

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENV. DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ BEZERRA CAVALCANTI FILHO

GESTÃO FINANCEIRA SOB A ÓTICA DE INDICADORES DE DESEMPENHO: UM
ESTUDO EMPÍRICO EM CASAS LOTÉRICAS NO VALE DO CEARÁ MIRIM.

NATAL

2009

JOSÉ BEZERRA CAVALCANTI FILHO

GESTÃO FINANCEIRA SOB A ÓTICA DE INDICADORES DE DESEMPENHO: UM
ESTUDO EMPÍRICO EM CASAS LOTÉRICAS NO VALE DO CEARÁ MIRIM.

Monografia apresentado ao Curso de
Graduação em Administração da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Ciências
Administrativas

Orientador:

Marcio Carvalho, Esp.

NATAL
2009

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENV. DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO FINANCEIRA SOB A ÓTICA DE INDICADORES DE DESEMPENHO: UM
ESTUDO EMPÍRICO EM CASAS LOTÉRICAS NO VALE DO CEARÁ MIRIM.

JOSÉ BEZERRA CAVALCANTI FILHO

Monografia apresentada e aprovada em 23 de Dezembro de 2009, pela banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Marcio Carvalho, Esp.
Presidente da Banca

Profª Yara Magaly Albano, Ms.
Membro Avaliador

Profª Thereza Angélica, Esp.
Membro Avaliador

Natal, 23 de Dezembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Neste momento de fechamento de uma etapa, acredito ser um tanto maior em sonhos. Aprendi que Conhecimento é tudo que aprendemos menos o que esquecemos e certamente nada de construtivo será esquecido.

Agradecer a DEUS é condição sinequanon desse humilde ser, e ação diária em meu viver. Sem DEUS nada somos e nada seremos.

Agradeço a minha genitora, D. Lucy, sem ela nada seria possível, suas ações de aconselhamento e orientações foram sempre o combustível de minha alma.

Agradeço a minha esposa e companheira, Assia, a grande pilastra desses últimos momentos, agradeço ainda o presente divido que me deste na forma de nossa filha. Agradeço ainda o aconchego de seus pais e irmão.

Agradeço a minha família, irmãos, irmãs, cunhados, cunhadas, sobrinhos que de alguma forma construíram comigo esse sonho.

Agradeço aos amigos, verdadeiros e leais, esses são meus irmãos de coração sem ser de sangue.

Agradeço aos mestres que de alguma forma contribuíram no aprimoramento de minha carreira profissional.

Agradeço a FARN, na pessoa do Prof. Daladier que muito me honrou em ser discente.

Agradeço em especial a professora Yara Magaly que contribuiu nessa etapa final do trabalho.

Agradeço mais ainda ao Mestre Marcio Carvalho, que demonstrou uma grandeza ímpar no processo de orientação, a você mestre Marcio o meu muito obrigado.

Por fim agradeço a todas as pessoas que nada fizeram ou que de alguma forma não acreditaram em mim, essas pessoas de algum modo foram o empurrão que necessitava para continuar a caminhada. Se em alguns momentos cai, me machuquei, foi justamente no recomeço que me vi uma pessoa melhor.

A todos o meu mais que Muito, o meu melhor Obrigado!

“Aprende que verdadeiras amizades continuam a crescer mesmo a longas distâncias. E o que importa não é o que você tem na vida, mas quem você tem na vida. E que bons amigos são a família que nos permitiram escolher”.

Willam Sheakespeare

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo investigar a gestão financeira nos empreendimentos desenvolvidos pelos microempresários do setor de casas lotéricas no vale do Ceará Mirim no Rio Grande do Norte. Apresenta uma revisão bibliográfica sobre a evolução de finanças, a importância da gestão financeira, fluxo de caixa como ferramenta de gestão, análise de finanças, tomada de decisão. No trabalho de campo, foram estudadas três lotéricas, localizadas no vale do Ceará-mirim. O estudo tem por objetivo identificar as informações utilizadas pelos empresários, para efeito de tomada de decisão que envolva questões de natureza econômico-financeira. A pesquisa constata que os entrevistados recebem informações de um escritório de contabilidade contratado e que a informação contábil recebida é relevante no cumprimento das legislações fiscais e trabalhistas; no que se refere à utilização das informações contábeis na tomada de decisão que envolve aspectos econômico-financeiros, os pesquisados tomam decisões que repercutiram na lucratividade dos produtos ou serviços, com base na experiência que foi desenvolvida com o seu próprio negócio. Destaca-se que os mesmos acompanham o progresso dos seus empreendimentos, servindo-se de controles simples e manuais, elaborados por eles ou por seus empregados, confrontando as entradas com as saídas de numerário, elaborando relatórios gerenciais e financeiros que comprovam a evolução das empresas estudadas em relação ao tempo; eles confiam na sua capacidade empreendedora e na experiência desenvolvida, tomando decisões com base na experiência e na intuição.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Financeira. Indicadores Financeiros. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This study aims to investigate financial management at micro enterprises developed by the lottery industry in the valley of Ceará Mirim in Rio Grande do Norte. Presents a literature review on the state of finances, the importance of financial management, cash flow management as a tool for analysis, finance, making decision. No field work, we studied three outlets, located in the valley of Ceará Mirim. The study aims to identify the information used by entrepreneurs, for the purpose of decision making that involves issues of economic and financial nature. The study finds that respondents receive information from an accounting firm hired and the accounting information received is in compliance with tax laws and labor with respect to the use of accounting information in decision making that involves economic and financial aspects, respondents make decisions that affected the profitability of products or services, based on experience that was developed with its own business. It is noteworthy that the same track progress of their projects, making use of simple controls and manuals prepared by them or their employees, comparing the entries with cash outflows, producing financial and management reports that show the evolution of companies studied in relation to time, they rely on their entrepreneurial skills and experience developed, making decisions based on experience and intuition.

KEYWORDS: Financial Management. Financial Indicators. Decision Making

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EG	Endividamento Geral
GE	Giro de estoque
IME	Idade Média de Estoques
LC	Liquidez Corrente
LG	Liquidez Global
LS	Liquidez Seca
MB	Margem bruta
ML	Margem líquida
MO	Margem operacional
PMP	Período médio de pagamento
PMR	Período médio de recebimento
RAT	Rentabilidade do ativo total
RN	Rio Grande do Norte
RPL	Rentabilidade do patrimônio líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	JUSTIFICATIVA.....	14
3	OBJETIVOS.....	15
3.1	OBJETIVO GERAL.....	15
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
4.1	APRESENTAÇÃO DE DADOS DA CIDADE DE CEARÁ.....	16
4.2	INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO.....	18
4.2.1	Medidas de solvência a curto prazo.....	18
4.2.2	Indicadores de liquidez.....	18
4.2.3	Indicadores de atividade.....	20
4.2.4	Indicadores de endividamento.....	20
4.2.5	Indicadores de rentabilidade.....	20
4.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO FINANCEIRA.....	21
4.4	FLUXO DE CAIXA COMO GESTÃO.....	22
4.5	O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	22
4.6	CAPITAL DE GIRO.....	23
4.6.1	Administração de disponível.....	24
4.7	DEMONSTRATIVO DE RESULTADO.....	25
4.8	BALANÇO PATRIMONIAL.....	27
5	METODOLOGIA.....	30
5.1	TIPO DE PESQUISA.....	30
5.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
5.3	INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	30
6	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	32

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICE.....	48

1.INTRODUÇÃO

A monografia que será apresentada tem como tema: gestão financeira sob a ótica de indicadores de desempenho: um estudo empírico em lotéricas no vale do Ceará Mirim.

As empresas brasileiras, independentemente do tamanho ou estrutura estão enfrentando alguns desafios jamais vistos, tais como: a massificação da economia, os ambientes externo e interno cada vez mais dinâmicos, os clientes cada vez mais exigentes, rápidas mudanças nos produtos e processos em função de avanços tecnológicos. Todas essas mudanças contribuem para aumentar o risco e a incerteza, tornando o gerenciamento das empresas uma atividade bastante complexa e desafiante.

As micro e pequenas empresas, pela sua estrutura organizacional e também pela forma como são gerenciadas, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente e, por isso, precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório.

Dessa forma iremos retratar a importância da administração financeira como ferramenta de gestão, apresentando conceitos e evolução de finanças; a visão fundamentalista da função financeira; o mercado; fluxo de caixa como ferramenta de gestão; análise de finanças na organização; e ainda os resultados e importância de uma boa gestão financeira.

A presente monografia está dividida em cinco partes. A primeira: justificativa, procura contextualizar a gestão financeira de forma a maximizar lucro e valores nas micro e pequenas empresas.

A segunda trata dos objetivos gerais e específicos para orientação do trabalho a ser desenvolvido de forma aplicável a melhorias e maximização de riquezas.

Na terceira parte foi abordada a fundamentação teórica que referenda a temática do aconselhamento, sua origem, conceito e evolução, tipos, diferenciações e sua utilização nos ambientes organizacionais.

Na quarta parte, foi abordada a metodologia da pesquisa, finalizando com a contextualização mediante as ferramentas da contabilidade gerencial.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O Problema concerne basicamente em demonstrar o impacto da gestão financeira nos resultados com o foco na aplicação de estratégias financeiras, concluindo no texto abaixo.

A mortalidade das organizações se configura numa preocupação constante por parte dos gestores mais atinados em dados conjunturais, dados do SEBRAE, apresentam índices de mortalidade superiores a 80% depois de 5 anos.

A premissa que empresas lotéricas por si, se constituem em empresas lucrativas, já não se consolida, visto a peculiaridade do setor.

