

# FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO MULTI-CASOS EM EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

**Paulo Romero Strini Pinto (Unifran)**

paulorostpi@yahoo.com.br

**Vívian Karina Bianchini (Unifran)**

vivian@dep.ufscar.br

**Rui Tadashi Yoshino (Unifran)**

ruiyoshino@yahoo.com.br

**Gabriela de Azevedo Motta (Unicep)**

gmotta@unicep.com.br

**Luciane Cristina Trulha (Unicep)**

ltrulha@unicep.com.br



*Esse artigo identifica as ferramentas utilizadas na gestão de finanças nas empresas do setor metal-mecânico de Sertãozinho, analisando como elas podem fornecer bases de suporte para a gestão financeira, e apontando as ferramentas mais utilizadas em controle e planejamento da gestão financeira. O planejamento e o controle contábil devem estar presentes na estrutura organizacional, servindo para nortear as decisões e conhecer a própria estrutura, bem como o mercado. Para tal foi realizada uma pesquisa exploratória de multi-casos e um levantamento bibliográfico em planejamento financeiro e controles contábeis. Buscou-se, nesse estudo, conhecer os tipos de ferramentas que permitem aos gestores a realização de planejamentos financeiros e empresariais. Os resultados demonstraram as ferramentas mais utilizadas, a partir do uso de tipologias de demonstrativos contábeis para estimular o planejamento financeiro.*

*Palavras-chaves: Gestão financeira, controle, planejamento*

1.1

## 1. Introdução

Entre as estratégias de crescimento das empresas para o desenvolvimento de uma gestão de sucesso, estão as ferramentas que servem de suporte para o planejamento financeiro. A falta de utilização dessas ferramentas não permite aos gestores o acompanhamento e análise para avaliar o desempenho empresarial e a conseqüente tomada de decisões.

A formalização do processo de planejamento econômico e financeiro auxilia na análise dos resultados obtidos e, ao mesmo tempo, fornece parâmetros confiáveis para a tomada de decisão. A gestão financeira permite aos gestores uma visão da empresa e do mercado em que atuam e é um grande avanço na prática administrativa para prever as dificuldades que podem surgir no futuro, bem como as formas de lidar com as incertezas.

Verifica-se uma crescente necessidade das empresas em buscar ferramentas que as auxiliem no planejamento e controle de seus recursos para que estes sejam usados de maneira adequada, a fim de garantir a atividade empresarial e alcançar o objetivo desejado. O sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas.

## 2. Objetivo

O objetivo deste artigo é identificar as ferramentas utilizadas na gestão de finanças nas empresas. Pretende-se analisar como essas ferramentas podem fornecer bases de suporte para a gestão financeira. Nesse estudo serão apontadas as ferramentas mais utilizadas em controle e planejamento da gestão financeira em quinze empresas do setor metal-mecânico da cidade de Sertãozinho.

A motivação para a realização do estudo centrou-se na necessidade de conhecer os tipos de ferramentas que permitem aos gestores a realização de planejamentos financeiros nas empresas. O planejamento financeiro tem a função de ordenar a estrutura financeira, em virtude da complexidade da economia, da expansão e competitividade dos mercados.

## 3. Revisão Bibliográfica

### 3.1 Ferramentas de controle contábil no planejamento econômico-financeiro

A economia globalizada introduziu uma revolução econômico-financeira e concepções que necessitam de um maior conhecimento sobre os controles contábeis nas empresas, com base na utilização de informações sobre o mercado e a situação financeira e patrimonial concreta das organizações.

De acordo com Johnson & Kaplan (1993) o ambiente econômico contemporâneo exige excelência dos sistemas corporativos de contabilidade gerencial. Assim, as empresas que sofrem competição com flutuações nas taxas de câmbio, os preços das mercadorias e produtos, falta de recursos para a sustentação de despesas administrativas, estoques, implementação de tecnologias de informação, atualização de controles contábeis para a tomada de decisões e a análise dos cenários presente e futuro.

Assim, constata-se como o controle contábil é eficaz para demonstrar para a organização financeira das empresas, para a análise do fluxo de compras e vendas, aplicações em operações de liquidação imediata, facilitando a ação dos gestores no momento de estabelecer sua própria estrutura, de acordo com suas atividades.

