

**FACULDADE SÃO JUDAS TADEU  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SOLANGE HELENA DO NASCIMENTO VIEIRA**

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS COMO  
FERRAMENTAS GERENCIAIS USADAS PELO *CONTROLLER* PARA TOMADA  
DE DECISÕES NAS EMPRESAS**

**RIO DE JANEIRO  
2014.1**

**FACULDADE SÃO JUDAS TADEU  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SOLANGE HELENA DO NASCIMENTO VIEIRA**

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS COMO  
FERRAMENTAS GERENCIAIS USADAS PELO *CONTROLLER* PARA TOMADA  
DE DECISÕES NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do professor MARCOS MIZURINE.

**RIO DE JANEIRO  
2014.1**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**SOLANGE HELENA DO NASCIMENTO VIEIRA**

### **DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS COMO FERRAMENTAS GERENCIAIS USADAS PELO *CONTROLLER* PARA TOMADA DE DECISÕES NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte banca examinadora:

---

Professor Orientador Marcos Mizurine  
Faculdade São Judas Tadeu

---

Professora Cristiane Bomfim Cruz do Nascimento  
Faculdade São Judas Tadeu

---

Professor José da Consolação Oliveira;  
Faculdade São Judas Tadeu

Rio de Janeiro, 16 de junho de 2014.

Dedico esse trabalho a minha família que sempre esteve comigo na saúde e na doença e aos meus professores que me ensinaram a ser uma pessoa melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS pela presença constante em todos os momentos da minha vida, e a todas as pessoas, que de forma direta ou indireta contribuíram para a conclusão deste curso.

**“Aquele que nem mesmo o seu próprio Filho poupou, antes o entregou por nós, como nos não dará também com ele todas as coisas? Quem intentará acusação contra os escolhidos de DEUS? É Deus quem os justifica. ”**

**Romanos 8:32 e 33**

## RESUMO

O presente trabalho estuda a importância dos Demonstrativos financeiros, em especial a Demonstração de Fluxos de Caixa, como ferramenta de gestão, para a tomada de decisões dos gestores, ao serem responsáveis pela formação da estrutura de capital de suas organizações, entidades ou empresas. Apresenta as oportunidades que se vislumbram, com as diversas possibilidades de se investir através da captação de recursos ou a utilização de capital próprio para expansão da estrutura logística, em tempo real. Para tanto, buscou-se evidenciar a utilização das informações contábeis empregadas de forma estratégica pelo *Controller*, com o objetivo de que futuras ações confirmem as propostas de sucesso diagnosticadas. A metodologia empregada foi à pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, onde se analisa a partir do referencial teórico dos autores e da legislação existente sobre o assunto. Foram realizadas entrevistas com profissionais da área fim que ratificaram, como imprescindível à atividade profissional do contabilista, na função de *controller* nas empresas, sua formação e forma de atuação, independente da estrutura organizacional identificada. Conclui-se ainda, que a elaboração e análise dos Fluxos de Caixa, como instrumento financeiro e gerencial, é uma ferramenta importante para diagnosticar, os objetivos máximos de liquidez e rentabilidade das empresas, em um período, em função das metas a serem alcançadas.

Palavras-chave: Contabilidade financeira e gerencial. *Controller*. Tomada de decisão. Sistema de informações contábil. Demonstração de Fluxos de Caixa.

## **ABSTRACT**

This paper studies the importance of financial statements, in particular the Statement of Cash Flows as a management tool for decision making of managers, to be responsible for the formation of the capital structure of their organizations, entities or companies. Presents opportunities that are glimpsed, with the various possibilities of investing through fundraising or the use of capital to expand the logistics structure in real time. To this end, we sought to demonstrate the use of accounting information used strategically by the Controller, in order that future actions confirm the successful proposals diagnosed. The methodology used was the literature research with qualitative approach, which is analyzed from the theoretical framework of the authors and the existing legislation on the subject. Interviews with professionals in the area in order to ratify, as essential to the professional activities of the accounting officer, the controller function in companies, their training and were made form of action, independent of the organizational structure identified. We can also conclude that the preparation and analysis of cash flows, and as a financial management tool, is an important tool for diagnosing the maximum objectives of liquidity and profitability of companies in a period, depending on the goals to be achieved.

**Keywords:** financial and managerial accounting. Controller. Decision making. Accounting information system. Statement of Cash Flows.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.	Modelo de sistema de informação.....	23
Figura 2.	Análise da satisfação de usuários de informações.....	24
Figura 3.	Diferenças entre a contabilidade financeira e Gerencial.....	27
Figura 4.	Organograma.....	29

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1. A CONTABILIDADE E SUA ABRANGÊNCIA</b>	<b>14</b>
1.1. Mudanças na área contábil provenientes da globalização	14
<b>2. A CONTROLADORIA E O PAPEL DO CONTROLLER</b>	<b>17</b>
2.1. Controladoria como órgão administrativo e operacional	17
2.2. Papel do Controller e sua formação profissional	18
2.3. Ferramentas gerenciais utilizadas pelo Controller	20
<b>3. O USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA CONTABILIDADE</b>	<b>22</b>
3.1. Conceito de sistema de informação	22
3.2. Sistemas de informações utilizados nas empresas	23
3.2.1. Sistema de informações gerenciais (SIG)	23
3.2.2. Sistema de apoio à decisão (SAD)	24
3.2.3. Sistema de informações executivas (SIE)	24
3.2.4. Sistema de informações contábeis (SIC)	24
3.3. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial	26
<b>4. AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E SUA ANÁLISE</b>	<b>30</b>
4.1. Principais instrumentos contábeis	30
4.2. Surgimento das demonstrações contábeis	30
4.3. Demonstrativos contábeis e suas finalidades	31
4.4. As Formas de análise dos demonstrativos contábeis	31
4.4.1. Análise vertical	32
4.4.2. Análise horizontal	32
4.4.3. Análise por índices	33
4.4.3.1. Índices de estrutura de capital	33
4.4.3.1.1. Participação de capital de terceiros	33
4.4.3.1.2. Investimento e imobilização do patrimônio líquido	33
4.4.3.2. Índices de liquidez	33
4.4.3.2.1. Corrente	33
4.4.3.2.2. Seca	33

4.4.3.3 Índices de rentabilidade	35
4.4.3.3.1. Resultado líquido	35
4.4.3.3.2. Giro do Ativo	35
4.4.3.3.3. Retorno sobre o ativo	35
4.4.3.3.4. Rentabilidade do patrimônio líquido	35
4.4.3.3.5. Giro de estoque	36
4.4.3.4. Índices de ciclo financeiro (prazos médios)	36
4.4.3.4.1. Prazo médio de renovação de estoque(PMRE)	36
4.4.3.4.2. Prazo médio de recebimento de vencimento(PMRV)	36
4.4.3.4.3. Prazo médio de pagamento de compras(PMPC)	36
4.4.3.4.4. Ciclo operacional(CO)	36
4.4.3.4.5. Necessidade de capital de giro	37
4.4.5 Fórmula Dupont simplificada	37
<b>5. A DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA E SUA IMPORTÂNCIA</b>	<b>38</b>
5.1. Obrigatoriedade	38
5.2. Conceitos	38
5.3. Classificação	40
5.4. Métodos de elaboração	41
5.5. Importância como ferramenta gerencial	42
5.6. Índices importantes para análise da Demonstração de Fluxos de Caixa	44
5.6.1. Cobertura de Juros	44
5.6.2. Capacidade de quitar dívidas	44
5.6.3. Taxa de retorno do caixa	44
5.6.4. Nível de recebimento de vendas	45
5.6.5. Capacidade de novos investimentos	45
<b>6. PESQUISA DE CAMPO</b>	
6.1 Entrevista com o Controlador Geral do Município do Rio de Janeiro	46
6.2 Entrevista com o Vice - Presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro	47
6.3 Resultado e Análises	48
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	

## INTRODUÇÃO

O tema da presente pesquisa são os Demonstrativos Financeiros como ferramentas gerenciais, usadas pelo *Controller* para tomadas de decisões nas empresas.

É fundamental limitar o tema proposto com ênfase na demonstração dos fluxos de caixa, em face da existência de outros demonstrativos com finalidades diversas conforme propósito a ser requerido.

Estabeleceu-se como problema a seguinte questão: A capacidade Informativa da Demonstração dos Fluxos de Caixa desempenha papel relevante para o *Controller* nas empresas?

Os Objetivos Gerais estabelecidos são:

- Apresentar a finalidade das demonstrações financeiras, em especial a demonstração dos fluxos de caixa;
- Consultar a legislação contábil e o referencial teórico dos autores quanto à identificação do profissional contabilista, como possuidor de perfil para o desempenho do papel do *controller* na estrutura organizacional;
- Propor a solução adequada para sanar a falta de capital humano com perfil para o desempenho das funções de *controller* nas empresas, potencializando o retorno de seus investimentos.

Os Objetivos Específicos são:

- Descrever o demonstrativo de Fluxos de Caixa, como importante ferramenta gerencial para os gestores, nas empresas;
- Identificar qual o real interesse dos usuários das informações obtidas com a Demonstração dos Fluxos de Caixa;
- Enumerar os tipos de sistema de informação como facilitador da centralização e rapidez nas informações financeiras e gerenciais nas organizações.

A Justificativa para tais premissas é a edição da lei nº 11.638/07 que trouxe uma série de mudanças na lei 6.404/76, dentre as quais a obrigatoriedade na elaboração e publicação da Demonstração dos Fluxos de Caixa, para as sociedades anônimas e para as sociedades de capital fechado, com patrimônio líquido superior a dois milhões de reais, no momento do balanço patrimonial.

A elaboração da demonstração dos fluxos de caixa pelas empresas brasileiras, seguindo a tendência internacional, com a substituição a DOAR (Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos), contribuiu para a transparência e facilidade de entendimento, propiciando informações específicas sobre a movimentação financeira, para adequação as necessidades e pretensão dos seus usuários.

É de vital importância o investimento das empresas no capital humano a fim de promover o seu profissional interno, com conhecimento contábil e visão ampla de todas as áreas da organização, além de liderança, para enfim serem geradas informações confiáveis para darem suporte técnico, às decisões dos gestores sobre a forma mais econômica, sobre como, onde, quando e o que produzir e vender.

A preocupação de toda empresa na atual conjuntura econômica, deve ser seu crescimento com agregação de valor econômico e para tanto, o retorno de seus ativos devem superar os custos de capital, tornando-a mais competitiva e integrada no mercado com a globalização.