Diante dos fatos expostos a presente pesquisa pretende elucidar a seguinte questão:

Como é abordado os indicadores financeiros para uma boa gestão financeira em casas lotéricas no vale do Ceará-Mirim?

2. JUSTIFICATIVA

A análise financeira, por si já justifica toda e qualquer atividade de pesquisa que se proponha a discutir esse tema. De todas as partes co-relacionadas a administração, certamente a área financeira é aquela que mais carece de atenção visto sua peculiaridade de fragilidade em função de que qualquer passo incerto, pode acarretar em prejuízos e em geral mais elevado, na falência da empresa.

Este estudo, será construtivo no sentido de analisar a organização sob os olhares financeiros e porque não dizer econômico, abstraindo da temática quantitativa bem como qualitativa.

Ainda, no vale do Ceará-Mirim, qualquer estudo que aborde a gestão empresarial, pode contribuir para uma abordagem expansiva aos demais negócios da região.

No caso do pesquisador, o estudo é mais que pertinente pois além de ser um dos sócios de uma das organizações estudadas, o mesmo teve durante a sua biografia acadêmica uma relação estreita com as disciplinas do bloco financeiro. Motivo que humildemente se propõe a contribuir em incrementar o acervo de estudos relacionados aos temas ligados à finanças.

3.OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Verificar o impacto dos indicadores de desempenho financeiro em lotéricas no vale do Ceará Mirim.

3.2 Objetivos específicos

Identificar a importância da gestão financeira e seus conceitos;

Identificar quais os principais relatórios gerenciais que contenham informações financeiras

Verificar os principais indicadores sugeridos pela literatura da administração financeira;

Analisar o perfil dos gestores financeiros;

Identificar se os indicadores calculados são utilizados na gestão das lotéricas.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Apresentação de Dados em Relação à cidade de Ceará-Mirim

A história da povoação do Ceará Mirim está ligada aos índios Potiguares que viviam às margens do rio Pequeno depois chamado rio Ceará Mirim, que de maneira clandestina comercializavam o pau-brasil com os franceses e os espanhóis, recebendo em troca especiarias e, por último com os portugueses, seus colonizadores. O pau-brasil existente em quantidade na região era transportado através de um rudimentar sistema de navegação aproveitando as águas do rio Gramoré.

Os portugueses, juntamente com Antônio Felipe Camarão, o famoso índio Poty, que chefiava a tribo dos Potiguares tomaram a iniciativa no sentido de organizarem um povoamento. Fundaram um convento na aldeia do Guajiru, e numa área de terra concedida aos padres da Companhia de Jesus, construíram uma igreja, um prédio destinado a cadeia e a câmara municipal. Com o trabalho desenvolvido na organização do povoado, os padres conquistaram a estima dos índio de Guajiru.

Os índios estavam satisfeitos com os padres jesuítas, os colonizadores portugueses não, pois queriam as terras férteis do vale e para isso procuraram afastar do caminho a presença incômoda e ética dos jesuítas. Com o afastamento dos jesuítas, os colonizadores portugueses passaram a administrar sem a presença do elemento religioso e sem qualquer tipo de fiscalização. Uma Carta Régia do Marquês de Pombal proibiu sumariamente, sem qualquer motivo nem explicação, a participação de jesuítas na organização administrativa e de ensino do povoado. Com o afastamento dos jesuítas, os índios pressionados pelos colonizadores acabaram negociando suas terras com estranhos. Nessa época, chegaram os negros vindos da África, e com eles começava o trabalho cativo e formação dos engenhos de cana-de-açúcar, que vieram a comandar a economia e a história do vale do Ceará-Mirim. Nascia, assim, uma civilização própria com base nos senhores de engenho, conscientes do domínio econômico que exerciam, e de uma fidalguia poderosa e elegante. Era o final do século XIX, o vale prosperava e crescia com a produção canavieira.

Por algum tempo conservou-se um núcleo de ostentação e luxo. Surgiram os bailes aristocratas, as carruagens forradas com seda e as festas ricas e pomposas. Esses traços que marcaram uma Era caracterizaram, no tempo, a etapa patriarcal e escravocrata do açúcar.

Em 3 de setembro de 1759, o município foi criado oficialmente, através de alvará, e instalado em 3 de maio de 1760, na antiga aldeia de Guajiru, tendo por sede a vila de Extremoz. Em 18 de agosto de 1885, a sede foi transferida para a povoação de Boca da Mata e passou a chamar-se vila do Ceará-Mirim. A transferência para vila de Ceará-Mirim foi suspensa através da Lei nº 345, de 4 de setembro de 1856. Após dois anos foi novamente confirmada pela Lei nº 370, de 30 de julho de 1858. Em 9 de junho de 1882, através da Lei nº 837, Ceará-Mirim recebeu foros de cidade. Fonte: <http://www.cearamirim.com/>; hora: 18h 46min; Dia 13/05/09

DADOS GERAIS – CEARÁ-MIRIM

A terra dos Verdes Canaviais

<u>Área</u>	739,686 <u>km²</u>
<u>População</u>	70.012 <u>hab.</u> <i>est.</i> <u>2006</u>
<u>Densidade</u>	94,7 <u>hab./km²</u>
<u>Altitude</u>	<u>metros</u>
<u>Clima</u>	<i>Não informado</i>
<u>Fuso horário</u>	<u>UTC -3</u>
Indicadores	
<u>IDH</u>	0,646 <u>PNUD/2000</u>
<u>PIB</u>	<u>R\$</u> 165.935.237,00 <u>IBGE/2003</u>
<u>PIB per capita</u>	<u>R\$</u> 2.494,07 <u>IBGE/2003</u>

Fonte: IBGE, 2009

4.2 Indicadores de desempenho financeiro

4.2.1 Medidas de Solvência à curto prazo.

Medidas de solvência a curto prazo ou liquidez tem como finalidade medir a capacidade da empresa de pagar suas contas a curto prazo. Incluem: Índice Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Seca e Índice de Caixa;

4.2.2 Indicadores de Liquidez

Os Indicadores de Liquidez, como afirma Assaf (2003), proporcionam informações sobre a liquidez da empresa e consiste na capacidade da empresa de pagar suas contas no curto prazo. Estes indicadores são de grande interesse dos credores de curto prazo. Como os Administradores Financeiros operam constantemente com bancos e outros fornecedores de recursos a curto prazo, é essencial o conhecimento desses indicadores.

a) ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE (ILC)

Assaf (2003) comenta que este índice refere-se à relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante. Indica quanto a empresa possui em Bens e Direitos realizáveis no curto prazo comparando com suas Obrigações a serem pagas no mesmo período. É obtido através do seguinte cálculo:

$$ILC = \frac{AC}{PC}$$

Onde:

ILC: Índice de Liquidez Corrente;

AC: Ativo Circulante;

PC: Passivo Circulante.

b) ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA (ILS)

Este índice é obtido, conforme afirma Assaf (2003), mediante o relacionamento dos ativos circulantes de maior liquidez com o total do passivo circulante, ou seja, extrai-se a conta estoques do ativo circulante. O Estoque muitas vezes é o ativo circulante menos líquido. Também é o ativo para o qual os valores contábeis são menos confiáveis como medidas de valor de mercado, pois a qualidade do estoque não é levada em conta. Parte do estoque pode acabar, na verdade, sendo representada por bens danificados, obsoletos ou pode haver alguma perda. Além disso, estoques relativamente grandes comumente sinalizam dificuldades próximas. A empresa pode ter superestimado suas vendas e comprado mercadorias ou produzido bens em quantidade excessiva. Nesse caso, uma parcela substancial da liquidez da empresa pode estar presa em estoques de giro muito lento. É obtido, segundo Assaf (2003), através do seguinte cálculo:

$$ILS = \frac{AC - E}{PC}$$

Onde:

ILS: Índice de Liquidez Seca;

AC: Ativo Circulante;

E: Estoques;

PC: Passivo Circulante

c) ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL (ILG)

Este indicador financeiro, conforme afirma Assaf (2003), retrata a saúde financeira a longo prazo da empresa. Indica quanto a empresa possui em Bens e Direitos realizáveis a curto prazo e longo prazo comparando com suas Obrigações a serem pagas no mesmo período. É obtido através do seguinte cálculo:

$$ILG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$$

Onde:

ILG: Índice de Liquidez Geral;

AC: Ativo Circulante;

RLP: Realizável a Longo Prazo;

PC: Passivo Circulante;

ELP: Exigível a Longo Prazo.

4.2.3 Indicadores de Atividade

Os indicadores de atividade são usados na análise financeira de uma empresa e servem para medir a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa. Entre os indicadores mais utilizados estão: giro de estoques, giro de caixa e período médio de cobrança.

4.2.4 Indicadores de Endividamento

Os Indicadores de Endividamento, conforme fundamentado em Assaf (2003), mede a capacidade da empresa de saldar as obrigações a longo prazo. As políticas operacionais e a capacidade de geração de lucro da empresa também afetam esta família de indicadores, que medem os níveis de imobilização de recursos próprios, relacionam a composição de Capital e buscam diversas relações na estrutura e na qualidade da dívida da empresa. São compostos pelos Índices de Endividamento Geral, Capital de Terceiros em Relação ao Capital Próprio, Cobertura de Despesas Financeiras e de Cobertura de Disponibilidades.

4.2.5 Indicadores de Rentabilidade

Estes indicadores visam, segundo Assaf (2003), avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões. Eles mostram o grau de sucesso econômico da empresa. Associam as receitas, lucro líquido, ativo total, e patrimônio líquido. Este grupo é composto pelos Índices de Margem de Lucro, Rentabilidade do Ativo e Retorno do Patrimônio Líquido.