Iudícibus (1998) traz que a experiência mostra que a existência e o bom funcionamento de um sistema contábil como fonte de controle interno em empresas pode evitar elevados custos como fraudes, erros e omissões, influenciando, conseqüentemente, no êxito da empresa. Dessa forma, a empresa que não fortalece seu gerenciamento baseada nas atribuições citadas pelo autor, não terá possibilidade de acesso a recursos como os financiamentos diferenciados para empresas.

Constata-se que importantes mudanças ocorridas no ambiente econômico e social fizeram com que as empresas crescessem incentivadas pelas novas oportunidades de empreendimento, como as oportunidades de obter recursos financeiros. A necessidade de controle contábil e planejamento financeiro é feita para permitir as condições de competir no mercado a partir da implementação de ações que venham dimensionar a produção.

### **3.1.1. Tipos de controles internos**

A controladoria é uma estratégia desafiadora na empresa, usando técnicas e recursos para tratamento de dados financeiros confiáveis, suporte e controle de atividades e adequação de recursos às organizações. É um processo organizacional que exige controle interno referentes a: operacionalizações envolvendo o ciclo de pagamentos, controle contábil adequado, auditoria, ciclo de produção da empresa, contabilidade, sistemas de segurança de informação e área tributária.

Todas essas medidas organizacionais e administrativas têm a função de favorecer formas de crescimento estruturado, desenvolvendo sistemas eficientes de captação de recursos e garantindo a sustentabilidade das atividades. Assim, constata-se que a controladoria é eficaz para demonstrar para a organização financeira das empresas as formas de manter sua própria estrutura de acordo com suas atividades.

De acordo com Robles Jr. (1994) a controladoria evita fraudes nas empresas porque dificultam a realização de atividades ilícitas frente às complexidades dos negócios e os avanços tecnológicos, que imprimem maiores desafios e riscos às fraudes financeiras.

#### **3.1.1.1. Controle de custos**

O controle de custos de produção é muito proveitoso no processo de gerenciamento de empresas quanto à análise do comportamento dos custos, dos orçamentos com base no custo de fabricação e formação do preço de venda.

A contabilidade de custos é uma ferramenta especial no estabelecimento de orçamentos, custos-metas e padrão, cálculo dos valores cobrados dos consumidores em relação aos produtos e serviços, e gastos financeiros com despesas gerais. Ela presta auxílio às organizações fornecendo análises sobre o comportamento dos custos e despesas, variações entre custos previstos e reais, análise da evolução das vendas, custos, lucro e capital investido em linhas de produtos e serviços.

Para Abbas (2001) uma das tendências do mundo empresarial é a transição da economia baseada na produção para aquela economia baseada nos serviços. E segundo Kaplan (1998) apud Souza (2002) as mudanças ocorridas no ambiente competitivo, fazem com que gerentes necessitem de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que executam. Assim, além de compreender precisamente o custo e a lucratividade de cada um de seus produtos, serviços e clientes, estas transformações obrigam as empresas a praticar novas formas de gestão, adotando metodologias de custeio que possibilitem implantar ações gerenciais que garantam competitividade frente aos seus concorrentes.

### 3.1.1.2. Auditoria interna

A auditoria interna compreende o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionados com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes.

O objeto da auditoria é o conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrado, os quais compreendem registros contábeis, papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a veracidade e a legitimidade dos atos da administração, bem como sua sinceridade na defesa dos interesses patrimoniais.

### 3.1.1.3. Fluxo de caixa

Zdanowicz (1998) apud Sell (2004) ressalta que o processo de planejamento do fluxo de caixa visa à concepção de uma estrutura de informações útil, prática e econômica que possibilite à empresa estimar de forma segura os futuros ingressos e desembolsos de caixa. O principal objetivo do orçamento de caixa é dimensionar, para um dado período, a disponibilidade de recursos para suprir as necessidades de caixa da empresa.