Neste contexto administrativo temos a figura do *controller*, que dentro da estrutura organizacional empresarial é a pessoa responsável pela centralização das informações financeiras e gerenciais, que irão respaldar as tomadas decisões das chefias com a análise das demonstrações, em especial, os fluxos de caixa da empresa.

A metodologia utilizada neste trabalho é a pesquisa bibliográfica e documental, conforme ALVES (2007):

É aquela desenvolvida exclusivamente a partir de fontes já elaboradas – livros, artigos científicos, publicações periódicas. Tem como vantagem cobrir ampla gama de fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar diretamente. (p.55).

Caracteriza-se ainda pela pesquisa qualitativa, com a análise da conceituação teórica dos autores e suas linhas de pensamento e as observações realizadas com os dados pesquisados, pois segundo ALVES (2007, p. 64), “esta modalidade onde a identidade e os objetivos são ocultos, o observador não interage com o grupo-alvo da observação”.

A pesquisa de campo visa buscar informações quanto à atividade profissional do *controller* nas empresas, sua formação e forma de atuação, independente da estrutura organizacional identificada bem como a aplicação dos demonstrativos

contábeis, em especial, a Demonstração de Fluxos de Caixa, como ferramenta de gestão.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa é apresentar as oportunidades geradas pelas informações do *controller* às empresas, com base nos demonstrativos financeiros, em especial o Demonstrativo de Fluxos de Caixa a fim de as mesmas identifiquem uma forma melhor para programar seus investimentos ou captar recursos, com base nos resultados das análises.

Espera-se como resultado demonstrar a atuação do *controller*, ou profissional que desempenhe o seu papel, de preferência o profissional contador, detentor de todas as informações financeiras e gerenciais da empresa, na elaboração e análise das ferramentas gerenciais, em especial a importância do demonstrativo de fluxos de caixa, como fonte de informações imprescindíveis para a tomada de decisões nas organizações, sendo responsáveis pelo sucesso ou fracasso de suas empresas.

## 1. A CONTABILIDADE E SUA ABRANGÊNCIA

### 1.1. MUDANÇAS NA ÁREA CONTÁBIL PROVENIENTES DA GLOBALIZAÇÃO

A agilidade com que as mudanças ocorreram trouxe como contrapartida a necessidade de se buscar instrumentos de gestão, capazes de fornecerem informações hábeis, confiáveis e respostas adequadas para questionamentos a fim de darem suporte ao processo de tomada de decisões.

A globalização propiciou mudanças no cenário econômico mundial, estabelecendo novas estratégias, para que os países adequassem sua gestão ao mercado competitivo e dinâmico criado, definindo novas diretrizes a serem seguidas pelas empresas.

Na realidade o interesse dos países em analisar os demonstrativos contábeis inicialmente se mostrou pequeno, mas apresentou aumento a partir do ano de 1915, se tornando praticamente obrigatório, conforme observação de MATARAZZO:

Em 1915, determinava o *Federal Reserve Board* (o Banco Central dos Estados Unidos) que só poderiam ser redescontados os títulos negociados por empresas que tivessem apresentado seu balanço ao banco, medida que consagrou definitivamente o uso de demonstrações financeiras como base para a concessão de crédito. (2010, p.9).

No Brasil a análise das demonstrações financeiras teve difusão nos anos 70, no sistema bancário e, vem se estruturando nas grandes empresas bem como, atualmente, as pequenas empresas também estão usufruindo do seu conhecimento a fim de evitar prejuízos e mesmo a falência nos seus empreendimentos.

Desde então, vem sendo utilizados os instrumentos contábeis para conhecimento da situação econômica e financeira das entidades, onde através da análise de suas demonstrações, se obtém o controle dos custos, a oportunidade de se realizar investimentos ou buscar financiamento para os passivos de funcionamento.

Diante de tais premissas, a busca de recursos para atender a demanda financeira com o pagamento do capital de terceiros, de seus acionistas e ainda sobejar, agregando valor à empresa, se constituiu processo normal para alcançar o objetivo financeiro principal de toda empresa.

E assim, ao final de cada período operacional, se tem a concretização da geração de identidade às ações de mercado da organização e a certeza da geração de lucro.

Neste processo, com os novos horizontes a surgirem, a contabilidade com suas informações oriundas da contabilidade gerencial demonstrou enfim, sua importância para a indispensável gama de necessidades dos gestores nas empresas.

Pode-se citar como exemplo, a vantagem proveniente do avanço tecnológico no auxílio às empresas, em como se manter competitivo, diante da concorrência de mercado, com base nos resultados obtidos, na análise dos dados realizada pelos novos sistemas de informações contábeis.

As organizações, independente do porte e do ramo empresarial (industrial, comercial ou de serviços) que se preocupam em planejar seus orçamentos, utilizam os recursos obtidos através dos demonstrativos contábeis e suas técnicas de análise, com base nas informações oriundas de dados, das diversas áreas da empresa.

Tais informações se tornam indispensáveis, no momento em que os gestores se depararam com a possibilidade de expansão de suas estruturas, visando seu crescimento, a expectativa de perdas ou gastos excessivos em seus negócios.

Neste compasso a contabilidade gerencial ao ser considerada uma ferramenta estratégica, com a elaboração de seus demonstrativos e análise, através de suas técnicas contábeis, somadas a integração de suas informações nas diversas áreas de atuação, vão propiciar grandes benefícios no processo de gerenciamento para tomada de decisões, contribuindo para o sucesso das empresas.

Na contramão da expectativa de sucesso empresarial, por falta de conhecimento da importância da contabilidade gerencial e até mesmo pelo seu emprego de forma equivocada, há um descompasso no tempo das atividades das empresas brasileiras, conforme observação de CHEMIN apud MARION (2009, p.5):

De acordo com um levantamento feito pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), 49,9% das pequenas empresas encerram suas atividades antes de completar dois anos de existência; 56,4% conseguem se manter no mercado por até três anos, enquanto 59,9% fecham suas portas em quatro anos de atividades. Os principais motivos são: falta de capital de giro,



elevada carga tributária e falta de clientes. No entanto, especialistas culpam a burocracia.

É de vital importância que os ciclos de atividades das empresas se iniciem gerando empregos e a partir daí, movimentem a economia brasileira, independentemente de sua estrutura de capital. Para tanto é necessário que continuem em funcionamento, gerando tributos pagos aos Municípios, Estados e a União e como consequência, teremos o crescimento econômico e a distribuição de renda, com a melhoria do nível de vida da população.

## 2. A CONTROLADORIA E O PAPEL DO CONTROLLER

### 2.1. CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL

O crescimento da competitividade no mundo empresarial, fortalecida pela rapidez na modernização dos meios tecnológicos, trouxe em contrapartida o maior grau de políticas fiscais e tributárias, com o objetivo de atender as diversas fontes de financiamentos para condução ética dos negócios e ainda, a exigência na boa gestão dos recursos auferidos, criando o meio mais adequado para um controle gerencial efetivo no processo de condução dos negócios.

Em consequência, a responsabilidade dos novos executivos se tornou essencial para adequação às novas demandas provocadas pela globalização ao se tornarem centralizadores de informações, envolvendo as diversas áreas de atuação nas empresas, entre as quais a contabilidade e a administração.

Diante de tais acontecimentos, nada mais lógico que a criação de uma função também diferenciada, para visualização dos conhecimentos relativos à gestão econômica da organização, como a de Controladoria, conforme definição de MOSSIMAN, ALVES e FISH (1993):

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como órgão administrativo, com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências. (p.20).

O termo controladoria é entendido pela maioria dos autores constantes na literatura técnica, como órgão administrativo, embora alguns discordem, conforme entendimento de KOLIVER (2005, p.7):

A literatura técnica corrente sobre sistemas de informações demonstra que a maioria dos autores entende a controladoria como órgão administrativo, com suas atividades centradas no planejamento, relato e controle de informações destinadas a dar suporte técnico às decisões dos executivos da entidade. Já outros insistem em classificar a Controladoria como conhecimento autônomo e até mesmo como ciência. Os que assim se expressam contraditam diretamente os fundamentos da contabilidade e da profissão contábil.

Teoricamente, a controladoria se utiliza de diversos campos de conhecimento, em especial a contabilidade, administração, sistemas e economia a fim de realizar a gestão econômica e operacional nas organizações de forma bem sucedida, na visão de OLIVEIRA (2009, p.4):

De um ponto de vista teórico, a controladoria usa seu conhecimento de controle empresarial para uma gestão econômica do negócio e das áreas operacionais. Essa gestão econômica das organizações para ser bem sucedida necessita do conhecimento de vários campos de estudo: contabilidade, sistemas, administração e economia.

Desta forma a controladoria atua na busca da eficiência e eficácia da gestão econômico-financeira das empresas, potencializando os resultados das informações para tomada de decisões.

A missão da controladoria não poderia ser mais difícil do que a manutenção da continuidade da empresa, através da centralização das informações gerenciais, que de forma adequada, irão garantir as tomadas de decisões acertadas, resultando na eficácia gerencial de todo processo de gestão.

## 2.2. PAPEL DO CONTROLLER E SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A origem da palavra *controller* pode ser apresentada conforme (MANSFIELD, 1927 apud RICARDINO FILHO, 1999):

- Século XV: junção das palavras *count* e *roller*- aquele que possui a relação do que entra e do que sai relativamente a dinheiro e mercadorias.
- *Countroller*: pessoa que controlava as contas pessoais dos lordes ingleses. Posteriormente a palavra foi deliberadamente alterada para *comptroller*.
- Nos Estados Unidos, até hoje *comptroller* é o título dado a funções na área governamental, e *controller*, as empresas privadas (p.33).

Igualmente, NAKAGAWA (1993) estabelece a relação entre os dois vocábulos controladoria e *controller*:

Os modernos conceitos de controladoria indicam que o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, Isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força de influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa (p.15).

Conforme OLIVEIRA (p.49, 2009) a profissão de *controller* iniciou um processo de consolidação, da década de 1960 até 1980, segundo os autores

brasileiros, em face das mudanças econômicas que o país enfrentava o que gerou aumento no interesse pelo profissional *controller*.

Inicialmente os controladores eram selecionados das seções de contabilidade e finanças das organizações, para ocuparem a função de controladores, em face do amplo domínio das operações financeiras e operacionais que eram executadas, o que na maioria das vezes, os preparava para assessorar nas decisões gerenciais.

O profissional denominado *controller*, é aquele que detém o conhecimento de contabilidade, mantém a supervisão dos arquivos financeiros formais da organização e a necessidade impõe, que suas responsabilidades sejam ampliadas, na maioria das vezes, conforme o modelo de gestão das empresas.