4.3 Planejamento estratégico na gestão financeira

A tomada de decisão gerará resultados operacionais que poderão ser positivos ou negativos. Considera-se ação primordial do processo dos negócios o controle das decisões que repercutirão na rentabilidade dos negócios, sendo importante o desenvolvimento de estratégias gerenciais.

Planejamento estratégico é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização num todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base nas suas competências e deficiências internas. Decisões estratégicas – são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ajudam intimamente a formar as verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os amplos limites dentro dos quais a entidade opera.

A estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual ela é realizada.

As principais sub-atividades da formulação de estratégia como atividade lógica incluem a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da empresa. Antes de ser feita uma escolha, os pontos fortes e fracos devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis. Sua capacidade atual de lidar com riscos paralelos deve ser estimada da maneira mais objetiva possível. As alternativas estratégicas que resultam de oportunidades equivalentes e capacidades empresariais em um nível aceitável de risco é o que podemos chamar de estratégia econômica.

Desta forma, a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, o programa de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

4.4 Fluxo de caixa como instrumento estratégico na gestão

É muito comum a situação crítica de falta de liquidez de uma empresa à priorização do caixa. Empresas em dificuldades de negócios, tentando evitar falências, sair de situações financeiras não confortáveis priorizam o Fluxo de Caixa, na eminência de que o mesmo possa avaliar o resultado apresentado até o determinado momento.

Mas isso pode ser tarde demais, caso a empresa busque dar sentido a este demonstrativo apenas para avaliar e apresentar o resultado já auferido, pois a mesma pode não suportar as dificuldades mencionadas no demonstrativo e vir, de fato, falir ou entrar em falência. No caso das micro ou pequenas empresas, este fator se torna mais complexo, haja vista a grande dificuldade em saber a sua real situação patrimonial e econômica. Com isso, é primordial que a empresa, por meio de seus gestores, tenha condições de controlar, gerencialmente, seus fatos e produzir relatórios que darão suporte para a criação do Fluxo de Caixa.

É necessário que as empresas busquem trabalhar com o fluxo de caixa como sendo uma ferramenta estratégica possibilitando melhores condições de avaliar sua situação econômica, para que a mesma possa investir, ou reinvestir, se for o caso, em novos ativos.

O importante do que pode ser visto sobre o instrumento está diretamente ligado ao seu alcance, ou seja, em algumas organizações, o fluxo de caixa é visto como um instrumento tático, a ser utilizado no dia-a-dia, já em outras, ele na verdade tem alcance maior que poderíamos chamar de utilização estratégica.

4.5 O Processo de tomada de decisão

A decisão é importante porque seus reflexos aparecerão nos resultados operacionais. O processo decisório implica, necessariamente, na escolha entre duas ou mais alternativas. Quanto maiores forem as incertezas, mais difíceis e arriscadas se tornam as decisões empresariais, fazendo com que a tomada de decisão envolva constantemente um certo grau de risco. Para tomar decisões, as pessoas necessitam de informações que lhes apresentem respostas às suas indagações. Para Albuquerque (2004, p. 57):

As decisões normalmente são tomadas com base na intuição e experiência do empresário dirigente. Essas características típicas demonstram em parte por que muitas empresas de pequeno porte

encerram suas atividades antes de completar um ano de vida. Dessa forma, o dirigente da pequena empresa precisa se conscientizar de que o gerenciamento das informações internas e externas na empresa aumenta a possibilidade de sobrevivência e sucesso do negócio.

O mercado está em constante evolução, com técnicas cada vez mais complexas e diversificadas, exigindo cada vez mais, conhecimento de seus gestores. Mudanças ocorrem continuamente, exigindo das empresas freqüentes reavaliações das tendências do mercado e de seu posicionamento nesse mercado. As alternativas são inúmeras e imprecisas diante do futuro incerto. Maior será a possibilidade de acerto quanto mais conhecimento a empresa tiver dos fatores determinantes da competitividade. É necessário interpretar esses fatores para participar do ambiente concorrencial em condições favoráveis, o que significa filtrar todas essas informações, detendo-se naquilo que realmente impacta o seu negócio.

4.6 CAPITAL DE GIRO

Para uma empresa se manter no mercado que atua, é necessário que a mesma, possua uma estrutura financeira que possibilite o pagamento de suas obrigações de curto prazo. Como também, mantenha recursos suficientes para a obtenção de matéria-prima e outros produtos necessários para o desenvolvimento da atividade-fim que a empresa se propõe no mercado que atua.

Nesse sentido, Assaf Neto; Silva (1997. p.15) afirma que:

O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matéria-prima (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto Ou seja o capital de giro são os recursos necessários para manter o desempenho operacional da empresa que permita a ela pagar suas dívidas de curto prazo e comprar ativos para manter sua atividade.

Berti (1999, p. 15) afirma que “denominamos Capital de Giro, a parcela dos recursos próprios da empresa que se encontra disponível para aplicações”. Tem-se que, o capital de giro são os recursos necessários para cobrir suas obrigações de curto prazo e adquirir ativos para manter a atividade da empresa. E pode-se ainda complementar que a manutenção e controle do capital de giro determinará a posição da empresa quanto à sua capacidade de solvência e de multiplicar o lucro.

Segundo Sanvicente (1997, p. 122), isso quer dizer que “uma empresa que fabrica e vende bens de consumo não-duráveis (alimentos, bebidas, etc.) deve ter um investimento menor em contas a receber, caso venda-os diretamente ao consumidor, do que outra empresa, com os mesmos produtos, mas distribuídos de outras maneiras”. Ou seja, uma empresa de construção civil, que vende seus imóveis com recebimentos programados para cem meses, deverá investir muito mais em contas a receber do que uma empresa que fabrica e vende suas próprias confecções.

4.6.1 Administração do Disponível

De acordo com Silva (2001, p.102) as disponibilidades de uma empresa são os recursos financeiros que podem ser utilizados imediatamente sem restrições, tais com: caixa, bancos, aplicações financeiras, contas a receber, estoques e outras. Para o gestor financeiro, a empresa precisa operar com recursos que lhe dê um nível de segurança adequado, sendo necessário uma quantidade mínima de disponibilidade e mais especificamente de caixa e banco para prover as atividades normais, como também atender a alguma emergência que possa ocorrer. O gerenciamento e a manutenção de caixa são fatores que irá determinar a liquidez da empresa em determinado momento. Sendo assim, é de suma importância que a empresa possua um caixa mínimo para viabilizar suas atividades.

Segundo Assaf Neto; Silva (1997, p.78)

Existe a necessidade de manter o caixa mínimo primeiro: para as transações efetuadas, tendo em vista que uma empresa precisa ter recursos para honrar suas obrigações, segundo: por precaução, já que dificilmente haja sincronia entre pagamentos e recebimentos e o terceiro motivo: refere-se a especulação, proporcionar oportunidade de negócios.

Sendo assim, é de extrema importância que a empresa estabeleça uma quantia que a proteja de possíveis imprevistos e lhe dê uma certa segurança para efetuar os pagamentos que podem ocorrer inesperadamente por necessidades eventuais.

Além de o caixa mínimo depender de uma série de fatores, como:

- a) Falta de sincronia entre pagamentos e recebimentos;

- b) Grande possibilidade de ocorrência de eventos não previstos no planejamento da empresa que representa desembolso de caixa;
- c) Bom relacionamento com o sistema financeiro, que lhe permita agilidade na compensação de cheques e na necessidade de captação de recursos para suprir eventualidades;
- d) Possibilidades de furtos ou desfalques, com um controle sobre recebimentos e pagamentos de caixa;
- e) Existência de prazo médio de recebimento de vendas acima do necessário;
- f) Existência de prazo de pagamento reduzido, a empresa de procurar aumentar esses prazos;
- g) A existência de grande investimento em estoques, a empresa deve reduzir seu volume procurando de adequar a demanda;
- h) A política de crédito da empresa, a possibilidade de clientes não pagar suas obrigações;
- i) Definir um modelo de administração de caixa com regras claras para saber qual o montante necessário para cobrir satisfatoriamente as necessidades;

A regularidade nos recebimentos da empresa. (ASSAF NETO; SILVA,1997)

A lista citada por Assaf Neto; Silva (1997) indica alguns fatores que demonstra a necessidade de manter determinado valor em caixa. Daí percebe-se que fatores eventuais precisam estar resguardados, por uma provisão, de modo que a empresa não se exponha demais ao risco.

4.7 Demonstração do resultado do exercício (DRE)

A DRE mostra um resumo financeiro operacional de uma empresa durante um período específico esse período geralmente é no final do ano calendário, na DRE a demonstração se inicia através da receita das vendas, tendo o custo do produto vendido deduzido, mostrando ao usuário informações de como foi obtido o lucro ou prejuízo em um determinado exercício

A empresa registra no resultado as receitas e despesas que aconteceram na empresa não importando se aconteceu o pagamento.

No contexto de Perez Jr e Bergalli (1999) “á DRE demonstra o desempenho econômico de uma empresa é um resumo ordenado das receitas e despesas, não envolvendo entrada e saída de dinheiro”.

Ao demonstrar como foi formado o lucro ou prejuízo através da DRE é possível identificar as variações do patrimônio líquido demonstrado no balanço patrimonial

O artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações), instituiu a Demonstração do Resultado do Exercício.