Segundo Sell (2004), o fluxo de caixa orçado é realizado a fim de facilitar a comparação e o entendimento das variações ocorridas em determinado período. Através dessa ferramenta, o gestor poderá dispor de informações financeiras capazes de auxiliá-lo na administração de suas insuficiências de caixa. O autor afirma que uma vez expirado o prazo do fluxo de caixa orçado, adiciona-se ao demonstrativo o fluxo de caixa realizado, que automaticamente gerará uma variação positiva ou negativa do período.

Uma das vantagens de se analisar o comportamento do caixa ao longo de um período é justamente conhecer as necessidades e/ou folgas de caixa, podendo a empresa tomar decisões com mais tranquilidade. Marion (2001) considera que a demonstração dos fluxos de caixa é a indicação das alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregada em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos.

## 3.1.2. Tipologia e aplicabilidade dos demonstrativos contábeis

### 3.1.2.1. Balanço patrimonial

O balanço patrimonial representa a demonstração financeira e patrimonial de uma determinada empresa, quando as atividades do período-base se encerram. Em sua técnica contábil, essa tipologia demonstrativa deve conter os seguintes grupos de contas:

- Ativo realizável em longo prazo: são os direitos realizáveis após o término do exercício seguinte e os derivados de adiantamentos, empréstimos ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto da companhia.
- Ativo circulante: É tudo aquilo que irá se cumprir até o exercício social seguinte, equivalente ao capital em giro. O capital de giro é a diferença do ativo circulante do passivo circulante.
- Ativo permanente: São os investimentos realizados, as participações permanentes em outras sociedades e direitos de qualquer natureza.
- Passivo circulante: representado pela categoria circulante que envolve as obrigações da companhia, inclusive financiamentos.

– Patrimônio social: representa os valores que os sócios ou acionistas têm na empresa em um determinado momento.

O balanço patrimonial é um instrumento fundamental nas tomadas de decisões e seus resultados demonstram as operações da empresa e as transações que terão realização futura. Conforme Gazzoni (2003), ele retrata uma situação da entidade em uma determinada data.

Pelo balanço são fornecidos alguns instrumentos para a gestão, que reduzem os impactos financeiros de manutenção de investimentos no capital de giro e, reduzem, também, os desperdícios em investimentos pouco viáveis. É considerado peça-chave, pois propicia o acobertamento de deficiências no sistema organizacional de produção, vendas e desenvolvimento tecnológico. Consta-se, então, que o balanço é fundamental pelas informações das contas adicionais que são evidenciadas aos usuários. E sua finalidade está na complementação de dados da movimentação ocorrida no período, evidenciada pela demonstração de resultados.

Dessa forma, é possível observar, na gestão empresarial, condições de identificar a movimentação ocorrida no período e como a estrutura patrimonial e financeira se modificou no mesmo. A apresentação dos elementos patrimoniais assume grande importância, pois trata-se de peça contábil utilizada para revisão e análise dos negócios.

#### **3.1.2.2. Demonstração do resultado do exercício - DRE**

O objetivo deste demonstrativo é apresentar o resultado do exercício, explicando a composição de sua apuração e determinando o valor do resultado por quota ou ação do capital integralizado, permitindo ao gestor a demonstração dos aumentos e reduções causados no patrimônio líquido pelas operações da empresa.

Conforme Neves e Viceconti (1995), as receitas representam normalmente aumento do ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações, aumentando o ativo, aumenta-se o patrimônio líquido. Enfim, toda a receita operacional bruta inclui as atividades sobre produtos, mercadorias ou serviços e as despesas operacionais acham-se compreendidas nas despesas com vendas e administrativas.

De acordo com Assaf (2003), a demonstração do resultado do exercício tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo de exercício, e transferir esse resultado para lucros ou prejuízos acumulados. Neste contexto, Iudícibus (1998) nos mostra que o demonstrativo evidencia de uma forma estruturada os componentes que provocaram a alteração na situação líquida patrimonial em determinado período, mostrando se a empresa auferiu lucros ou incorreu prejuízos em determinado período.