O executivo com liderança para o preparo de equipes, com vistas a apresentar à empresa moderna as opções econômicas mais vantajosas é imprescindível para o desempenho das funções de *controller*.

Na avaliação de YOSHITAKE (1984.p.19):

O *controller* é o executivo financeiro de uma média ou grande empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa.

Segundo SILVER (2006) “os *controllers* tem um papel crítico na execução eficaz das estratégias empresariais, assegurando a disponibilidade de informações corretas e acuradas aos vários tomadores de decisão (p.24).”

Na visão de MARTIN (2002, p.10) a necessidade de geração de valor por parte das empresas, através da venda de seus produtos ou execução de serviços, com o objetivo de ser revertida para seus clientes e investidores é um grande diferencial para sua sobrevivência.

Neste ambiente competitivo com o foco nas informações para produção de valor, a importância antes referenciada na contabilidade puramente fiscal passou a visualizar a gestão como relevante. É a visão generalista do *controller*, que estabelece a conexão entre o estratégico e as operações executadas, apresentando os indicadores que vão refletir o desempenho e as decisões tomadas no alcance dos objetivos das empresas.

Colaborando ainda uma pesquisa nos Estados Unidos indicou que 21% das posições de diretor- executivo das mil maiores empresas são de profissionais que

iniciaram suas atividades nas áreas de contabilidade e de finanças (Warren, 2001, p.16). Tal assertiva se mostra verdadeira uma vez que tais áreas promovem o contato dos indivíduos com toda a operacionalidade das empresas.

Tal mudança comportamental, no meio institucional, trazida pela evolução dos tempos, não poderia acontecer sem a ampliação de visão do profissional contábil como coadjuvante e protagonista, das novas expectativas a serem seguidas pelas empresas, na qual a competência técnica associada à integridade e eficácia profissional o conduzirá a uma carreira bem sucedida.

Atento a conjuntura atual o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) editou a Resolução nº560-83, que dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o Art. 25 do Decreto- Lei nº 9.295, de 27 maio de 1946, contemplando em seu artigo 2º, que uma das funções características do profissional da contabilidade é a de *controller*.

...exercendo qualquer tipo de função. Essas funções poderão ser as de analista, assessor, assistente, auditor interno ou externo, conselheiro, consultor, controlador de arrecadação, **controller**, educador, escritor ou articulista técnico, escriturador contábil ou fiscal, executor subordinado, fiscal de tributos, legislador, organizador, perito, pesquisador, planejador, professor ou conferencista, redator, revisor.

### 2.3. FERRAMANTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELO *CONTROLLER*

A contabilidade gerencial adaptando-se ao crescimento das organizações, a maior complexidade do ambiente externo e os processos produtivos, em consequência do dinamismo do capitalismo, produziu informações mais pormenorizadas para a tomada de decisão dos gestores.

Segundo OLIVEIRA (2009, p.17) “a revolução industrial, além de promover o crescimento das indústrias, promoveu também à criação de filiais fora do país dessas empresas, tornando as necessidades de controle anda mais prementes”.

Ainda no que diz respeito ao crescimento da contabilidade gerencial, é importante a afirmação de RICARDINO FILHO (1999, p.284) sobre sua funcionalidade:

Tais pesquisas vêm mostrar que a contabilidade, desde sua origem, qualquer que seja a data, sempre teve por objetivo prover seus usuários de informações para gerenciamento das atividades e que as

alterações ocorridas ao longo dos tempos, inclusive aquelas havidas nos processos de custeio da produção, referem-se ao aperfeiçoamento das técnicas de gestão, e não, como propuseram Johnson e Kaplan, em 1986, e outros antes deles, a marcos iniciais da contabilidade gerencial.

As novas demandas políticas e tecnológicas oriundas da globalização geraram a necessidade de informações, para o gerenciamento das atividades econômicas. Na visão de CATELLI; SANTOS:

O profundo impacto do ambiente hipercompetitivo nas empresas vem trazendo consigo há décadas uma crescente insatisfação com os sistemas contábeis e, cada vez mais, a necessidade de uma nova abordagem da contabilidade gerencial como resposta ao novo enfoque competitivo da gestão (2003, p.4).

A qualidade da informação irá proporcionar um planejamento financeiro fiel às condições reais da empresa, tornando-a mais competitiva em relação a seus concorrentes e contribuindo para a sua estruturação. Para tanto é importante que o gestor, identifique as diversas formas de análise financeira, definindo qual a forma para se adequar a realidade de sua empresa.

Podem-se identificar as ferramentas utilizadas pelo *controller* como sendo primeiramente o processo de gestão, com as seguintes ações, segundo CORONADO (2010):

- Otimização do resultado econômico;
- Estruturação – exemplifica como deve ser realizado o processo de gestão;
- Formalização – informação aos gestores de áreas;
- Simulações- com o apoio dos sistemas de informações.

Em seguida o sistema de informação econômica:

- Introdução da decisão correta;
- Apuração do resultado econômico de produtos e serviços;
- Permissão da avaliação de desempenho das áreas.

### 3. O USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA CONTABILIDADE

#### 3.1. CONCEITO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O conceito de sistema tem sua origem na teoria geral dos sistemas, conforme explicação de BERTALANFFY (1975, p.28):

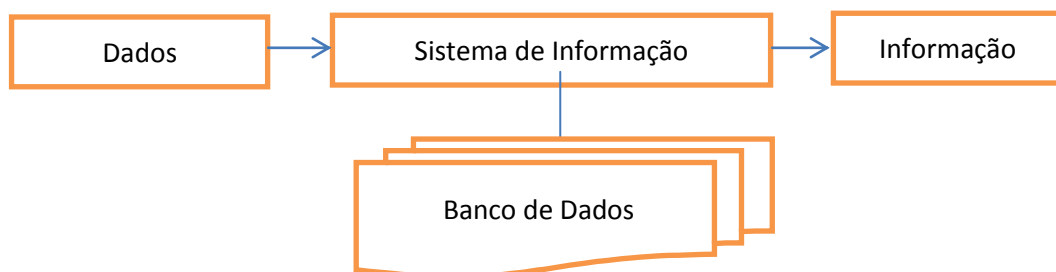
A teoria geral dos sistemas em sentido restrito (TGS) procura derivar da definição geral do “sistema” como complexo de componentes em interação, conceitos característicos das totalidades organizadas, tais como interação, soma, mecanização, centralização, competição, finalidade, etc., e aplicá-los a fenômenos.”

Neste entendimento, deduz-se que uma organização sob a ótica de um sistema, composta por um complexo de elementos que se interagem, não deve ser avaliada pelo estudo isolado de suas várias partes, mais da integração entre elas.

Segundo HOJI (2001, p.356) “informações são o resultado de dado ou conjunto de dados adequadamente processados para que o usuário final as compreenda e possa tomar decisões com base nela”.

A complexidade dos ambientes externos e internos das empresas irão promover ajustes nas informações, a fim de que no final do processo de tomada de decisão, sejam aproveitadas de forma eficiente e eficaz.

Na avaliação de SCHMIDT (2002, p.81) um sistema de informação pode ser comparável a um grupo de ações devidamente estruturadas, planejadas e organizadas, que ao serem executadas irão gerar informações que darão suporte as decisões dos gestores.



**FIGURA 1- Modelo de Sistema de Informação. PASSOS, Quismara Corrêa dos. Artigo A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão.**

Na figura supra, identificam-se os dados como as entradas que ao serem processadas pelo sistema de informação, que mantém a atualização do banco de dados, transforma-se após análise, em informação na saída, como produto final.

Não se poderia esquecer que a informação deve obedecer a determinados pressupostos, a fim de que sua qualidade represente a consolidação de poder da empresa, conforme demonstrado na figura abaixo:

**FIGURA 2- Características da informação**

Relevância	Quando reduz a incerteza, melhora a habilidade dos administradores em fazer previsões e permite corrigir ou confirmar suas expectativas.
Confiabilidade	Quando a informação disponibilizada é atual, correspondendo a realidade que representa sem erros.
Completude	Quando inclui tudo o que o usuário precisa saber, sem omissão de aspectos importantes ou prolixa sobre a situação em questão.
Conveniência	Quando é útil e oportuna.
Apropriada	Quando possui um nível de detalhamento e formato adequado.
Verificável	Quando permite que dois ou mais usuários tenham a mesma interpretação sobre o mesmo feito.

**Fonte: Souza, et al (2008). Análise da satisfação de usuários de informações contábeis. - VI Simpósio de gestão de negócios.**

### 3.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES UTILIZADOS NAS EMPRESAS

#### 3.2.1. SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (SIG)

As operações realizadas pelas empresas são em sua totalidade manuseadas e gerenciadas pelos sistemas de informações gerenciais- SIG. Para maior esclarecimento, todos os dados que são colhidos nas operações desenvolvidas pelas atividades das empresas são transformados em informação.

Desta forma as tomadas de decisão terão um resultado mais eficiente e eficaz, com o conseqüente alcance das metas e objetivos dos gestores em suas empresas, na avaliação de SCHMIDT (2002, p.86).



Em consequência de todo fluxo dinâmico produzido, se terá uma visão ampla de todo negócio da organização, gerando a redução de custos nas atividades desenvolvidas, aumento da produtividade, rapidez e precisão nas decisões tomadas.

### 3.2.2. SISTEMA DE APOIO À DECISÃO (SAD)

Este sistema de apoio à decisão é específico para tomadas de decisões nos casos de solução de problemas não estruturados e mais intuitivos, onde se busca na base de dados dos sistemas gerenciais, as informações necessárias para dar auxílio às questões decisórias, conforme comentários de SCHMIDT (2002, p.84):

Os SADs passaram a se caracterizar por sistemas interativos e comunicativos, baseados no uso de computadores, que auxiliam aos tomadores de decisões a resolver problemas não estruturados e mais intuitivos do processo decisório.

### 3.2.3. SISTEMA DE INFORMAÇÕES EXECUTIVAS (SIE)

O sistema de informações executivas (SIE) é voltado para o nível estratégico da empresa, com o objetivo de ampliar as possibilidades de alternativas para solução de problemas. Tais informações vão propiciar ao gestor adequar suas expectativas, de forma a se antecipar as situações apresentadas pelo ambiente em que se encontra.

Fornecer detalhes nas informações corporativas e estratégicas que aplicadas de forma flexível, ágil e controlável vão dirigir ações mais assertivas nos negócios das corporações.

### 3.2.4. SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS (SIC)

É um sistema de informações que se baseia em produzir informações necessárias para a gestão econômico-financeira da organização.