O art. 187 da legislação vigente estabelece:

Art. 187 A demonstração do resultado do exercício discriminará:

- I – a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- II – a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- III – as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- IV– o lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais;
- V – o resultado do exercício antes do imposto de renda e a provisão para o imposto;

MODELO DE DRE

Cia C.N.P.J: Demonstração do Resultado do Exercício – DRE 31/12/x2 Em R\$ mil Receita Bruta de Vendas (-) Dedução da Receita Bruta (=) Receita Líquida de Vendas (-) Custo das Merc./Prod./Servs. Vendidos
--

(=) Lucro Bruto

(-) Despesas c/ Vendas

(-) Despesas Administrativas

(-) Despesas Financeiras

(+) Receitas Financeiras

(=) Resultado Operacional

Resultados Não Operacionais

(+) Ganhos não operacionais

(-) Perdas não operacionais

(=) Resultado antes do

Imposto de Renda

(-) Provisão para Imposto de
Renda

(-) Participações

(=) Resultado do Exercício

Fonte: Elaboração das Demonstrações Contábeis – Jr. Perez Hernandez José e Begalli A. Glauco – Ed. Atlas 2ª ed. 1999

A DRE pode ser apresentada de forma com que se compare com outros anos, sendo em colunas, para melhor interpretação do resultado, oferecendo uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período.

4.8 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial evidencia de uma forma em geral a posição patrimonial da empresa numa determinada data, para um bom levantamento do balanço patrimonial será preciso analisar o ativo, o passivo e o patrimônio líquido.

O balanço demonstra a situação patrimonial da empresa, fazendo todas as operações e registro contábil ao longo do tempo, sendo uma demonstração obrigatória.

De acordo com o § 1º da Lei 6.404/76, as demonstrações de cada exercício serão publicadas com a indicação dos valores correspondentes das demonstrações do exercício anterior, para fins de comparação.

O balanço deverá ser apresentado de forma resumida, às contas de mesmas características deverão ser agrupadas como um plano de contas; Ex: caixa, bancos que podem ser demonstradas em uma única conta chamada disponível.

O Balanço Patrimonial é constituído pelo Ativo, que compreende os bens, os direitos e as demais aplicações de recursos controlados pela entidade, capazes de gerar benefícios econômicos futuros, originados de eventos ocorridos, o Passivo que compreende as origens de recursos representados pelas obrigações para com terceiros, resultantes de eventos ocorridos que exigirão ativos para a sua liquidação e o Patrimônio Líquido que compreende os recursos próprios da Entidade, e seu valor é a diferença positiva entre o valor do Ativo e o valor do Passivo.

O Ativo deverá estar indicado no lado esquerdo ou na parte superior do balanço. O Passivo no lado direito na parte inferior, e o Patrimônio Líquido será demonstrado no lado direito ou inferior, somado ou subtraído do passivo caso seja negativo

As contas do balancete, no fim do exercício, sejam patrimoniais ou de resultado, nem sempre representam, entretanto, os valores reais do patrimônio, naquela data, nem as variações patrimoniais do exercício, porque os registros contábeis não acompanham a dinâmica patrimonial no mesmo ritmo em que ela se desenvolve. No contexto de Smith (1994 p.42)

Os balanços expressam apenas as opiniões dos auditores, não os fatos. Dinheiro é fato. Caixa é fato. Não se produz caixa com artifícios contábeis. Os investidores devem olhar para as empresas como olham os banqueiros. O que importa é o caixa. Se uma empresa reporta lucros elevados, mas não está gerando caixa, ela pode não estar gerando lucro algum. É preciso ter em mente que o que quebra uma empresa não é a falta de lucro; as empresas quebram por falta de caixa.

A empresa tem que ter como meta o acompanhamento diário de seu fluxo de caixa, para poder mostrar realmente a veracidade dos demonstrativos financeiros.

MODELO DE BALANÇO PATRIMONIAL

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Bens	Passivo
Imóveis	Financiamentos
Dinheiro	Impostos a Pagar
Estoques	Fornecedores
	Salários para pagar
Direitos	Patrimônio Líquido
Títulos a Receber	Capital
Depósitos em Bancos	Lucros Acumulado

Fonte: Contabilidade Introdutória – Equipe de Professores da FEA/USP – Ed. Atlas 8ª ed. 1996

Para uma boa elaboração do balanço patrimonial é necessário um plano de contas com diversas atividades, Calculando-se também a provisão para o Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, de acordo com as normas tributárias vigentes, fazendo-se a respectiva contabilização.

Existem outras demonstrações contábeis obrigatórios, porém as duas demonstrações mais utilizadas para cálculo dos índices são balanço patrimonial e DRE.

5.METODOLOGIA DA PESQUISA

5.1 Tipo da pesquisa

Para a seleção dos métodos e das técnicas de investigação pelos estudiosos, são considerados diversos fatores como: formação e interesse, a acessibilidade ao campo de estudo e a disponibilidade de recursos. Desta forma, o projeto ora apresentado sofrerá influência tanto dos aspectos subjetivos quanto materiais.

O tipo de pesquisa adotado será Qualitativa descritiva. A pesquisa qualitativa é um esforço para a compreensão de situações singulares, como parte de um contexto particular e suas interações.

- DESCRITIVA → Pesquisas empíricas com o objetivo de analisar fatos ou fenômenos (Lakatos e Marconi - 1991, p. 174 - 190), agem semelhantemente à histórica, porém considera fatos atuais, objetivando seu funcionamento no presente, simples descrição de um fenômeno.

ESTUDOS DESCRITIVOS → Descrevem um fenômeno, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo.

5.2 População e Amostra

Como se trata de um estudo de caso de natureza descritiva e quantitativo - qualitativo onde será estudado sete casas lotéricas ou afins no vale do Ceará Mirim no estado do Rio Grande do Norte.

5.3 Instrumento de coleta de dados

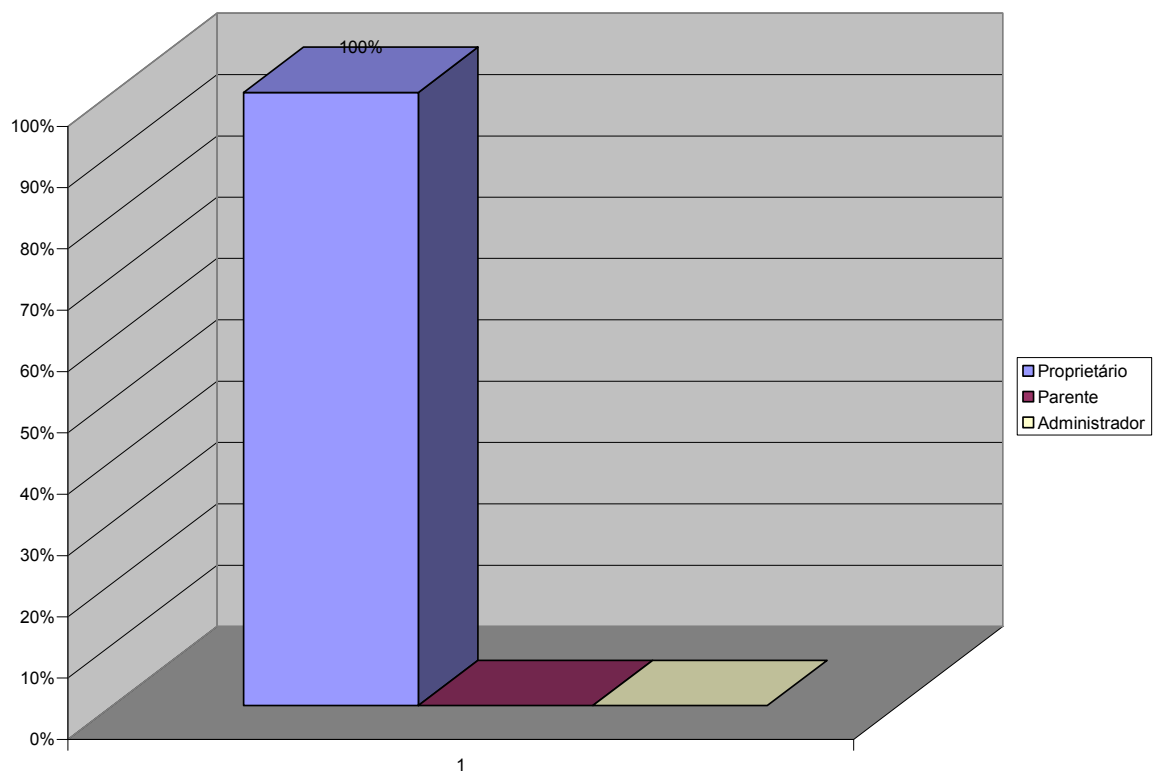
A coleta de dados será feita através de aplicação de questionários aplicados aos responsáveis pela área financeira das empresas estudadas.

5.4 Interpretação dos dados

As informações ora coletas na constatação. Posteriormente trabalhados qualitativamente analisando as percepções e em seguida apresentados em forma de tabelas e quadros.