Assim, constata-se que com a demonstração do resultado do exercício, pode-se apresentar uma visão sobre o modo de operar no desenvolvimento dessas demonstrações para as organizações utilizadas na tomada de decisão. Verifica-se, também, que as demonstrações financeiras permitem às empresas uma maior transparência em suas ações, quando estas são conscientes de seus papéis no relacionamento com acionistas, investidores, credores, fornecedores, clientes, governos e empregados.

#### **3.1.2.3. Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados - DLPA**

O objetivo da demonstração de lucros ou prejuízos acumulados constitui-se na apresentação do saldo residual de lucros ou prejuízos, suas alterações durante o exercício e a destinação dada ao lucro ao final de cada exercício social, ou em períodos intermediários. O lucro (ou prejuízo) líquido do exercício constitui-se no resultado líquido final de cada exercício

transferido para a conta de lucros ou prejuízos, para ser utilizado, a partir de propostas efetivadas pelos acionistas.

Sua relevância está no fornecimento da movimentação ocorrida nas contas do patrimônio líquido, indicando o fluxo, origem das contas e o valor dos acréscimos ou diminuições do patrimônio líquido durante o exercício, indicando a formação e a utilização de todas as reservas, e não apenas das originadas por lucros, servindo de compreensão, inclusive quanto ao cálculo dos dividendos obrigatórios.

#### **3.1.2.4. Estrutura da demonstração das mutações do patrimônio líquido - DMPL**

Essa demonstração tem por objetivo facilitar a análise das modificações ocorridas nos componentes do patrimônio líquido, durante determinado período, geralmente o exercício social.

As modificações são decorrentes de aumento de capital por subscrição, por incorporação de reservas de lucros, por incorporação de reservas de capital, pela incorporação de lucros acumulados, pela redução do capital por prejuízos não absorvidos, por lucros e reservas, ajuste de exercícios anteriores, reversões de reservas de lucros, transferência do lucro ou prejuízo líquido do exercício, destinação do lucro líquido do exercício e dividendos a acionistas por ação de capital.

Segundo Iudícibus (1998) essa demonstração constitui-se de um instrumento de decisão da gestão, porque representa de forma analítica, as variações de todas as contas do patrimônio líquido. O gestor poderá aplicar as técnicas de análise, os métodos pelos quais são extraídos índices para melhor entender a situação patrimonial da entidade e junto aos demais demonstrativos implementar e traduzir os demonstrativos em índices de estrutura, liquidez e rentabilidade, de maneira a entender como o patrimônio da entidade está estruturado, sua capacidade de pagamento, bem como o retorno do investimento.

#### **3.1.2.5. Demonstração de origens e aplicações de recursos - DOAR**

A demonstração de origens e aplicações de recursos origina-se basicamente de uma análise das variações ocorridas na posição financeira da empresa, decorrentes dos ativos e passivos circulantes, cuja diferença representa o capital circulante líquido.

Os recursos são gerados à medida que as receitas excedem as despesas. As principais fontes ou origens de recursos são demonstradas de acordo com as categorias que fazem parte dos recursos financeiros gerados pelas operações realizadas no período. Constituindo-se de categorias de resultados que apresentam o lucro líquido do exercício ocorrido em função de uma série de transações que implicam ou não alterações da posição financeira da empresa.

A relevância deste demonstrativo contábil centra-se na apresentação das informações relativas às operações de financiamento e investimento da empresa. Conforme Iudícibus (1998), as origens de recursos representam os financiamentos e as aplicações de recursos representam os investimentos. O excesso ou insuficiência das origens de recursos em relação às aplicações representa o aumento ou redução do capital circulante líquido.

### **3.2. Empreendedorismo e a visão do planejamento financeiro**

O empreendedorismo requer algumas tomadas de posições que envolvem riscos, contudo algumas são fundamentais, como: investimento de capital de risco, infra-estrutura de alta tecnologia, idéias criativas, estratégias de planejamento e controle financeiros, e cultura empreendedora.

Dentre as ações que determinam os recursos necessários para desenvolver os negócios, criar e gerenciar uma empresa, esta identificação de oportunidades requer a análise sobre o mercado que envolve as informações necessárias para o conhecimento do controle financeiro da empresa, de seus gastos e diretrizes de custos e produção.