Para o entendimento do que vem a ser informação contábil, pode-se afirmar que os resultados do processamento dos dados contábeis, as demonstrações contábeis, constituem-se em informação contábil.

Já IUDÍBUS, MARTINS e GELBCKE (2006, p. 48) perceberam a força que a contabilidade detinha com seu sistema de informações, ao afirmar que:

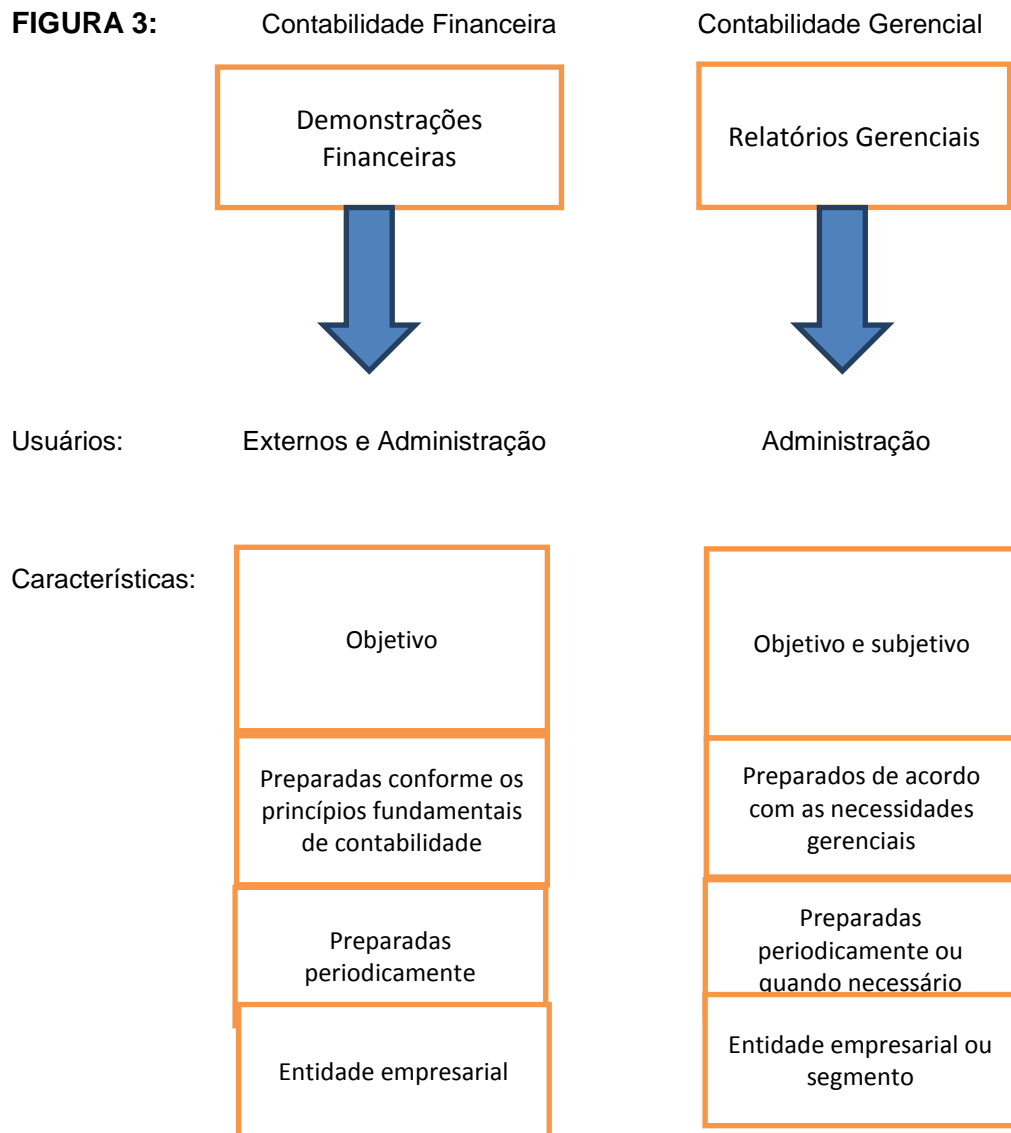
A contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

No entendimento de CORONADO (2012, p.28) os contadores dividem as informações contábeis em dois subgrupos: financeiro e gerencial.

A contabilidade financeira baseia-se nos resultados passados com fulcro nos princípios fundamentais da contabilidade, ao relatar as operações realizadas pela organização, enquanto a contabilidade gerencial trabalha com o planejamento das operações futuras, com base em dados históricos e estimados, não requerendo que estes sejam preparados de acordo com os princípios contábeis.

### 3.3. CONTABILIDADE FINANCEIRA E CONTABILIDADE GERENCIAL

Tratando-se com maiores detalhes, o autor esclarece as diferenças entre as informações contábeis empregadas pela contabilidade financeira e gerencial, conforme quadro abaixo:



Fonte: WARREN, Carl S. et. al.

Identifica-se no contexto que a contabilidade financeira direciona as informações contábeis aos usuários: internos- pessoas, gestores, etc. ou externos à empresa - acionistas, credores, instituições governamentais sindicatos, etc., enquanto que a contabilidade gerencial destina suas informações aos usuários internos, com o objetivo de alcançar os resultados esperados pelos gestores.

A administração financeira pressupõe a utilização dos dados contábeis coletados de forma segura, para transformá-los em informações e a partir daí, realizar sua análise, para definir a situação da empresa, para tanto BARBOSA (2010, p.38), informa:

As empresas, por sua vez, passaram a enxergar os demonstrativos como instrumentos de grande utilidade, uma vez que os dados extraídos podem se transformar em informações extremamente valiosas ao desenvolvimento financeiro das organizações.

Ao considerar o objetivo de toda empresa em maximizar os lucros, aumentando o patrimônio de seus acionistas agregando valor a suas ações, a atuação do administrador financeiro é de gerenciar decisões quanto à captação de recursos com terceiros ou se autofinanciar com capital próprio bem como aproveitar a oportunidade e investir no mercado de capitais na busca de expansão.

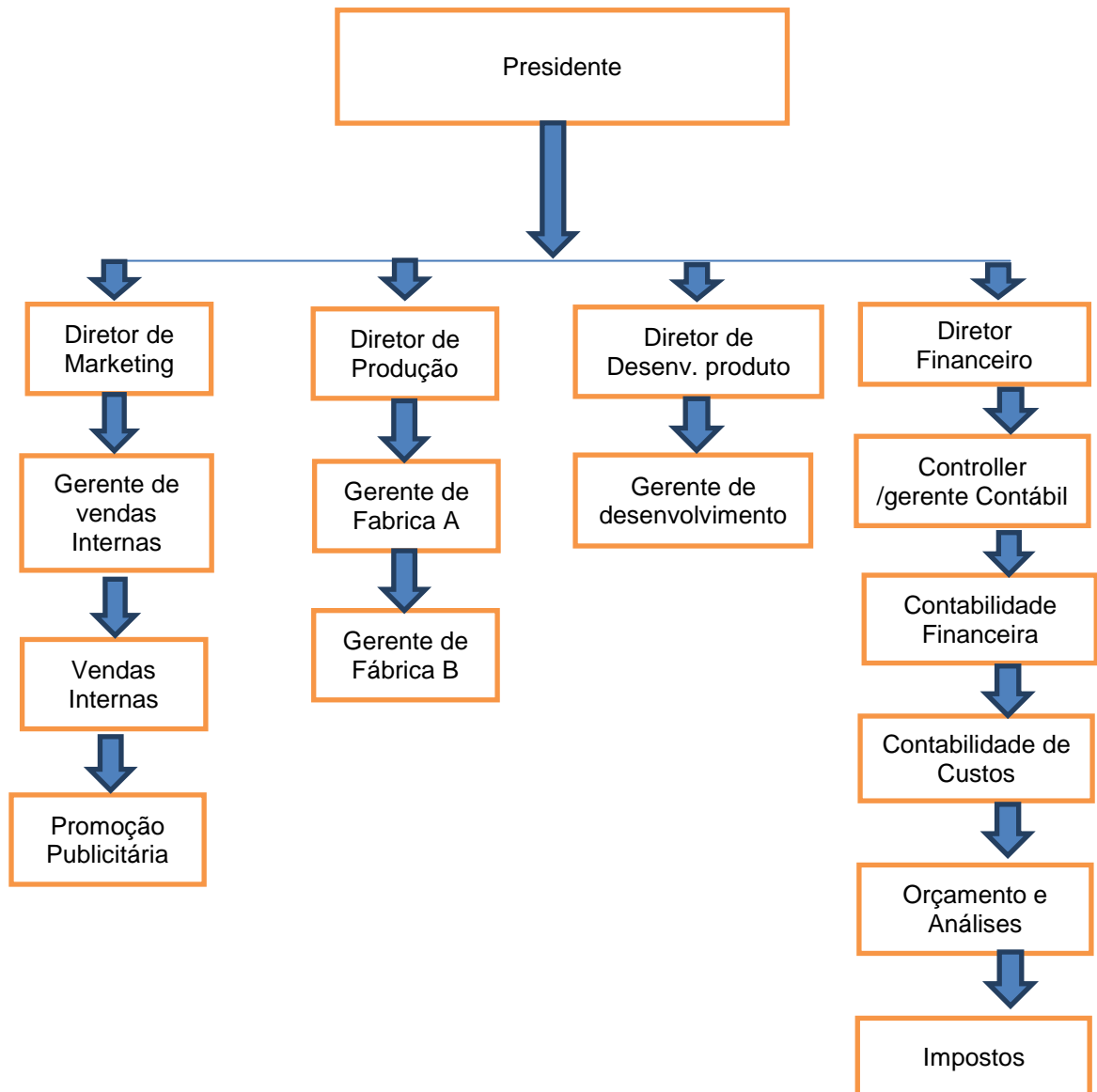
Neste particular o papel do contador gerencial nas organizações é semelhante ao do *controller*, conforme afirma WARREN, Carl.; REEV, James M.; FESS, Philip (2001, p.2):

A equipe do *controller* é formada de vários contadores gerenciais. Cada contador é responsável por uma função contábil especializada, como sistemas e métodos, contabilidade financeira, orçamentos e análise orçamentária, relatórios e análises especiais, impostos e contabilidade de custos.

Corroborando com a afirmativa acima o contador/ *controller* necessita de informações contábeis de todas as áreas da empresa a fim de desenvolver projetos para atender as necessidades da empresa o que os habilita a desempenhar cargos de alto nível.

Segundo CORONADO (2012), pode-se exemplificar no organograma da figura 4, a posição de destaque a ser possivelmente ocupada por um contador/*controller*.