6. Resultados da Pesquisa

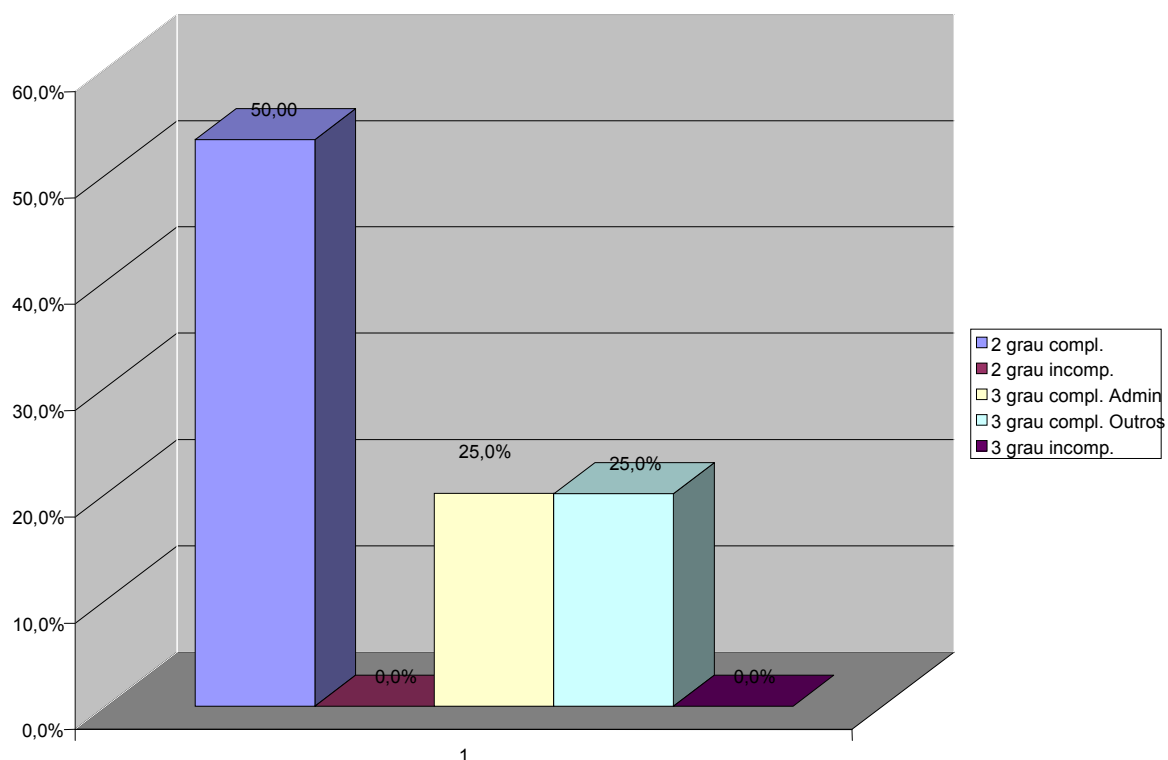
Este tópico compreende as análises dos resultados segundo a ótica dos entrevistados na pesquisa de campo. A pesquisa abrangeu a gestão financeira de forma geral, trabalhando as variáveis de maior importância para o desenvolvimento das empresas deste setor.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 1: Quem administra as empresas?

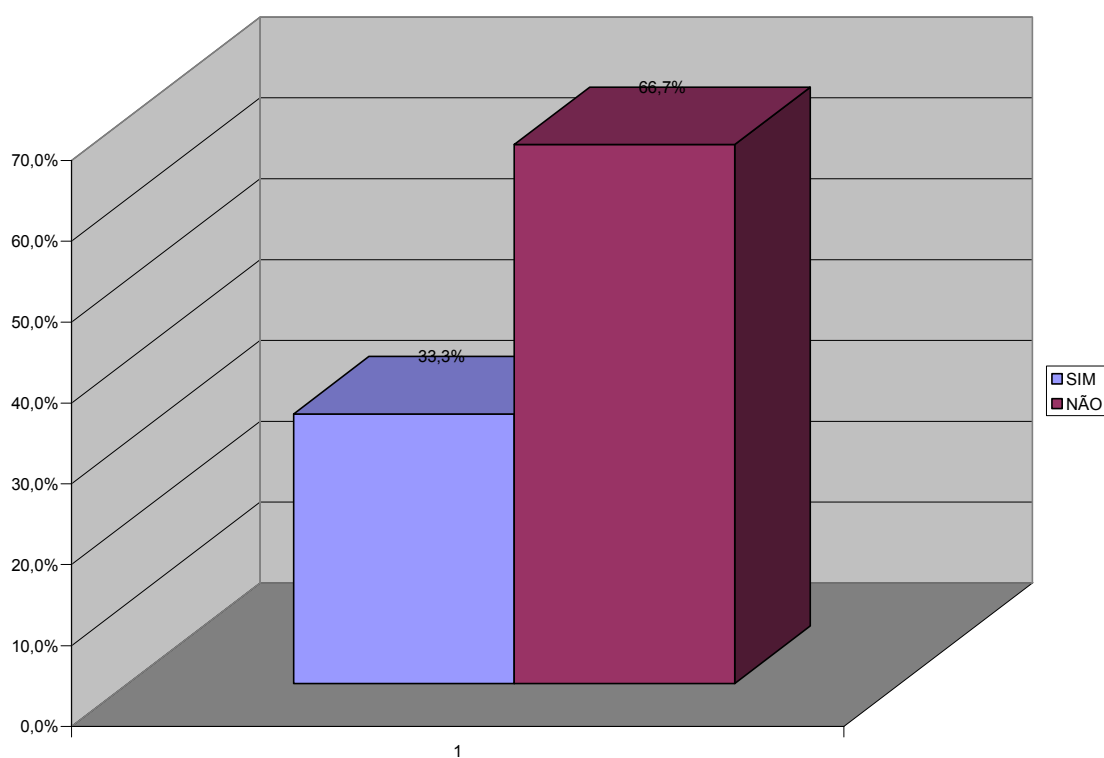
Esse gráfico mostra que cem por cento das empresas estudadas são administradas por seus próprios donos.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 2: Nível de escolaridade dos Gestores.

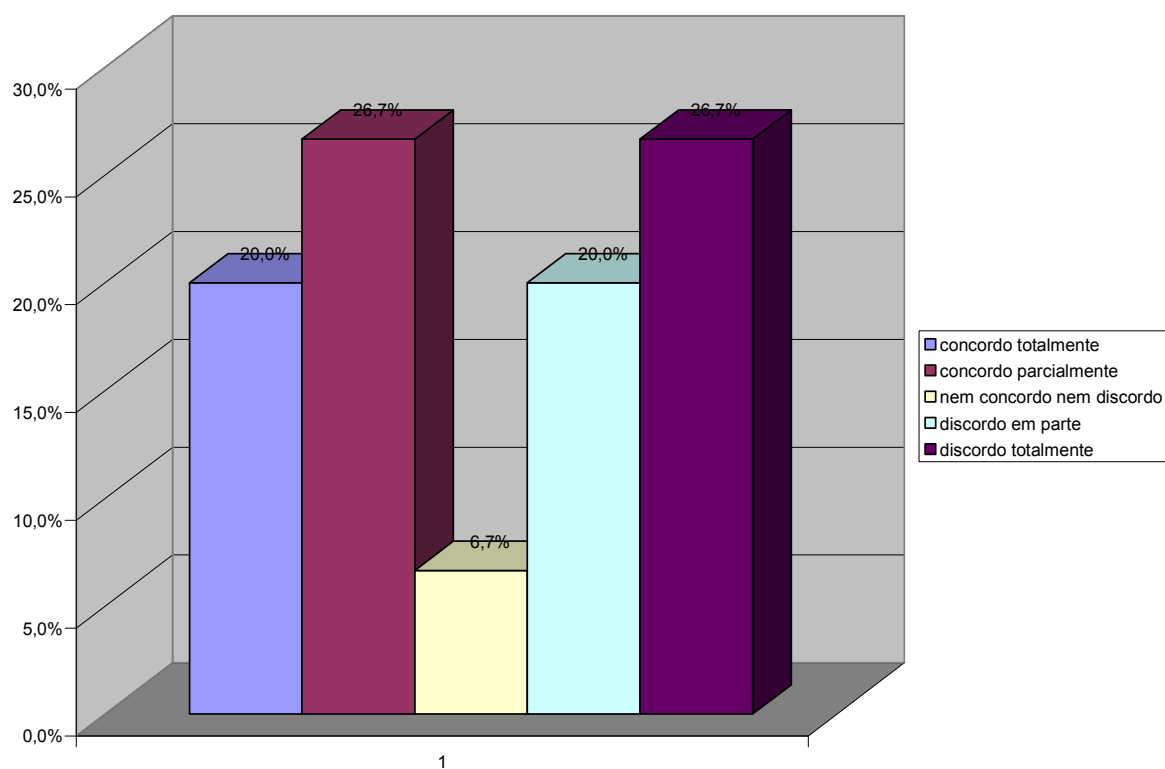
Este gráfico representa o nível de escolaridade dos gestores, podemos constatar que 50,0% dos entrevistados concluíram o 2º grau, e 25,0% concluíram o 3º grau, sendo que dentro deste percentual, 25,0 % são graduados em administração de empresas e 25% em outros cursos. Portanto, conclui-se que mesmo sendo os proprietários , 25% destes são graduados em administração.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 3: A utilização de Sistema de Informações.