Chiavenato (2005) aborda o surgimento do empreendedorismo, definindo-o e comparando-o com os conceitos administrativos, até o entendimento do processo empreendedor. Em sua concepção, todo empreendedor deve ser necessariamente um bom administrador para obter o sucesso e o empreendedor tem algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional. Para Davemport (1995) a figura do empreendedor é de fundamental importância para o processo de abertura de novas empresas, pelo fato de ser o agente desencadeador do fenômeno, assim como os esforços do governo em possibilitar a eliminação de burocracias e das leis que regulamentam os pequenos negócios.

A gestão empresarial demanda três ações específicas: planejamento, execução e controle. Os gestores têm o papel de administrar, o que na verdade se constitui em planejar ações de controle de recursos, a partir de estratégias que são efetivadas a partir de conceitos e princípios.

As empresas em ambiente de negócios necessitam de manter um rigoroso planejamento financeiro de suas ações, o que não lhes permite analisar o efeito de suas decisões, mas permite ao empreendedor se organizar, definir estratégias e planejar.

O exercício de administrar um negócio, seja ele de pequeno ou grande porte, é uma tarefa que tem complexidades e riscos em razão do aumento da competitividade e da estabilização da economia, o surgimento de novas tecnologias, clientes mais exigentes quanto a preços e qualidade.

### **3.3. Ferramentas de gestão financeira**

As ferramentas de gestão são imprescindíveis para os gestores iniciarem um planejamento de ações para baseado em informações confiáveis que diminuam o risco nos empreendimentos.

O planejamento é uma das funções do administrador. Dentre os instrumentos de planejamento, a contabilidade é uma das ferramentas mais importantes, porque permite aos gestores analisar todas as entradas e saídas de recursos, tendo uma visão de curto, médio e longo prazo do fluxo monetário da empresa.

Assim, muitos autores como Gazzoni (2003); Silva (1999); Theófilo (2000) e Valter (2004) consideram a importância do sistema do fluxo de caixa para o planejamento e controle na gestão empresarial.

A iniciativa de gestão contábil-financeira permite ao gestor integrar também a perspectiva de gestão de processos operacionais que envolvem a redução de custos dos processos operativos que inclui também um sistema eficiente de política de crédito e cobrança para evitar as perdas com a inadimplência.

Assim, alguns autores como Padoveze (2000); Perez Júnior et al (1997); Reis (2003) e Reske Filho (2000) mostram que o planejamento é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização. Portanto, é também um processo que ajuda na concentração de esforços e recursos pela empresa.

#### **3.3.1. Planejamento financeiro**

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudanças na empresa especialmente no que diz respeito ao controle de ações para atingir objetivos e metas em curto e longo prazo. Essa ação permite aos gestores interpretar os dados internos e externos da organização, bem como cenarizar as políticas financeiras sobre as quais a empresa deve decidir, visando seu crescimento e a sua rentabilidade.

Para Gitman (1997) apud Gazzoni (2003), o planejamento é uma parte essencial da estratégia de qualquer empresa, pois trata-se de um instrumento efetivo de controle pela sua natureza tática e operacional.

Esse sistema busca antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, que deverão ser alcançados no período. Segundo Zdanowicz apud Gazzoni (2003), o planejamento financeiro e orçamentário permite visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa. Assim, constata-se que o sistema adequado de informações visa facilitar o trabalho de todos os envolvidos nas empresas.

Na visão de Gazzoni (2003) o objetivo principal da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes para cumprir com os compromissos assumidos, maximizando a riqueza da organização. Dessa forma, a importância do controle contábil como instrumento do planejamento financeiro, fornecer as informações suficientes e necessárias para decisão.

### **3.3.2. Tecnologia de informação ou sistemas informatizados**

Com a tecnologia nos processos empresariais, satisfazer as exigências dos clientes se tornou um parâmetro de qualidade no atendimento buscado pelas organizações públicas e privadas. Por essa razão as empresas necessitam de base tecnológica para permitir o desenvolvimento dos processos no desempenho dos seus produtos ou serviços.

Um sistema de gerenciamento de informação operacional em uma organização é influenciado por várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, processos empregados, tamanho e estrutura da organização. Neste contexto, os empreendedores têm investido em tecnologia de informação para melhorar o desempenho administrativo e operacional.