FIGURA 4 – Organograma



Fonte: CORONADO, Osmar. Contabilidade gerencial básica. São Paulo: Saraiva, 2012.p.31.

## 4. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E SUA ANÁLISE

### 4.1. PRINCIPAIS INSTRUMENTOS CONTÁBEIS

Com o objetivo de facilitar a tomada de decisão nas empresas, podem-se destacar os principais instrumentos contábeis utilizados como informações, conforme abaixo:

- Orçamento
- Fluxo de caixa
- Técnicas de análise de investimentos
- Análise das demonstrações contábeis
- Planejamento tributário
- Gestão de estoques
- Controle de contas a pagar
- Controle de contas a receber
- Controle de bens do ativo imobilizado

Com intuito de dar enfoque especial as informações oriundas do tratamento dos dados contábeis, a análise dos demonstrativos contábeis será estudada posteriormente.

### 4.2. SURGIMENTO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

O sistema bancário norte americano foi o precursor e desenvolveu a análise dos demonstrativos, desde o final do séc. XIX, quando os bancos perceberam a necessidade de avaliar a disponibilidade de empréstimos para empresas. Teve início então o desenvolvimento dos demonstrativos, buscando-se a investigação ampla dos aspectos financeiros das empresas, em todos os níveis de organizações.

Sabe-se, contudo que no Brasil até o ano de 1968, havia baixo interesse na análise de demonstrativos e somente após a criação da SERASA (Centralização dos Serviços Bancários S/A), no ano supra, os bancos comerciais passaram a realizar a análise de balanços.

As empresas, também identificaram os demonstrativos como ferramentas úteis, em face do tratamento de seus dados resultavam em informações importantes para avaliar a situação da empresa, nos seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros.

De acordo com as regras contábeis, a série de dados da empresa fornecidos pelas demonstrações, após análise, será transformada em informações e a avaliação quanto à qualidade e confiabilidade, conduzirá a mensuração da eficiência e eficácia da administração financeira e da contabilidade.

Com as modificações na Lei nº 6.404/76 contempladas pela Lei nº 11.638/2007, conhecida como a Lei das Sociedades Anônimas, tornaram-se obrigatórias à elaboração e publicação das seguintes demonstrações financeiras: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração dos lucros e Prejuízos Acumulados, Demonstração de Fluxos de Caixa e se, companhia aberta, Demonstração do Valor Adicionado para as sociedades anônimas e empresas com capital fechado com patrimônio líquido superior a dois milhões de reais, facultando-se a elaboração da Demonstração das origens e Aplicações de Recursos

A norma legal em referência, ainda estabeleceu que as empresas fechadas com patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a R\$2.000.000,00(dois milhões de reais) não estão sujeitas a regra da obrigatoriedade quanto à elaboração da Demonstração de Fluxos de Caixa (parágrafo sexto do Artigo 176 da Lei nº 6.404/76).

#### 4.3. DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS E SUAS FINALIDADES

Para um maior entendimento de cada demonstrativo, será descrito abaixo os tipos e a finalidade de cada um:

- Balanço Patrimonial: Apresenta a situação patrimonial da empresa em dado momento e no entendimento de SÁ (p.1):

O balanço em contabilidade é uma evidência de equilíbrio de elementos patrimoniais através de: causas, efeitos, tempo, espaço, qualidade e quantidade; ou seja, é uma demonstração gráfica dimensional de fatos patrimoniais.

- **Demonstração do Resultado do Exercício:** Evidencia o resultado que a empresa apresentou com sua operacionalidade, ou melhor, suas receitas e despesas no período analisado. Desta forma poderá analisar de forma pormenorizada, o que foi produzido e sua aplicação conforme empenho da empresa.
- **Demonstração das Origens e Aplicação de Recursos:** Informa quais recursos foram destinados a empresa, quais fontes tem maior participação e especifica como ocorre a aplicação desses recursos. Orienta o gestor a identificar a posição financeira da empresa o que possibilitará mudanças quanta a possíveis decisões futuras.
- **Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados:** Evidencia o lucro do período e a sua distribuição. Proporciona informações sobre a destinação do lucro contábil.
- **Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido:** Demonstra a movimentação de todas as contas do patrimônio Líquido, de forma completa e abrangente.
- **Demonstração dos Fluxos de Caixa:** É de grande importância para a tomada de decisão dos gestores, pois fornece informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, fornecendo condições da empresa avaliar sua capacidade de honrar seus compromissos e gerar futuros fluxos líquidos positivos de caixa.
- **Demonstração do Valor Adicionado:** Identifica o valor da riqueza produzido pela empresa, como foi distribuída ou transferida (entre empregados, governo, acionistas, financiadores de capital) e quanto ficou retido na empresa.

#### 4.4. FORMAS DE ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

A análise das demonstrações consiste em decompor, comparar e interpretar as demonstrações a fim de se obter o detalhamento sobre a situação patrimonial da empresa e suas variações durante um período.

Também pode ser identificada como análise das demonstrações financeiras ou apenas análise de balanços. A diversidade de expressões empregada pelos autores na verdade simboliza a busca das informações obtidas através dos dados contábeis.



A análise dos demonstrativos contábeis irá proporcionar informações que serão utilizadas para as mais diversas situações. Sejam bancos, para concessão de crédito, os acionistas para aumento de seus investimentos ou a diminuição da participação no capital das empresas, além de outros interessados como: fornecedores, concorrentes, funcionários, etc.

Aos poucos, os gestores passaram a conhecer totalmente a vida econômica, financeira, patrimonial da empresa com a aplicação de forma assertiva de técnicas de análise das demonstrações contábeis.

Na visão de MARION (2009, p.7):

As operações a prazo de compra e venda de mercadorias entre empresas, os próprios gerentes (embora com enfoques diferentes em relação aos outros interessados), na avaliação da eficiência administrativa e na preocupação do desempenho de seus concorrentes, os funcionários, na expectativa de identificarem melhor a situação econômico-financeira, vêm consolidar a necessidade imperiosa da análise das demonstrações contábeis.

A fim de explanar o assunto de forma criteriosa, mas objetiva, se fará uma abordagem gerencial rápida sobre as formas de análise dos demonstrativos, uma vez que se quer enfatizar a aplicação do Demonstrativo de fluxos de caixa.

Logo, segundo CORONADO (2012, p.123-133) pode-se obter as seguintes formas de análise com os demonstrativos contábeis, a partir do conhecimento de quais demonstrações são de interesse da empresa e a melhor forma de analisá-la:

- Análise vertical e horizontal;
- Análise por meio de índices – Estrutura de capital, liquidez, rentabilidade e ciclo financeiro (prazos médios);
- Fórmula Dupont.

#### 4.4.1. ANÁLISE VERTICAL

Analisa-se o papel de cada conta do balanço patrimonial em relação ao total do ativo o mesmo procedimento ocorrendo em relação ao total do passivo. Da mesma forma com grupos de contas da demonstração do resultado do exercício (DRE) em relação a receita líquida.

#### 4.4.2. ANÁLISE HORIZONTAL

Para sua análise leva-se em consideração que o exercício anterior apresente a equivalência de 100% e a partir de então, divide-se o valor de cada grupo do exercício atual, pelo anterior, onde o coeficiente em percentual será de crescimento ou decréscimo.

#### 4.4.3. ANÁLISE POR INDICES

No entendimento de MATARAZZO (2003, p.152) os índices de análise contábil podem ser apresentados com as devidas explicações e conceitos, conforme abaixo:

##### 4.4.3.1. Índices de estrutura de capital

###### 4.4.3.1.1. Participação de capital de terceiros (endividamento)

$$\frac{\text{Capital de terceiros}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100$$

Quanto a empresa tomou de terceiros para cada R\$ 100,00 de capital próprio. Quanto maior pior (%).

###### 4.4.3.1.2. Investimento e imobilizações do patrimônio líquido

$$\frac{\text{Investimento + imobilizado}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

Valor dos investimentos mais imobilizações para cada R\$100,00 de patrimônio. Quanto maior pior (%).

##### 4.4.3.2. Índices de liquidez

###### 4.4.3.2.1. Corrente

$$\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Quanto a empresa têm de ativo circulante, para cada R\$1,00 de passivo circulante. Quanto maior, melhor (R\$).

#### 4.4.3.2.2. Seca

$$\frac{\text{Ativo circulante – estoque}}{\text{Passivo circulante}}$$

Quanto a empresa possui de ativo líquido para cada R\$1,00 de passivo circulante. Quanto maior, melhor (R\$).

---

#### 4.4.3.3. Índices de Rentabilidade

##### 4.4.3.3.1. Resultado líquido

$$\frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Vendas}} \times 100$$

Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 vendidos. Quanto maior, melhor (%).

##### 4.4.3.3.2. Giro do ativo

$$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo}}$$

Quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimento total. Quanto maior, melhor (%).

##### 4.4.3.3.3. Retorno sobre o ativo

$$\text{Resultado líquido} \times \text{Giro ativo}$$

Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 de investimento total. Quanto maior, melhor (%).

##### 4.4.3.3.4. Rentabilidade do patrimônio líquido

$$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Quanto o gestor obtém a cada R\$100,00 investidos na empresa. Quanto maior, melhor (%).

#### 4.4.3.3.5. Giro de estoque

$$\frac{\text{Valor do custo médio vendido}}{\text{Valor do estoque}}$$

Quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimento no estoque. Quanto maior, melhor (%).

#### 4.4.3.4. Índices de ciclo financeiro (prazos médios)

##### 4.4.3.4.1. Prazo médio de rotação de estoque (PMRE)

$$\frac{\text{Estoque} \times 360}{\text{CMV ou CPV}}$$

Mostra o prazo médio de renovação de estoque. Quanto maior, pior (dias).

##### 4.4.3.4.2. Prazo médio de recebimento de venda (PMRV)

$$\frac{\text{Duplicatas a receber} \times 360}{\text{Vendas}}$$

Mostra o prazo médio de recebimento de vendas. Quanto maior, pior (dias).

##### 4.4.3.4.3. Prazo médio pagamento de compras (PMPC)

$$\frac{\text{Fornecedores} \times 360}{\text{Compras}}$$

Mostra o prazo médio para pagamento de compras. Quanto maior, pior (dias).

#### 4.4.3.4.4. Ciclo operacional

$$PMRE + PMRV$$

Mostra os dias operacionados desde a entrada dos insumos até o recebimento dos produtos comercializados. Quanto maior pior.

#### 4.4.3.4.5. Necessidade de capital de giro

$$PMRE + PMRV - PMPC$$

Mostra a quantidade de dias de necessidade de capital de giro. Quanto maior, pior (dias).