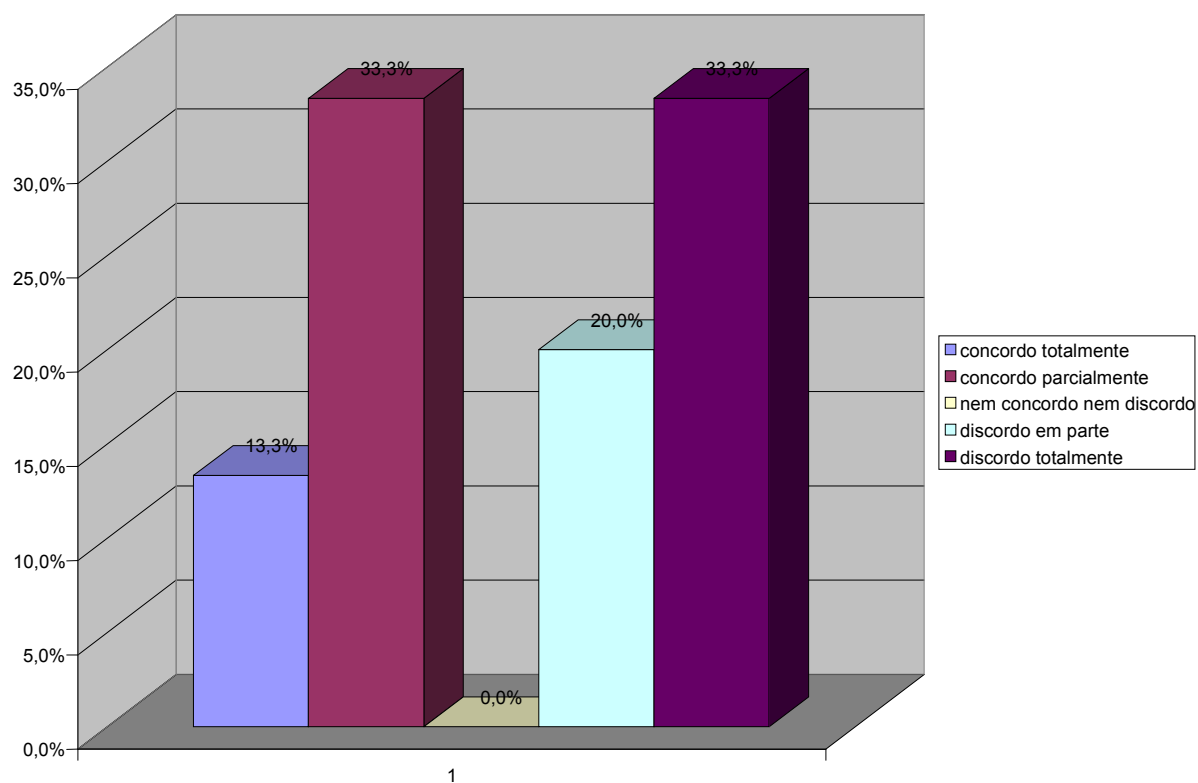
Neste gráfico identificamos que 33% dessas empresas não utilizam nenhum tipo de sistema de informação.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 4: Cultura Organizacional quanto a importância do gerenciamento do Fluxo de Caixa

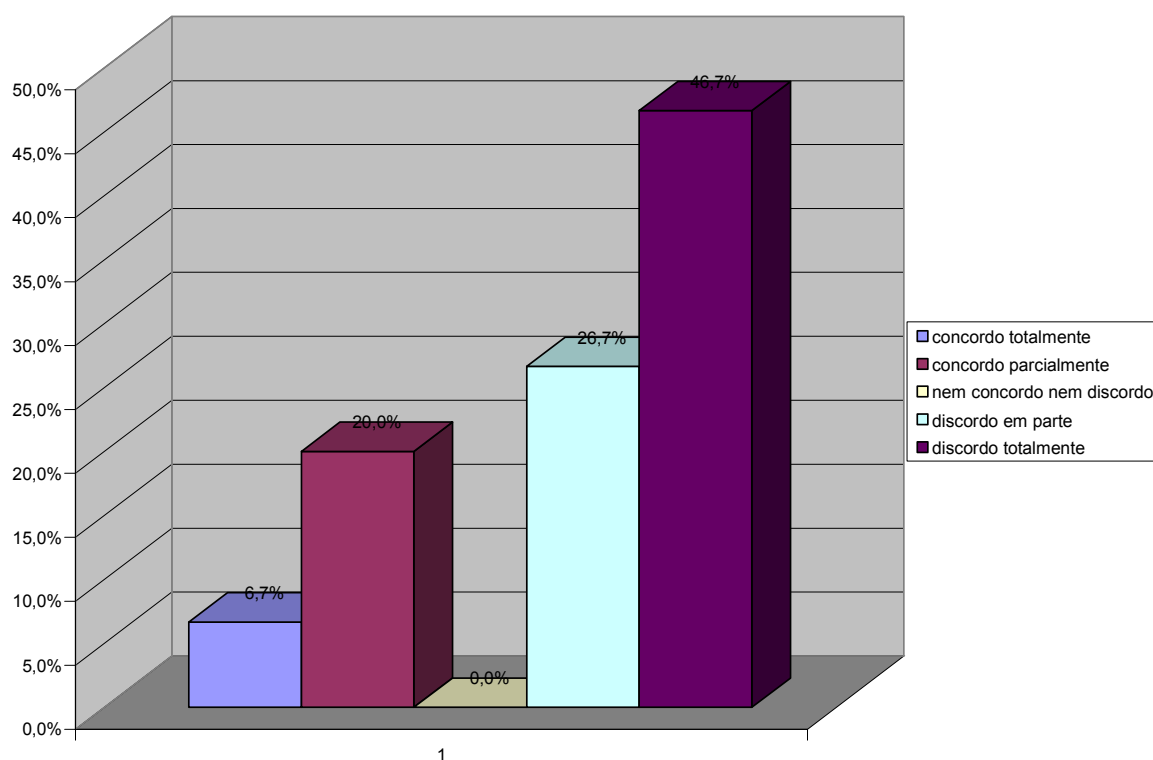
Apesar do fluxo de caixa ser considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, devendo ser utilizada por empresas de qualquer porte dada a sua importância e simplicidade, neste gráfico foi constatado que apenas 20% dos entrevistados, utilizam como parte integrante da sua cultura organizacional.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 5: Os gestores entendem e utilizam o gerenciamento do fluxo de caixa no planejamento estratégico?

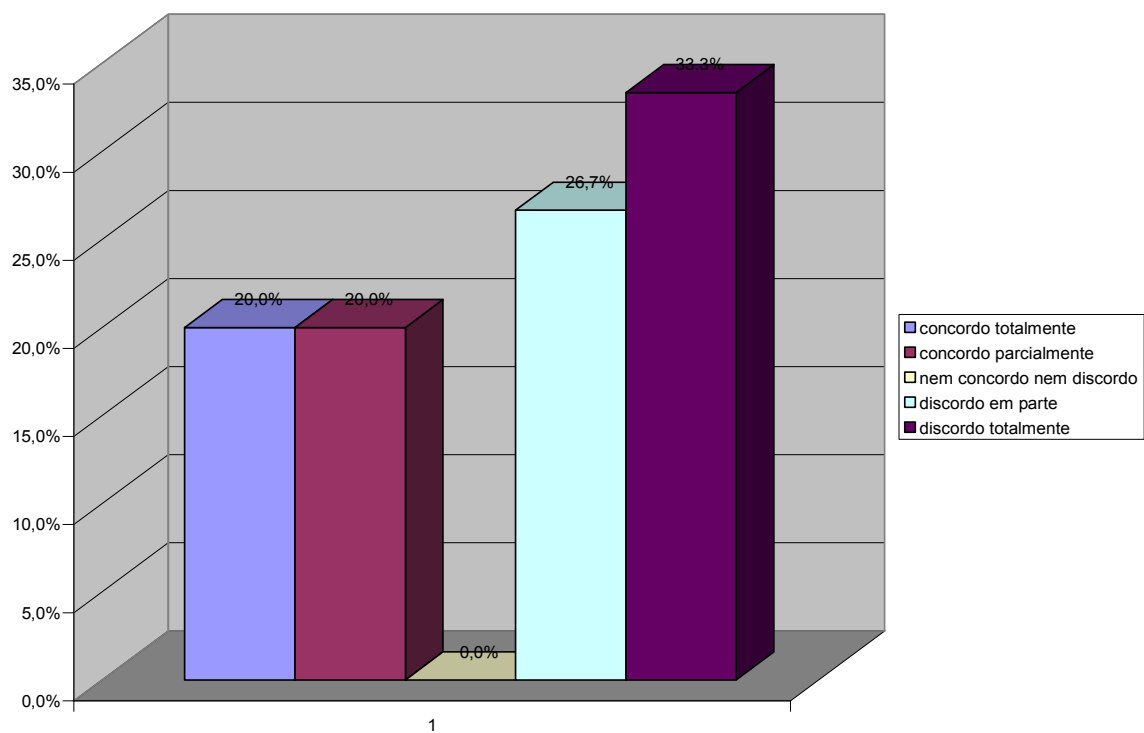
O resultado deste gráfico é preocupante, pois, mostra que apenas 13,3% entendem e utilizam o gerenciamento do fluxo de caixa no planejamento estratégico e na tomada de decisão na sua empresa.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 6: A análise dos indicadores de liquidez.