Segundo Manãs (1999), no processo de gestão de informações, as instituições públicas e privadas podem se apoiar em estratégias para enfrentar os sistemas automatizados. Um sistema de informações poderá influenciar a produtividade. O sistema informatizado permite ao usuário um fluxo de trabalho com grande precisão e desempenho nas questões de rotina. Dessa forma há uma necessidade de modelos e formas de aplicação do planejamento estratégico organizacional, planejamento dos sistemas de informação, dos sistemas de conhecimentos e da informática ou tecnologia da informação nas organizações privadas e públicas.

### **3.3.3. A importância da gerência de dados**

O gerenciamento dos dados gerados pelo sistema permite analisar os riscos de erros nas estratégias de produção e metodologia de monitoramento de índices de desempenho. Assim conforme Resende e Abreu (2003), os dados, as informações e os conhecimentos permitem aos gestores tomarem as decisões sobre dos níveis de produtividade, além de facilitar a visão de processos inadequados ou de problemas relativos a processos operacionais.

O fator mais importante do uso de tecnologias de informações é o aproveitamento inteligente das informações armazenadas nos bancos de dados da empresa. É fundamental o processamento da informação para a utilização na abordagem correta dos processos.



Com a implementação de sistemas de informatização a empresa tem condições efetivas de realizar a atividade de gestão estratégica da informação que tem por finalidade contribuir para o monitoramento competitivo e operacional. A coleta de informação proporciona a organização do conhecimento, facilidade de conhecer melhor as oportunidades e os riscos externos.

#### **3.3.4. Inteligência competitiva**

A inteligência competitiva na organização atua como estratégia empresarial. A estratégia do monitoramento permanente que o fluxo de informações de negócios que se processam no ambiente externo e interno de negócios, envolva vários processos dinâmicos entre pessoas, instituições e organizações.

Um dos aspectos positivos do fluxo de informações diz respeito ao seu uso para tomada de decisões e redução do tempo em relação às respostas provenientes de pesquisas do ambiente externo, a fim de transformar em inteligência, as oportunidades que o ambiente pode oferecer.

Gomes (2000) conceitua inteligência competitiva como uma atividade de gestão estratégica da informação que tem por finalidade contribuir para o monitoramento competitivo externo. A coleta de informação proporciona à organização reconhecer com mais facilidade as oportunidades e os riscos externos.

A implantação de sistema de inteligência competitiva exige da organização uma customização, mas seu retorno em termos financeiros será a longo prazo. Um aspecto relevante para a organização são os critérios de identificação das necessidades de informação, para determinar aquelas que devem ser coletadas sob a ótica da necessidade da empresa, definidas pelas questões estratégicas adotadas. Já a análise das informações é o momento em que o analista realiza uma avaliação qualitativa das informações com vistas ao foco estratégico e o planejamento empresarial.

#### **6. Método de pesquisa**

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos publicados em periódicos, artigos apresentados em congressos e material disponibilizado na Internet, especializados no contexto abordado.

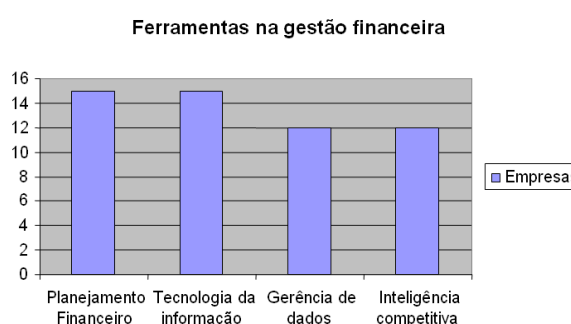
Para a consecução do trabalho de pesquisa, escolheu-se um estudo multicaso, tendo como população empresas da cidade de Sertãozinho. A investigação ocorreu na forma de entrevistas semi-estruturadas com os principais responsáveis pela decisão sobre seleção das ferramentas utilizadas na gestão financeira.