#### 4.4.5. Fórmula Dupont Simplificada

A Fórmula Dupont simplificada tem o objetivo de apurar o retorno sobre o ativo (ROA).

$$\text{Resultado Líquido} \times \text{Giro do ativo} = \text{Retorno sobre o Ativo}$$

## 5. A DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA E SUA IMPORTÂNCIA

### 5.1. OBRIGATORIEDADE

Em novembro de 1987, nos Estados Unidos, o *Financial Accounting Standards Board*- FASB (Comitê de Normas de Contabilidade Financeira dos Estados Unidos), entidade responsável pela regulamentação das políticas e procedimentos contábeis, naquele país, estabeleceu o pronunciamento FAZ-95, que passou a exigir a apresentação da Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) em substituição a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).

As mudanças no cenário contábil global exigiram adequações na legislação contábil brasileira e um de seus efeitos foi a redação do inciso IV do Art. 176 da Lei nº 6.404/76 que introduziu a obrigatoriedade na elaboração e publicação da Demonstração de Fluxos de Caixa (Art. 1º da Lei nº11. 638/07) seguindo o modelo internacional de lei societária com o objetivo de informar o mercado quanto ao desempenho das sociedades anônimas e empresas de capital fechado com patrimônio líquido superior a dois milhões, na época do balanço.

Sua elaboração se faz através das informações obtidas com o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, conforme a descrição de Padoveze (2007, p.79): “A construção do relatório de fluxo de caixa deverá ser feita através do retrabalho dos dados das três demonstrações contábeis anteriores”.

### 5.2. CONCEITOS

Na visão contábil, Caixa pode ser entendida como título da conta que registra os movimentos de entrada e saída na escrita contábil. Sendo ainda contemplado pelos equivalentes de caixa que são investimentos de altíssima liquidez, com conversão imediata em dinheiro e que apresentam riscos quase nulos de mudança de valor.

Tal conceito é adotado pelo IASB, ratificado por IUDICÍBUS, MARTINS e GELBCKE (2003, p.399) que estabelece os equivalentes de caixa como: “[...]”

investimentos de altíssima liquidez, prontamente conversíveis em quantia conhecida de dinheiro e que representam riscos insignificantes de alteração de valor”.

É importante informar que os equivalentes de caixa devem ser registrados em notas explicativas, conforme RIBEIRO (2005b, p.298), afirma: “A DFC, quando elaborada, requer que as aplicações financeiras consideradas pela entidade como equivalentes de caixa sejam relacionadas em Notas Explicativas”.

Para o entendimento do que vem a ser fluxo de caixa, pode-se descrever a visão de GENTIL (2007) como sendo “[...] o movimento de todas as entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, ou seja, das origens de caixas (fatores que aumentam o caixa da empresa) e das aplicações de caixa (reduzem o caixa da empresa) [...]”.

No conceito de ZDANOWICZ (1992, p.28), o Fluxo de Caixa é um instrumento importante para o gestor financeiro, pois lhe dá condições de planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos da organização durante um lapso temporal.

O Fluxo de Caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros, a serem captados pela empresa. De acordo com a situação financeira- econômica da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e rentabilidade para o período em apreciação, e forma quantificada em função das metas propostas.

Ainda no entendimento do autor a necessidade de visão por parte do administrador da situação da empresa de forma antecipada, é essencial: “Através do Fluxo de Caixa o administrador financeiro pode determinar os objetivos e as metas a serem alcançadas pela empresa, de forma antecipada, consistente e racional (1992, p.33).”

Há controvérsias quanto à elaboração do fluxo de caixa pelo setor financeiro e não pelo setor contábil, em virtude da tempestividade das informações contidas e da especificidade em sua elaboração, porém tal questionamento não se fortalece, havendo um sistema de informatização interagindo com as diversas áreas da empresa. Desta forma a área contábil pode apoiar inteiramente o gestor nas finanças, conforme a avaliação de PADOVEZE (2007, p.79).

Sabemos, entretanto, que os meios computacionais hoje ao alcance de praticamente qualquer empresa possibilitam uma integração perfeita da contabilidade com a tesouraria. Desta forma, o lançamento das movimentações bancárias, de caixa e aplicações bancárias e financeiras, pode ser feito diretamente no sistema de informação contábil e, assim mesmo, o fluxo de caixa diário de

recursos financeiros pode ser obtido pelo sistema de informação contábil.

É através dos fluxos de Caixa que se identificam os movimentos de entrada e saída de numerários, impactados pelas atividades da empresa, em período definido. SÁ e SÁ (1983, p. 190) apresentaram como definição de fluxo de caixa e sua demonstração como:

Fluxo de Caixa- Fluxo de liquidez, ou seja, o curso que no tempo traça o confronto entre os recursos de recebimentos e os desembolsos por pagamentos. Forma dinâmica de conhecer o comportamento da liquidez ou capacidade de dispor de dinheiro para fazer frente às necessidades financeiras.

O CPC 03- Comitê de Pronunciamentos Contábeis, diz:

“As informações sobre fluxos de Caixa são úteis para avaliar a capacidade de a entidade gerar recursos dessa natureza e possibilitam aos usuários desenvolver modelos para avaliar e comparar o valor presente de futuros fluxos de caixa de diferentes entidades”.

Diante do exposto, o Demonstrativo de Fluxos de Caixa é a exposição visual das receitas e despesas das empresas, distribuídas ao longo de um período definido. É a previsão de entradas e saídas dos recursos monetários.

### 5.3. CLASSIFICAÇÃO

A atividade da empresa ao impactar o Caixa ao longo de sua rotina promove efeitos que são classificados em três categorias: efeitos do Caixa em atividades operacionais, em atividades de financiamento e em atividades de investimento.

As atividades operacionais irão demonstrar o quanto em dinheiro a empresa recebeu de suas ações empresariais, que vão contribuir para o lucro líquido. São inclusos o dinheiro recebido das vendas, juros sobre empréstimos e dividendos em ações, e pagamentos aos fornecedores de estoques e outros bens e serviços, aos funcionários (salários), taxas, e pagamentos de juros aos credores.

As atividades de investimento podem ser definidas, segundo *Griffin* (2012, p.59) como:

Atividades que irão demonstrar a mudança de posicionamento do Caixa de uma empresa resultante de quaisquer ganhos (ou perdas) vindo de investimentos no mercado financeiro e subsidiárias operacionais, assim como as alterações resultantes de quantias



gastas em investimentos em ativos permanentes, como instalações e equipamentos.

As atividades de financiamento dos fluxos de caixa farão a medição do fluxo de caixa para obtenção de recursos entre os proprietários e credores.

Pode-se afirmar que nem sempre um fluxo de caixa total negativo por um lapso temporal, identifica um sério problema a solucionar, pois havendo condições de produzir um fluxo de caixa positivo como resultado de suas atividades, este resultado estaria refletindo a evidência de um forte investimento, sendo neste caso identificado como algo salutar, pois promovem a renovação da empresa e conseqüentemente o aumento da produtividade.

#### 5.4. MÉTODOS DE ELABORAÇÃO

São utilizados dois métodos para elaboração do Demonstrativo de Fluxos de Caixa: o método direto e o método indireto para elaboração do demonstrativo de fluxos de caixa. A diferença se faz no tocante a forma como são apresentados os Fluxos de Caixas Operacionais, pois é o grupo que reúne a maior parte das informações.

O método direto analisará as contas caixa e equivalentes de caixa para registrar os fluxos de caixa do período. Inicia-se pela Demonstração de Resultado do exercício e se procede aos ajustes pelas variações das contas circulantes identificadas no balanço patrimonial, ligadas às operações ( IUDICIBUS; MARTINS; GELBECKE (2008, p.403).

Como exemplo, citam-se as seguintes contas provenientes do Plano de Contas das empresas: recebimento dos clientes, pagamento de fornecedores, pagamento de funcionários, pagamento das despesas operacionais, pagamento de taxas, pagamento de juros e fluxo de caixa líquido gerado (ou consumido) nas atividades operacionais.

Na visão de IUDICIBUS, MARTINS e GELBECKE (2003, p.402), o método indireto chamado método da reconciliação, “faz a conciliação entre o lucro líquido e o Caixa gerado pelas operações”.

Para sua elaboração de forma correta é importante excluir do lucro líquido os valores referentes a atividades de financiamento ou investimento bem como os

valores que se referem às transações e eventos que podem se transformar em caixa, no futuro.

A elaboração do método direto é recomendada pela FASB (*Financial Accounting Standards Board*) e o IASB (*International Accounting Standards Board*), além de outras obrigatoriedades, descritas por IUDICIBUS, MARTINS e GELBECKE (2003, p.402):

- Obrigatoriedade de evidenciação das variações das contas de clientes, fornecedores e estoques, separadamente, além de apresentar, em notas explicativas, a conciliação do fluxo líquido com o lucro líquido do período, caso seja utilizado o método direto caixa;
- Obrigatoriedade de evidenciação em notas explicativas dos juros e Imposto de Renda, pagos durante o período, caso seja utilizado o método indireto caixa.

## 5.5. IMPORTÂNCIA COMO FERRAMENTAL GERENCIAL

A importância da Demonstração dos Fluxos de Caixa quanto às decisões a serem tomadas, pela concentração de informações que oferece é relevante conforme IUDICIBUS, MARTINS e GELBKE (2006, p.398): “o objetivo primário da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período”.

Como ferramenta gerencial possibilita a avaliação da capacidade da empresa em cumprir com seus compromissos, prioritariamente com o capital de terceiros e, identificando as possibilidades de retorno de seu capital próprio, com a remuneração de seus sócios.

As mudanças na legislação com a alteração da lei nº6404/76 e a edição da Lei nº 11.638/07, no seu Art.176, inciso IV, a transformou em relatório obrigatório. Conforme informa MARION (2009, p.52):

A demonstração dos fluxos de caixa (DFC) é um dos principais relatórios contábeis para fins gerenciais. No Brasil, com a modificação da lei nº6404/76 pela Lei nº 11.638/07, tornou obrigatória para as companhias abertas e as de grande porte (as grandes Ltdas).

Em se tratando de demonstração financeira a demonstração de fluxo de caixa é a melhor ferramenta gerencial, pois através dela se identifica o passado financeiro

da empresa, em determinado período, e a partir daí se irá projetar o futuro de suas disponibilidades. Ou seja, as metas da empresa serão alcançadas com a certeza de que fluxos de pagamentos das despesas serão realizados através das entradas (recebimentos). Conforme GITMAN (2008, p.40) relata:

A demonstração de fluxos de caixa resume os movimentos de entrada e saída de caixa durante o período considerado. Ela oferece uma visão dos fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento da empresa e concilia tais fluxos com as variações dos saldos de caixa e aplicações em títulos negociáveis nesse período.