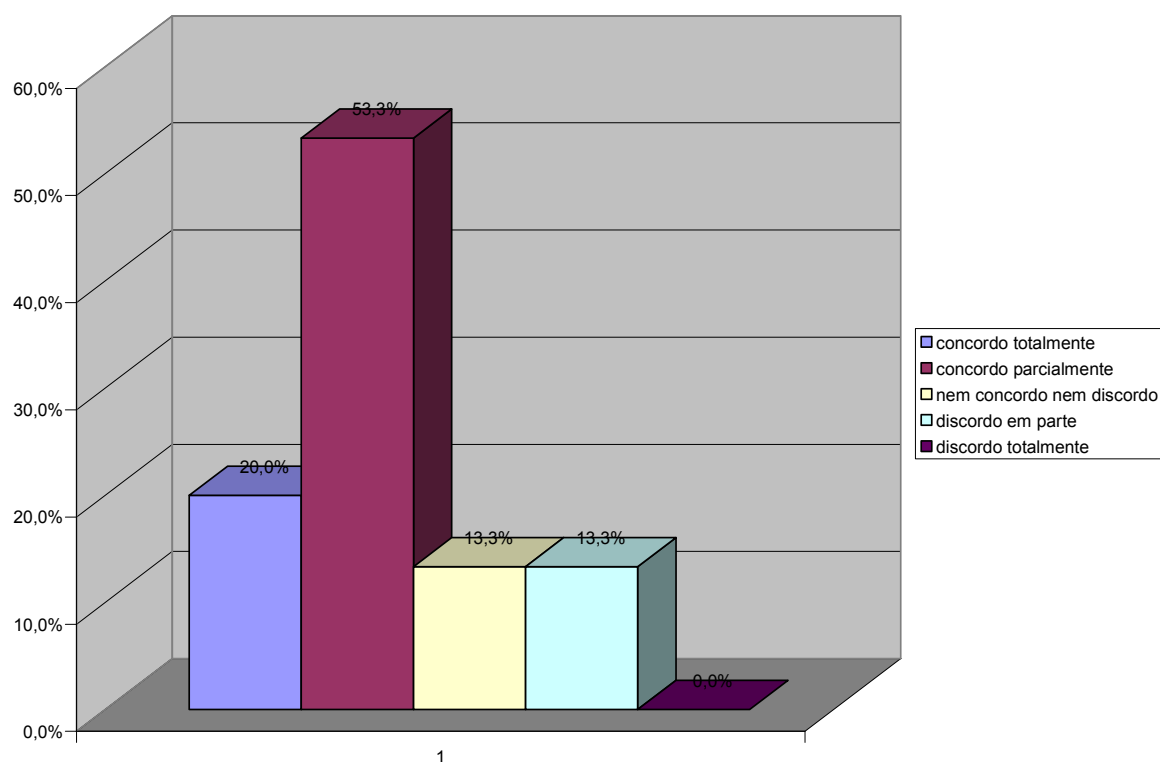
O gráfico nos revela que a maioria dos gestores entrevistados, num total de 46,7%, não analisam os indicadores de liquidez considerando sua capacidade de curto e longo prazo para dar suporte a tomada de decisão. O uso desses indicadores são de fundamental importância, uma vez que os indicadores de liquidez podem permitir trazer claramente à luz os pontos fortes e fracos das organizações, eles constituem um incentivo para a adoção de medidas corretivas, tais como a redistribuição de recursos, de modo a melhorar a produtividade e a modernizar os procedimentos e as rotinas tradicionais;



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 7: Planejamento a longo prazo.

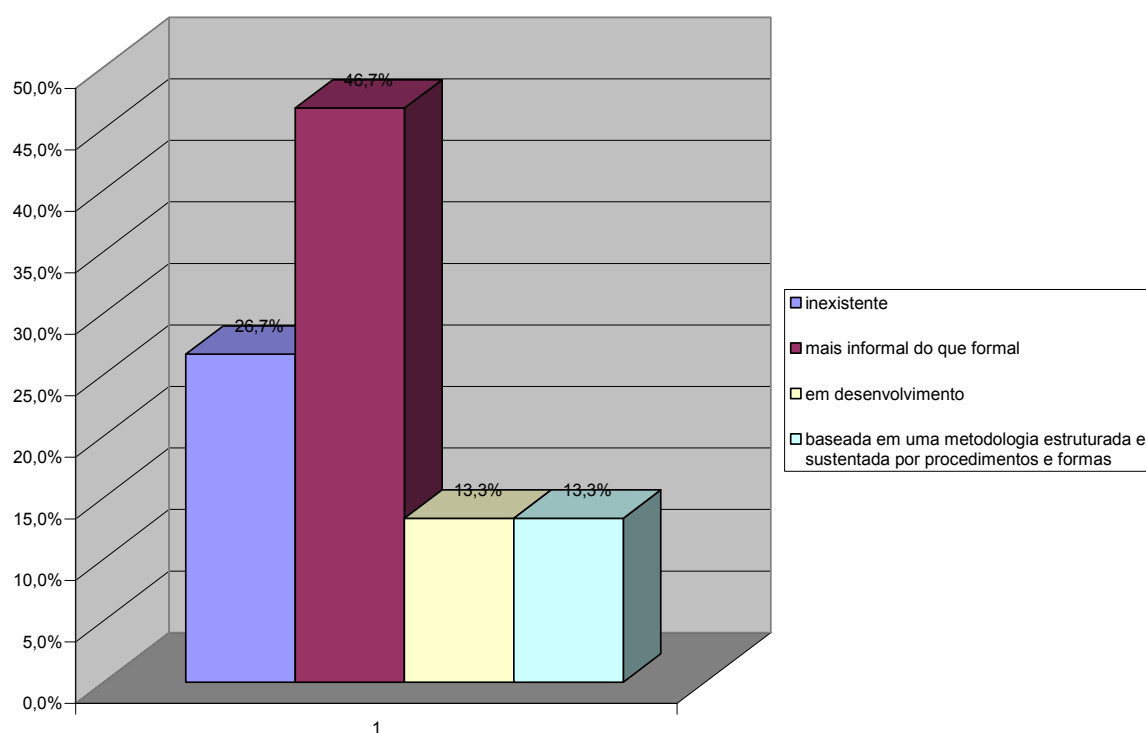
No gráfico acima podemos observar que 46,7% dos gestores não fazem um planejamento do fluxo de caixa de longo prazo como estratégia financeira na busca de um desenvolvimento sustentado.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 8: O equilíbrio entre pagamentos e recebimentos

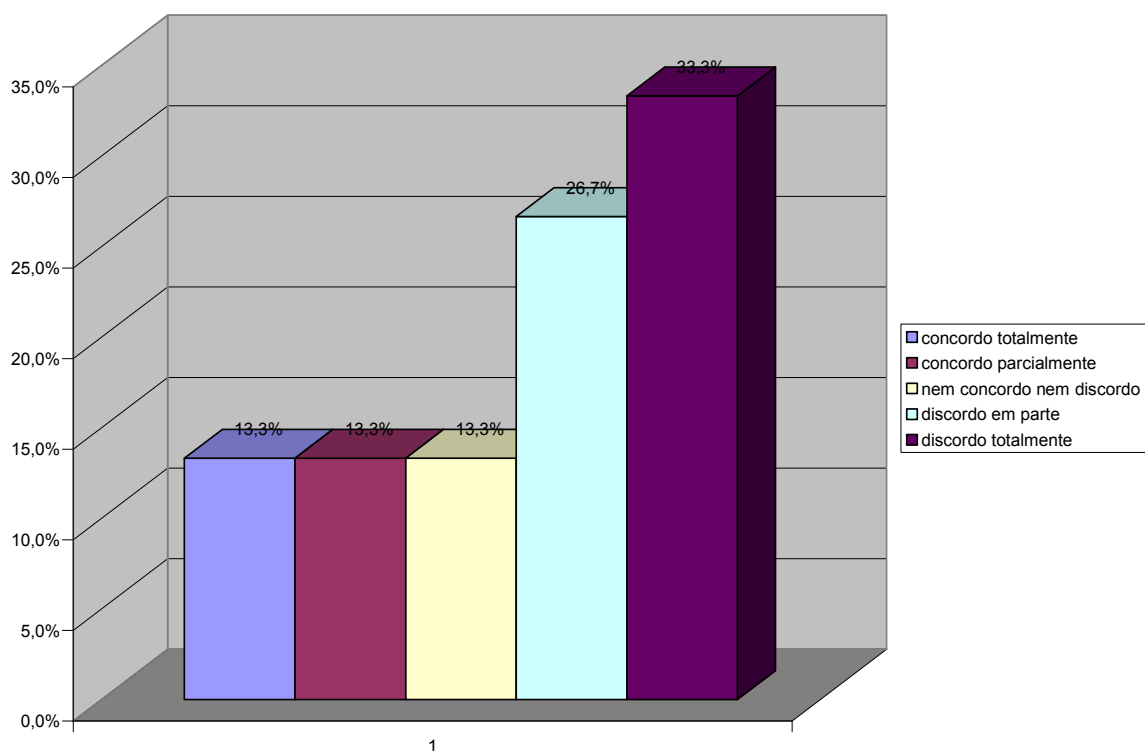
Neste gráfico foi avaliada a utilização de controles adequados para mensurar um equilíbrio entre pagamentos e recebimentos, no qual identificamos que 53,3%, têm um certo controle e apenas 20% utilizam um controle mais sistematizado.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 9: Utilização de Relatórios Gerenciais

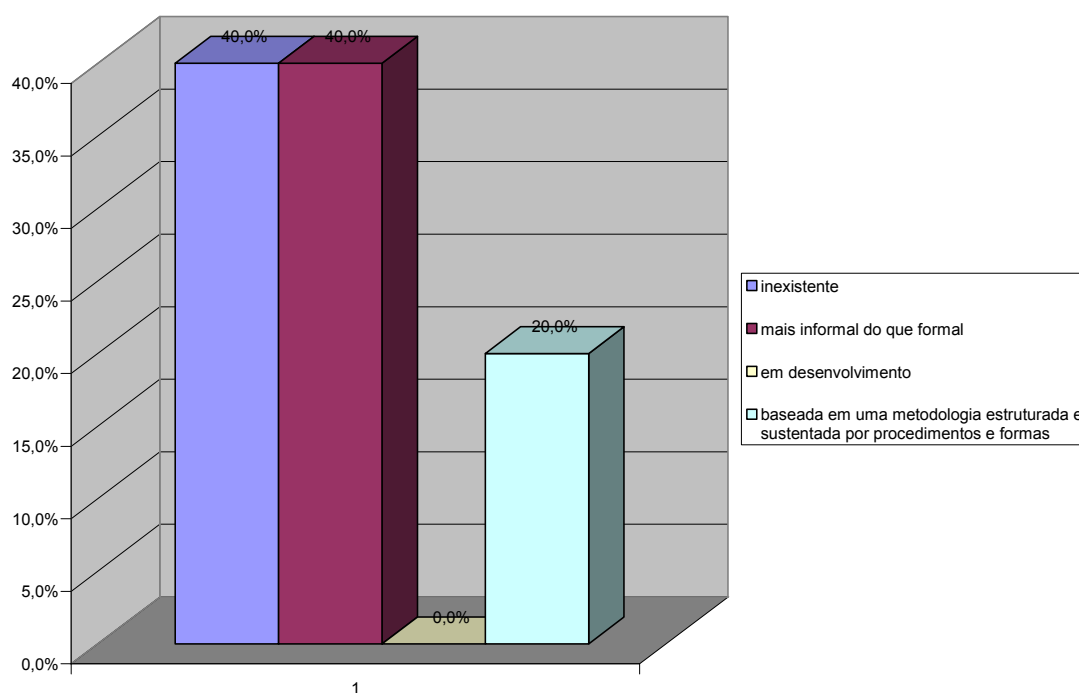
Este gráfico avalia a utilização dos relatórios gerenciais que facilitam a identificação, monitoramento para um gerenciamento eficaz dos indicadores, balanço, DRE e outras ferramentas contábeis de suporte ao planejamento financeiro. Podemos constatar que 46,7% das empresas utilizam de maneira mais informal do que formal, 26,7% não utilizam nenhuma destas ferramentas e que 13,3% estão em desenvolvimento e que apenas 13,3% utilizam alguns desses relatórios.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 10: Administração de Riscos.