A população alvo da pesquisa foi composta por empresas do setor metal-mecânico que somam 150 e têm como prioridade dar assistência às necessidades das indústrias sucroalcooleiras, tanto na reparação de equipamentos quanto na fabricação para substituição de equipamentos obsoletos. A amostra utilizada foi intencional e composta por 15 empresas que se prontificaram a participar da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado que foi aplicado junto a dirigentes das empresas pesquisadas, abordando critérios utilizados na decisão de ferramentas utilizadas na gestão financeira, levantamento de alguns dados do setor, da empresa e do dirigente. As questões foram formuladas com base na literatura pesquisada na área, visando responder as questões conforme roteiro de pesquisa.

## 7. Resultados

As ferramentas mais utilizadas pelas empresas foram o planejamento financeiro e tecnologia de informação, sendo que para as duas a resposta foi positiva para todas as empresas, já gerência de dados e inteligência competitiva, doze das quinze utilizam essas ferramentas como pode ser observado na figura 1.



**Figura 1** – Ferramentas na gestão financeira

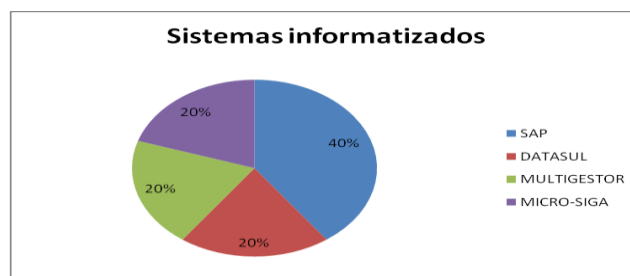
O planejamento financeiro é utilizado como estratégia em busca de resultados e sua estrutura é constituída pelo controle contábil e orçamentário. Sendo que o orçamento é a base para o planejamento estratégico.

A inteligência competitiva atua na organização como estratégia empresarial e duas empresas têm o diferencial de analisar continuamente o ambiente externo, sendo que as demais apenas monitoram o ambiente de negócios para tomada de decisões.

As respostas das quinze empresas pesquisadas mostraram que todas consideram as ferramentas de gestão imprescindíveis para o planejamento de ações como instrumento que forneça os recursos para a realização do planejamento e o controle. As empresas se baseiam na análise das ferramentas para as tomadas de decisões e quase a totalidade delas usam as quatro ferramentas citadas, apenas três não deixam a contabilidade de custos de lado, mas não abrem mão da análise do fluxo de caixa, contabilidade gerencial e análise de custos e formação de preços.

O fluxo de caixa estando positivo, o investimento é a alternativa visada, enquanto a contenção de despesas é vista como saída quando o fluxo de caixa se encontra negativo.

Sistema informatizado é de vital importância na análise financeira, mas existe uma variação nos utilizados como se pode notar na figura 2.



**Figura 2** – Sistemas informatizados

A grande maioria das pesquisadas faz a análise de riscos de erros nas estratégias de produção com o gerenciamento de dados.

A inadimplência é um fator importante de perdas e as empresas podem utilizar controle contábil-financeiro, controle tributário ou ambos, o que é mais abrangente. A figura 3 demonstra como estão dispostas as empresas.

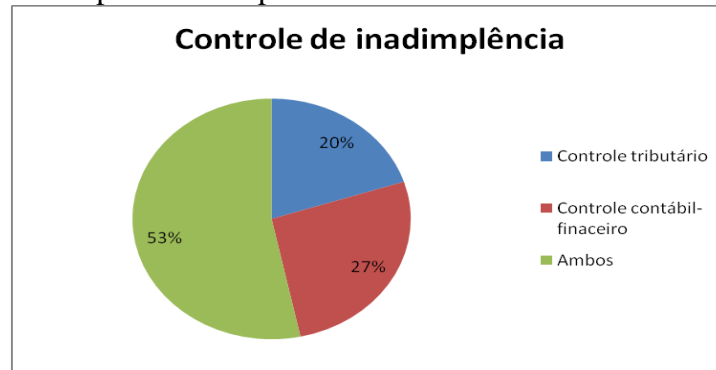


Figura 3 – Controle de inadimplência

## 8. Conclusão

O estudo realizado permitiu identificar as ferramentas mais importantes que tornam possível a gestão financeira nas empresas. Nesse contexto, as ferramentas são utilizadas para manter o controle interno das atividades econômico-financeiras que influenciam as decisões na gestão empresarial.

