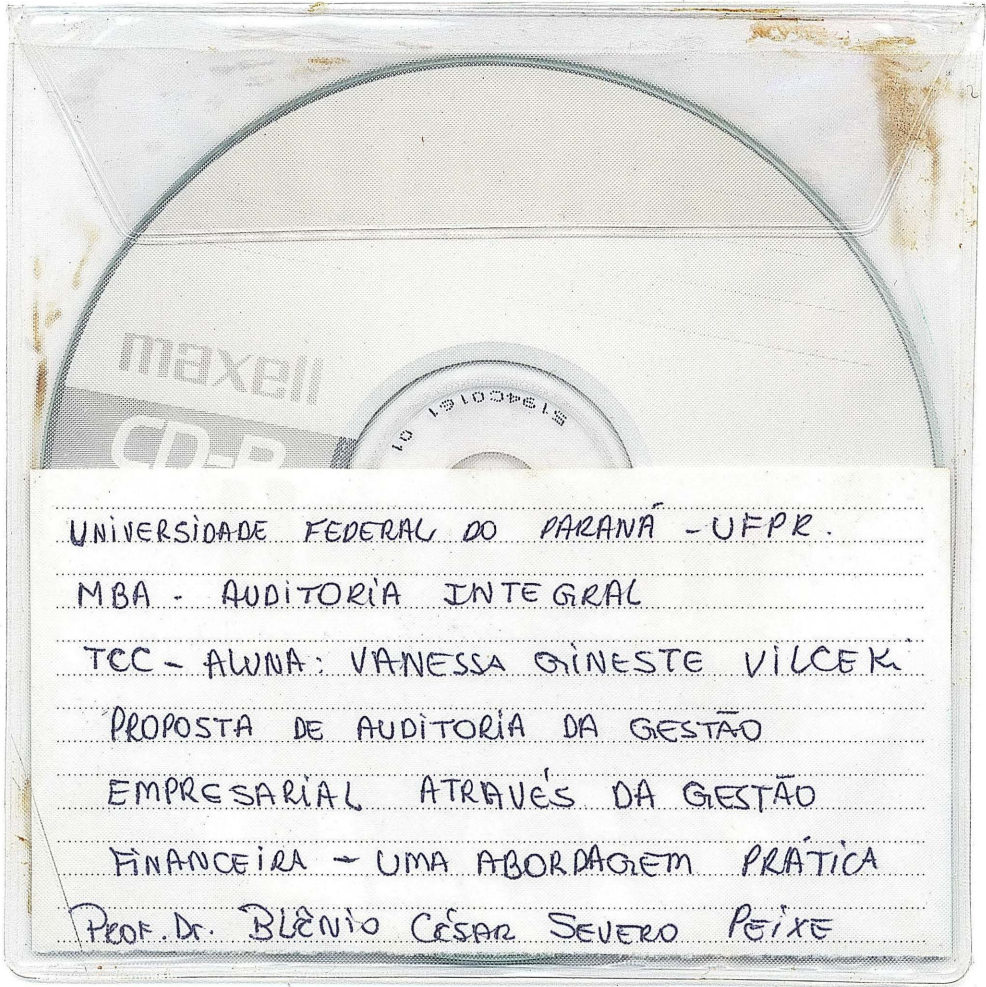
ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.  
FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria e relatórios de auditoria**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JUND, S. **Auditoria: conceitos, normas técnicas e procedimentos: teoria e 550**  
MELLO, A. de O. **Auditoria interna**. 2002. Disponível em:  
<http://www.auditoriainterna.com.br>. Acessado em: 11/02/2008.

OLIVEIRA, L. M. de; DINIZ FILHO, A. **Curso básico de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

PANEGALLI, J. C. **Auditoria contábil: vantagens efetivas quando utilizada habitualmente nas empresas**. Disponível em:  
[http://www.pace.com.br/PACE\\_auditoria.htm](http://www.pace.com.br/PACE_auditoria.htm). Acessado em: 11/02/2008.

A CD-R disc is partially visible through a clear jewel case. The disc has 'maxell' and 'CD-R' printed on it, along with a barcode and the number '51940161 01'. A white label with black handwriting is attached to the front of the case, covering the bottom half of the disc. The label contains the following text:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR.

MBA - AUDITORIA INTEGRAL

TCC - AUNA: VANESSA GINESTE VILCEK

PROPOSTA DE AUDITORIA DA GESTÃO

EMPRESARIAL ATRAVÉS DA GESTÃO

FINANCEIRA - UMA ABORDAGEM PRÁTICA

PROF. DR. BLÊNIO CÉSAR SEVERO PEIXE