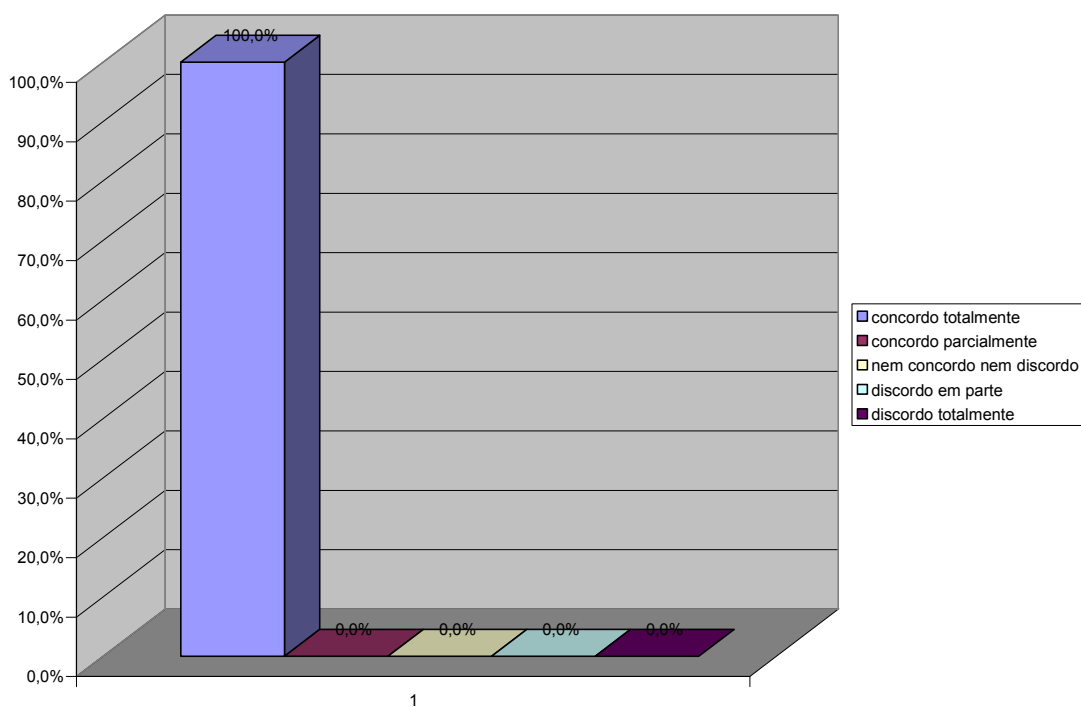
Neste gráfico fica evidente que a maioria dos gestores, 53,3%, não investem nem tão pouco utilizam outras práticas de administração de riscos financeiros para preservar seu valor, onde apenas 13,% utilizam estas práticas.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 11: Política para Recuperação de Perdas.

Quanto a política para recuperação de perdas decorrentes de problemas com seus clientes, envolvendo diminuição da demanda ou interrupção de pagamento, 40,0% não utilizam nenhuma política de recuperação, 40,00% utilizam de maneira mais informal de que formal e apenas 20% baseam-se em uma metodologia estruturada e sustentada por procedimentos e formas.



Fonte: Pesquisa, dezembro de 2009.

Gráfico 12: A Importância do Gestor Financeiro.

Ao serem questionados sobre a importância da presença de um gestor financeiro para o crescimento da organização, todos acharam de fundamental importância e declararam que se pudessem contratar, contrariam.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo evidenciar a importância da análise dos indicadores financeiros no controle de receitas e despesa da empresa, tornando essa ferramenta essencial na vida do gestor financeiro, podendo identificar as sobras ou necessidades das empresas antecipadamente.

Melhorar a gestão financeira das empresas é uma questão de sobrevivência considerando a alta competitividade do mercado. Sugerimos que o processo de melhoria da gestão tenha como ponto de partida a utilização das ferramentas de gestão financeira na empresa. Como o sistema contábil vigente não está apto a fornecer informações relevantes para decisões de planejamento e controle, torna-se necessário desenvolver um sistema de medição que contenha indicadores que, além de medir o desempenho de longo prazo, também permita medir indicadores a curto prazo.

Outras particularidades que também devem ser observadas é a vinculação deste sistema de medição à estratégia organizacional e, também, a criação de valor para a empresa. Com base nessas preocupações, estamos propondo estudo mais aprofundado do assunto, com o objetivo de diagnosticar o nível de utilização de indicadores de desempenho, analisar e propor os indicadores mais adequados às empresas, a partir de indicadores financeiros e modelos de avaliação de desempenho encontrados na literatura.

Finalmente pode-se concluir que essa análise é peça fundamental para vida financeira da empresa, medindo os riscos, demonstrando valores e organizando a empresa, aspectos esses resultante de pesquisa em casas lotéricas, onde foram analisados e em seguida mostrando a necessidade da empresa.

8 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão Estratégica das Informações Internas na Pequena Empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. 2004. 209f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Disponível in: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-10082004-110724/>>. Acessado em 10/06/2007

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativa e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ALVIM, P.C.R.de C. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas**. Brasília: Revista Ciência da Informação, v.27, n.1, p.28-35, jan./abr. 1998.

FIGUEIREDO, R. **Temas fundamentais para as micro e pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE, 2001.

GITMAN, Lawrence J.; **Princípios de administração financeira**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2004.

PEREZ, J. H; OLIVEIRA, L. M; COSTA, R. G. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, N. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SEBRAE **Avaliação de 1999 e perspectivas para o ano 2000**. Relatório de Sondagem. Março/00.

SEBRAE **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas**. Relatório de Pesquisa. Outubro/99.

SILVA, José Pereira, 1999, **Análise financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE

**QUESTIONÁRIO QUE AVALIA O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA
NAS LOTÉRICAS DO VALE DO CEARÁ-MIRIM.**

1 – Quem administra a empresa?

☐ proprietário ☐ parente ☐ administrador

2- Grau de instrução do gestor?

☐ 2º grau completo ☐ 2º grau incompleto ☐ 3º grau completo – Administração

☐ 3º grau completo – outros ☐ 3 grau incompleto

3 – A empresa utiliza sistema de informação?

☐ sim ☐ não

4- É parte integrante da cultura organizacional a importância do gerenciamento do fluxo de caixa da empresa.

☐ Concordo totalmente ☐ concordo em parte ☐ nem concordo nem discordo

☐ discordo em parte ☐ discordo totalmente

5- A empresa entende e utiliza o gerenciamento do fluxo de caixa no planejamento estratégico e na tomadas de decisão.

☐ Concordo totalmente ☐ concordo em parte ☐ nem concordo nem discordo

☐ discordo em parte ☐ discordo totalmente

6- O(s) gestor(es) analisa(m) os indicadores de liquidez considerando sua capacidade de curto e longo prazo para dar suporte a tomada de decisão.

☐ Concordo totalmente ☐ concordo em parte ☐ nem concordo nem discordo

☐ discordo em parte ☐ discordo totalmente

7- Existe um planejamento do fluxo de caixa de longo prazo como estratégia financeira na busca de um desenvolvimento sustentado.

☐ Concordo totalmente ☐ concordo em parte ☐ nem concordo nem discordo

☐ discordo em parte ☐ discordo totalmente

8- A organização possui os controles adequados para mensurar um equilíbrio entre pagamentos e recebimentos.

☐ Concordo totalmente ☐ concordo em parte ☐ nem concordo nem discordo

☐ discordo em parte ☐ discordo totalmente

9- Os relatórios gerenciais facilitam a identificação, monitoramento para um gerenciamento eficaz de indicadores, balanço, DRE e outras ferramentas contábeis de suporte ao planejamento financeiro?

☐ Inexistente ☐ mais informal do que formal ☐ em desenvolvimento

☐ baseada em uma metodologia estruturada e sustentada por procedimentos e formas.

10- A organização possui políticas para recuperação de perdas decorrentes de problemas com seus clientes, envolvendo diminuição da demanda ou interrupção de pagamentos.

☐ Inexistente ☐ mais informal do que formal ☐ em desenvolvimento

☐ baseada em uma metodologia estruturada e sustentada por procedimentos e formas.

11- É importante para a organização a figura do gestor financeiro para o crescimento da empresa?

() Concordo totalmente () concordo em parte () nem concordo nem discordo
() discordo em parte () discordo totalmente