Verificou-se que as ferramentas mais utilizadas são os controles contábeis, a partir do uso de tipologias de demonstrativos contábeis para estimular o planejamento financeiro que facilitam aos empresários a visualização financeira e patrimonial das empresas, e permitem que estes tomem decisões quanto ao futuro das empresas.

Constatou-se que existem várias formas de controle e planejamento em todos os setores que envolvem finanças e estratégias de organização e controles efetivos que exigem ferramentas para que os gestores possam desenvolver seus planos de negócios. Dentre esses instrumentos pode-se citar, como fundamentais no processo de controle empresarial das finanças, o fluxo de caixa e seus demonstrativos para o controle orçamentário. Apontam também outros demonstrativos igualmente relevantes como estratégia de informações contábeis como o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício (DRE), demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (DLPA) e outros demonstrativos que apontam resultados financeiros estimativos do patrimônio empresarial.

A visão que se atribui ao empreendedor, nada mais é do que estar atento às diferentes influências que um negócio pode receber do mundo. A globalização tem sido impiedosa com o enclausuramento dos governos, das empresas, dos mercados e das pessoas. À medida que se processam as transformações, todos os envolvidos em um empreendimento também devem estar preparados para a mudança, sob pena de serem nocauteados pelo obsolescimento do seu negócio, pelo concorrente e pelo desinteresse do tomador dos serviços ou demandador dos produtos.

Outra ferramenta fundamental é o planejamento financeiro que permite a construção de cenários de ações em curtos e médios prazos, a formalização de orçamentos específicos operacionais e técnicos para a obtenção de informações operacionais relevantes, como faturamento, gastos com clientes, etc. Assim, entende-se que esses instrumentos de controle são essenciais para as funções do gestor, em todos os setores estratégicos da gestão empresarial.

O controle contábil-financeiro e o controle tributário permitem ao gestor traçar estratégias para a criação de sistema eficiente de política de crédito e cobrança a fim de evitar as perdas com a inadimplência.

## Referências

- ABBAS, K.** *Gestão de custos em organizações hospitalares*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- ASSAF, A.** *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, I.** *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DAVEMPORT, T. H.** *Reengenharia de processos*. São Paulo: Campus, 1995.
- DINIZ, S. A.** *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GAZZONI, E. I.** *Fluxo de caixa: ferramenta de controle para a pequena empresa*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- GOMES, E.** *Inteligência competitiva: como transformar informação em negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- IUDÍCIBUS, S.** *Contabilidade gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S.** *Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MANÃS, A. V.** *Administração de sistemas de informação*. 2. ed. São Paulo: Érica, 1999.
- MARION, J. C.** Preparando-se para a profissão do futuro. *Revista pensar contábil*. Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro. Ano 1 n. 2. novembro de 1998.
- NEVES, S.; VICECONTI, P. E. V.** *Curso moderno de contabilidade*. São Paulo: Lisa, 1995.
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Planejamento Estratégico*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PADOVEZE, C.L.** *Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREZ JR, J. H.; et al.** *Controladoria de Gestão: Teoria e Prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- RESKE F °, A. C.** *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBLES Jr.; A.** *Custos da Qualidade: Uma estratégia para competição global*. São Paulo. Atlas, 1994.
- SELL, G. K.** *Uma sistemática para inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas empresas: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- SILVA, J. P.** *Análise financeira das empresas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA, R. P.** *A gestão de Custos através do custeio baseado em atividades (ABC): Um estudo de caso em um pequena empresa de serviços de suporte de informática*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- THEÓFILO, H.S.** Controle gerencial: uma abordagem comportamental. *Revista de Divulgação Cultural*. Blumenau, v. 17, n° 55, maio/ago. 2000.
- VALTER, R.A.** Perspectivas do conhecimento contábil para o 3° milênio. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília. ano. 23, n°. 88, out. 2004.
- ZICHER, I.** *Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para gestão econômica*. São Paulo, 1991. Dissertação. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 2002.