Além das alterações ocorridas durante o exercício no saldo do caixa e equivalente de caixa, a demonstração dos fluxos de caixa deve informar também as modificações nos saldos das demais disponibilidades, incluindo se contas correntes bancárias e investimentos.

A negligência de algumas empresas em administrarem seus fluxos de caixa os conduz a problemas de insolvência ou liquidez e como consequência da falta de uma boa administração ocorre à falência.

A atitude diante de uma informação relevante para determinado tipo de decisão necessária servirá como “antídoto” para situações onde será analisado se o momento é oportuno ou não, evitando desgastes financeiros.

O fato da demonstração de fluxo de caixa permitir o entendimento de forma mais fácil, torna o processo decisório mais rápido, tanto para manter a competitividade da empresa quanto para a captação de recursos, a curto e longo prazo. Na visão de GITMAN (2008, p.84):

O fluxo de caixa, o sangue da empresa, é o tema da preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão do dia a dia quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para o acionista.

O que possibilita a empresa estabelecer mecanismos para suas transações financeiras e ainda, conservar o equilíbrio nos momentos de contingência é o caixa, através da manutenção das condições ideais para condução do negócio. A qualquer irregularidade no fluxo das entradas e saídas do caixa deverão ser avaliados os imprevistos tais como, flutuações nas vendas, política irregular de crédito dos fornecedores e clientes, outros fatores sazonais bem como o conservadorismo do gestor.

O fluxo de caixa é a ferramenta difusora para tomada de decisões gerenciais visando o alcance das metas e dos planos financeiros, definidos pelos gestores das empresas em curto e longo prazo.

É através da gestão eficiente e eficaz, que se busca o equilíbrio na relação de recebimentos e pagamentos, em desafios com a certeza de que o momento é de investir ou captar recursos.

## 5.6. INDICES IMPORTANTES PARA ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA (DFC)

Um estudo mais objetivo sobre a aplicação dos dados provenientes da elaboração da Demonstração de Fluxos de Caixa pode-se obter, com o cálculo de índices específicos, conforme o entendimento de MARION (2012, p.206-208), que auxiliam os gestores, na tomada de decisão, tais como: cobertura de juros, capacidade de quitar dívidas, taxa de retorno do caixa, nível de recebimentos de vendas e capacidade de novos investimentos, conforme descrição abaixo.

### 5.6.1. COBERTURA DE JUROS

$$\frac{\text{Caixa gerado nas operações}}{\text{Juros pagos no período}}$$

O caixa gerado nas operações (CGO) seria antes dos impostos e juros.

### 5.6.2. CAPACIDADE DE QUITAR DÍVIDAS

$$\frac{\text{Caixa gerado nas operações após operações financeiras}}{\text{Financiamentos onerosos}}$$

O caixa gerado nas operações seria depois do pagamento dos impostos e juros. Seriam também subtraídos os dividendos pagos no período, pois eles (os dividendos) são obrigações anuais repetitivas.

### 5.6.3. TAXA DE RETORNO DO CAIXA

Caixa gerado nas operações

Ativo

Este indicador também pode ser calculado sobre o ativo operacional e, até mesmo, saber o patrimônio líquido, calculando-se a taxa de retorno do caixa em relação aos recursos investidos pelos proprietários.

### 5.6.4. NÍVEL DE RECEBIMENTOS DE VENDAS

Caixa gerado nas vendas

Vendas

Este indicador é bom quando comparado com anos anteriores e com concorrentes, avaliando-se a política de crédito, cobrança e outros.

### 5.6.5 Capacidade de novos investimentos

Caixa gerado nas operações após operações financeiras

Novos investimentos no imobilizado

Mede a capacidade de gerar recursos, após o pagamento de dividendos, para a continuidade dos negócios, financiando com recursos próprios novos imobilizados. Possibilita a aquisição de novos investimentos, com recursos gerados no caixa.

## 6. PESQUISA DE CAMPO

Foram realizadas entrevistas com o objetivo de avaliar o real papel do *controller* e as exigências quanto a sua formação profissional nas empresas, a saber:

### 6.1. Entrevista com o Controlador Geral do Município do Rio de Janeiro

Este informou que efetivamente exerce a função de *controller* na estrutura organizacional do órgão, como profissional responsável pela gerência das informações contábeis e financeiras da Administração pública municipal, assessorando o Prefeito na tomada de decisões, desde 2010.

A interação a nível contábil entre os órgãos da administração pública municipal e a Controladoria, ocorre através dos lançamentos dos dados diretamente no sistema integrado de informações da Prefeitura.

O Controlador Geral identifica como dificuldades, a centralização das informações oriundas dos diversos setores (contábil e financeiro) provenientes das áreas de saúde, limpeza urbana, segurança, cultura, esportes e lazer, urbanização bem como outras áreas em que a Prefeitura atua, pois chegam com características totalmente diferentes das originais, necessitando de cuidado para manuseá-las, conforme seu foco.

A solução que se buscou no órgão supra, para sanar a falta de capital humano com perfil para o desempenho das funções de *controller*, com o objetivo de alcançar as metas da administração, foi a capacitação interna através de treinamentos, aproveitando a ambiência profissional de cada um nos seus setores: contadores, técnicos contábeis e demais funcionários graduados nas áreas de auditoria e contadoria, visando suprir as carências de profissionais. Informa ainda a ocorrência também de capacitação externa com cursos de pós-graduação na UERJ.

O nível de escolaridade básico de um *Controller*, no entendimento do Controlador Geral é a graduação em ciências contábeis e pós-graduação. Para um profissional completo se acrescentaria a graduação em Administração e Tecnologia da Informação bem como conhecimentos de auditoria e direito administrativo, domínio da ambiência de trabalho e raciocínio lógico.

As principais atribuições de um *Controller* é a elaboração de relatórios gerenciais, com a obtenção de dados através de sistemas de informações, de planos estratégicos, planejamento de custo, análises comparativas entre o planejamento e execução, controle, avaliação e estudo do patrimônio da empresa, coordenação da contabilidade e da auditoria da empresa, atendendo eventuais demandas externas.

Para exercer a função de *Controller* na Controladoria Geral do Município há exigência da graduação em ciências contábeis e pós-graduação.

## 6.2. Entrevista com o Vice - Presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro

Este informou a importância do profissional contábil em exercer a função de *controller* nas empresas, em face do conhecimento que detém dos diversos setores das mesmas.

No entanto, esclareceu que a maioria dos profissionais contabilistas ainda não despertou para as mudanças que estão ocorrendo no meio empresarial, proveniente dos avanços tecnológicos e das novas necessidades dos mercados, o que tem provocado o aumento da demanda por profissionais com conhecimento contábil.

O Conselho Regional de Contabilidade atua promovendo cursos de capacitação para os profissionais da área contábil bem como fiscalizando o exercício do contabilista na sociedade.

A expectativa dos membros do Conselho é que as faculdades estejam imbuídas da missão de promoverem discussões a respeito das atribuições e perfil do contador, introduzindo uma visão de futuro aos formandos, ou seja, o aprimoramento acadêmico e a busca do domínio em sua ambiência de trabalho.

## 6.3. RESULTADO E ANÁLISES

Na pesquisa de campo, através de entrevistas foi identificado o investimento realizado pelo Conselho Regional de Contabilidade (CRC) órgão regulador da área contábil no Estado, aos profissionais da área contábil a fim de valorizar não apenas como atividade de controle tributário, mas também como parte integrada na gestão,

em face das mudanças ocorridas na sociedade com a globalização. Ratifica ainda a posição funcional nas empresas do *controller* que depende em grande parte do aprimoramento técnico e dos atributos pessoais do contador, que tem visão de futuro dentro da estrutura organizacional, independente de sua área de atuação.

Os dados provenientes das operações das atividades da empresa, uma vez processados, com o uso do sistema de informações integrado com as diversas áreas da organização, em especial o sistema de informação contábil, cuja informação gerada são as demonstrações contábeis, surte efeito, quando os dados inseridos são de qualidade e confiáveis, gerando condições para a tomada de decisões mais acertadas.

Ainda enfatizam que o papel do *controller* se faz presente neste ambiente, interagindo com as diversas áreas da empresa de forma a consolidar as informações contábeis e financeiras oriundas dos demonstrativos contábeis, em especial o Demonstrativo de Fluxos de Caixa, a fim de assessorar os gestores diante dos diversos questionamentos presentes na rotina de suas atividades.

Neste escopo, diversos autores são de posicionamento que o conhecimento do profissional contabilista se faz preponderante para o exercício das atribuições de *controller* como qualificação básica para o exercício das atribuições do *controller*, alinhado a liderança e percepção das necessidades empresariais.

Mesmo com as novas regras ditadas pela convergência internacional da contabilidade, a exclusiva atribuição fiscal na atividade do contabilista, por exigência em grande parte das empresas brasileiras, ainda tem ofuscado a capacidade de crescimento do profissional em lide, retardando suas expectativas quanto a tomar posse do cargo de *controller* nas empresas.

Alinhado ao pensamento moderno, a legislação estabelecida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), editou a Resolução nº 560-83(20), que dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o Art. 25 do Decreto-Lei nº 9.295/46 que criou o Conselho Federal de Contabilidade, definindo as atribuições do contador e do guarda-livros estabelece a função de *controller*, como uma das funções pertinentes ao profissional da contabilidade.



## CONCLUSÃO

A globalização trouxe consigo mudanças no fluxo de capitais e no avanço tecnológico que por sua vez aproximaram a sociedade comercial do mercado de capitais e do avanço tecnológico, não permitindo que as empresas mantivessem seu conservadorismo, diante das diversas alterações introduzidas nas rotinas dos diversos empreendimentos. Quer seja na esfera operacional, financeira ou de investimento os gestores devem sempre estar atentos às novas tendências a fim de que a tomada de decisões seja rápida e eficaz.

Para atender as novas demandas de competitividade houve a necessidade da harmonização das normas contábeis brasileiras em relação aos modelos estabelecidos pela contabilidade internacional facilitando o contato entre entidades de diferentes nações.

Nesta ambiência de convergência, o Brasil alterou a Lei 6.404/76 introduzindo a nova lei, conhecida pela Lei das Sociedades Anônimas, de nº 11.638/07, que tornou obrigatória a elaboração e publicação da Demonstração de Fluxos de Caixa.

Este fato contábil é prova irrefutável da importância deste demonstrativo contábil, pela forma transparente e de entendimento fácil a todos os usuários.

A busca de formas para análise das informações contábeis empregadas na contabilidade financeira e gerencial é de total importância e o que se espera de um gestor é que saiba escolher, qual a melhor ferramenta para utilizar a fim de encontrar as respostas certas para as situações específicas.

Constata-se que uma empresa que possui um sistema de informações interativo, com os ajustes necessários conforme a complexidade dos ambientes externos e internos será detentora de uma visão ampla da organização, gerando redução de custos, rapidez e precisão na tomada de decisões.

Neste contexto foi apresentado o Demonstrativo de Fluxos de Caixa como meio informacional de relevância, para qualquer organização, seja ela indústria, comércio ou de serviços, sendo possível detectar possíveis faltas ou sobra de recursos, para que o administrador possa captar recursos com menor custo para a empresa ou investir.

Apesar da existência de outros demonstrativos como Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício, o Demonstrativo de Fluxo de Caixa

responde perguntas que não são facilmente respondidas pelos outros demonstrativos.

Para tanto o demonstrativo de Fluxos de caixa, responde as perguntas mais frequentes dos usuários internos e externos quanto a solvência e liquidez do empreendimento, ao se buscar nas atividades operacionais, estas informarão sobre a capacidade de continuidade das atividades da empresa, pois caso o resultado seja positivo, será possível a previsão para pagamento de dívidas. Em caso negativo, o sinal de alerta será despertado para uma iminente insolvência.

Quanto ao Fluxo de Caixa das atividades de investimento vai responder se a atividades relacionadas às aquisições e alienações de bens imobilizados, com lucro ou prejuízo, bem como outros investimentos, são identificados como fatos operacionais que podem resultar em ganhos ou perdas, indicando sinal de alerta para possível necessidade de utilização do saldo positivo para pagar dívidas.

E por último, o fluxo de caixa das atividades de financiamento vai informar quanto à capacidade da empresa em cumprir com suas obrigações, no que tange ao capital de terceiros, no caso de seus empréstimos e financiamentos bem como com o capital próprio, os dividendos aos acionistas. Se for positivo encontra-se em boas condições financeiras. E caso contrário, inadimplente, apresentará indícios de insolvência.

A falta de conhecimento não é impedimento para que os empresários identifiquem a disponibilidade de caixa de suas empresas, e com as informações precisas elaborem o planejamento financeiro e suas projeções de fluxo de Caixa futuros, evitando cometer erros grotescos na tomada de decisões.

Logo, a finalidade básica da administração dos fluxos de caixa está relacionada à competência da empresa em honrar suas obrigações na data do vencimento e em gerar resultados positivos, em função do investimento realizado no ativo operacional.

Para este fim a proposta da elaboração e aplicação das informações oriundas da Demonstração de Fluxos de Caixa é irrefutável, pois além de serem de fácil esclarecimento são também objetivas na visualização do aumento e diminuição nos ingressos de caixa, para fins de avaliação quanto a necessidades de capital de giro.

Para todo negócio prosperar é essencial à elaboração do orçamento, planejamento e controle das suas atividades bem como realizar os ajustes

necessários para que no futuro próximo possa usufruir de suas decisões bem empregadas.

É importante salientar a existência de limitações presentes na Demonstração de Fluxos de Caixa, tais como o cálculo dos custos entre outros, que podem ser sanadas com a elaboração em conjunto com as demais demonstrações contábeis.

Quanto às dificuldades das empresas na captação de um bom profissional para o exercício da função de *Controller*, pode-se sugerir que o capital humano existente em suas estruturas organizacionais, principalmente na área contábil, pode ser qualificado, através de incentivos para seu aprimoramento profissional, desde que apresentem perfil de liderança e capacidade empreendedora.

Por fim, quanto ao objetivo geral, que era evidenciar o demonstrativo de fluxos de caixa como ferramenta para tomada de decisão, pelo *Controller*, explanou-se que o cotidiano dos administradores é recheado por propostas, que devem ser analisadas através da evidenciação formal e racional da organização do Caixa e equivalentes de caixa, conforme as operações da empresa, através de um processo de tomada de decisões com base no planejamento financeiro e gerencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Magda. *Como escrever teses e monografias: Um roteiro passo a passo*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- BIBLIA SAGRADA. Antigo e Novo testamento. Traduzida por João Ferreira de Almeida. Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil, 1969.
- CATELLI, A. *Controladoria- uma abordagem da gestão econômica- Gecom*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CATELLI; A; Santos, E.S. *Competitividade, criação de valor e gestão econômica*. In: VII CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 2003.
- CORONADO, Osmar. *Contabilidade gerencial básica*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 10.ed. São Paulo: Pearson, 2008.
- IUDICIBUS, Sérgio. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- IUDICIBUS, Sérgio de; MARTINS, Elizeu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais entidades*. FIPECAFI. 6.ed. Ver. E atual.- 8.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2006.
- IUDICIBUS, Sérgio. *Análise de balanços*. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOJI, M. *Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégia financeira, análise, planejamento e controle financeiro*. 3,ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas*. ed. Vozes: 1975.
- Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976(Lei das Sociedades por Ações). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 15 dez.1976.
- Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007- alterou a e revogou dispositivos da Lei nº 6.404/1976 e deu outras providências.
- LUNELLI, R. L. *Análise das demonstrações financeiras*. São Paulo: Portal tributário, 2008.
- MARION, J. C. *Análise das demonstrações contábeis*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Análise das demonstrações contábeis*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARTIN, N.C. *Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária*. In: Revista de Contabilidade e Finanças, São Paulo, n.28, p.10, jan./abr,2002.

MOSSIMANN; ALVES; FISH. *Controladoria: seu papel na administração das empresas*. Florianópolis: Da UFSC, Fundação ESAG, 1993.  
MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise financeira de balanços*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, A. A. *Finanças corporativas e valor*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_; SILVA, C. A. T. *Administração do capital de giro*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria - conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. *Controladoria- fundamentos do controle empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2009

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

PEREIRA, C. *Finanças corporativas*. Rio de Janeiro, 2003 (MBA em gestão Financeira e Controladoria) FGV Management.

Princípios da Contabilidade aprovados pela Resolução CFC nº560/1983, atualizada pela Resolução CFC nº898/2000.

Pronunciamento Técnico do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) nº3.  
RIBEIRO, Osni M. *Contabilidade avançada*. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICARDINO FILHO, A.A. *Do steward ao controller, quase mil anos de management accounting*. 1999. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SÁ, Antônio Lopes de; Sá, Ana Maria de. *Dicionário de contabilidade*. 7.ed. São Paulo: Atlas: 1983.

SÁ, Carlos Alexandre. *Fluxo de Caixa: A visão da tesouraria e da controladoria*. 1.ed. São Paulo: Atlas: 2006.

SANTOS, José L. dos; SCHMIDT, Paulo. *Fundamentos de contabilidade societária: coleção resumos de contabilidade*. São Paulo. Atlas, 2005

SCHMIDT, Paulo (Organizador). *Controladoria: agregando valor a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUZA, et al. *Análise da satisfação de usuários de informações contábeis*. In: VI SIMPÓSIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS. 2008.

SPADIM, Carlos Eduardo. *A importância da demonstração de fluxo de caixa enquanto instrumento gerencial para tomada de decisão*. In: *Revista de Ciências Gerenciais*, São Paulo. Vol. XII, n.14. 2008.

YOSHITAKE, M. *Manual de controladoria financeira*. São Paulo: IOB, 1984.

ZDANOWICZ, J. E. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 9.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.

WARREN, Carls.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira /Thomson learning, 2001.

## REFERÊNCIAS WEBGRÁFICAS

ARRUDA, Maria Furtado; TELES, JOSÉ SINVAL; ARAÚJO, Marcelle Holanda. *Métodos de elaboração da demonstração dos fluxos de caixa*. Disponível em:<[Http://WWW.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/11/10](http://WWW.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/11/10)>. Acesso em: 14 maio 2014.

BARBOSA, Heitor Monteiro. A análise de demonstrativos como ferramenta para tomada de decisões nas micro e pequenas empresas. Disponível em:<<http://www.fae.edu.br/revistafaer/artigos/edição2/heitor.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2014.

Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=34>>Acesso em: 14 maio 2014.

Conselho Regional de Contabilidade. Disponível em: <[http://www.crc.org.br/\\_crcrj/index.asp](http://www.crc.org.br/_crcrj/index.asp)> Acesso em: 05 maio 2014.

Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro. Disponível em: <[Http://www.rio.rj.gov.br/web/cgm/estrutura/organograma](http://www.rio.rj.gov.br/web/cgm/estrutura/organograma)>. Acesso em: 05 maio 2014.

GENTIL, Eduardo Diener. Gestão do capital de giro. Disponível em: <[http://administradores.com.br/artigos/gestao\\_do\\_capital\\_de\\_giro](http://administradores.com.br/artigos/gestao_do_capital_de_giro)>. Acesso em: 14 maio 2014.

KOLIVER, Olívio. A contabilidade e a controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil. Porto Alegre: 2005. Disponível em:<[ftp://189.114.141.18/Nova%20pasta/livros%20CRC/livro\\_controladoria.pdf](ftp://189.114.141.18/Nova%20pasta/livros%20CRC/livro_controladoria.pdf)> Acesso em: 14 maio 2014.

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Pesquisa- 12 anos de monitoramento em empresas- Base agosto de 2010. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 14 maio 2014.

SILVER, S. Exercising leadership: how controller produce a tighter link between strategy, execution, and value. The Controller's report, p.1, Dec.2006. Disponível em: <[www.ioma.com/fin- IOMA Site Bloomberg BNA](http://www.ioma.com/fin-IOMA_Site_Bloomberg_BNA)>. Acesso em: 14 maio 2014.

SPADIM, Carlos Eduardo. A importância da demonstração dos fluxos de caixa enquanto instrumento gerencial para a tomada de decisão. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/119>>. Acesso em: 17 nov 2013.

TARTARI, Joarês. Uso da análise das demonstrações contábeis no processo de gestão: um estudo nas maiores indústrias do setor de confecções do Estado do Paraná. In: Disponível em: <[http://proxy.furb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=287](http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=287)> Acesso em: 15 out 2013.

TÁRTARI, Joarês. OLINQUEVITCH, José Leônidas. Uso dos Elementos da Análise das Demonstrações Contábeis na Gestão de Negócios. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/FIC/2005FIC\\_B2702.pd](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/FIC/2005FIC_B2702.pd).> Acesso em: 25 nov 2013.