

INSTITUTO DE TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO

CELSO RICARDO BREVE

DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA FINANCEIRO-CONTÁBIL PARA APOIAR A
CONTABILIDADE GERENCIAL EM MICROEMPRESAS NA ÁREA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

CURITIBA

2022

CELSO RICARDO BREVE

DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA FINANCEIRO-CONTÁBIL PARA APOIAR A
CONTABILIDADE GERENCIAL EM MICROEMPRESAS NA ÁREA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento de Tecnologia, Área de Concentração Geração e Transferência de Tecnologia, do Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento, em parceria com o Instituto de Engenharia do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia.

Orientador: Prof. Eduardo M. Trindade

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA CIÊNCIA E TECNOLOGIA

B846d Breve, Celso Ricardo
Desenvolvimento de sistema financeiro-contábil para apoiar a contabilidade gerencial em microempresas na área de prestação de serviços [recurso eletrônico] / Celso Ricardo Breve – Curitiba: LACTEC: IEP, 2022.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento de Tecnologia, Área de Concentração Geração e Transferência de Tecnologia, do Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento (LACTEC), em parceria com o Instituto de Engenharia do Paraná (IEP).

Orientador: Prof. Eduardo Marques Trindade

1. Contabilidade Gerencial. 2. Pequenas e médias empresas. I. Trindade, Eduardo Marques. II. Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento (LACTEC). III. Instituto de Engenharia do Paraná (IEP). IV. Título.

Bibliotecária: Roseny Rivelini Morciani - CRB-9/1585

TERMO DE APROVAÇÃO

CELSO RICARDO BREVE

DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA FINANCEIRO-CONTÁBIL PARA CONTABILIDADE GERENCIAL EM MICROEMPRESAS NA ÁREA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Trabalho de conclusão de curso aprovado como requisito para obtenção do grau de Mestre, no Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento de Tecnologia, realização do Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento (LACTEC) em parceria com o Instituto de Engenharia do Paraná (IEP), pela seguinte banca examinadora:

Eduardo Marques Trindade

Eduardo Marques Trindade (24 de February de 2022 18:10 GMT-3)

ORIENTADOR (A): Prof. Dr. Eduardo Marques Trindade
Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento (LACTEC)

Lúcio de Medeiros

Lúcio de Medeiros (25 de February de 2022 08:43 GMT-3)

Prof. Dr. Lúcio de Medeiros
Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento (LACTEC)

Ana Paula Oening

Ana Paula Oening (25 de February de 2022 08:45 GMT-3)

Prof.^a Dr.^a Ana Paula Oening
Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento (LACTEC)

Elias Garcia

Elias Garcia (24 de February de 2022 20:43 GMT-3)

Prof. Dr. Elias Garcia
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

Curitiba, 23 de fevereiro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, cujo aprendizado que tive de princípios e valores me trouxeram até aqui.

À minha esposa que sempre me apoia e não foi diferente neste projeto, ajudando em tudo que podia para que eu pudesse dedicar mais tempo ao mestrado.

Aos meus filhos que estavam na torcida e compreenderam minha ausência enquanto eu estava elaborando este trabalho.

Ao meu sobrinho, Eros, que me apoiou e auxiliou muito no decorrer do trabalho.

Aos professores, que transmitiram conhecimento, auxiliaram em minha formação e me capacitaram para a realização deste trabalho de dissertação.

Ao meu orientador Dr. Eduardo Marques Trindade que sempre incentivou e dedicou seu tempo, conhecimento e paciência para a realização deste trabalho de dissertação.

RESUMO

No Brasil há uma grande quantidade de pequenos negócios, sendo responsável por praticamente metade dos empregos gerados no país. Uma das características importantes dessas organizações é seu alto índice de falência e, dentre várias causas é possível destacar uma gestão financeira inadequada e problemas administrativos e contábeis. Nesse sentido, ferramentas que auxiliem o empresário em sua gestão financeira poderiam minimizar a quantidade de empresas que são fechadas devido à essas condições. Considerando este fato, este trabalho teve como objetivo desenvolver um Sistema Financeiro-Contábil, que é um sistema de gestão integrador entre as áreas financeiras e contábil, em microempresas que atuam no ramo de serviços, por meio da aplicação em um estudo de caso. Para que os objetivos deste estudo pudessem ser atingidos, foram levantados na literatura os indicadores contábeis teóricos mais importantes para as microempresas, bem como sua validação junto a um grupo de empresários. Ainda, com base nesses indicadores, foi desenvolvido e aplicado um Sistema Financeiro-Contábil em duas organizações do ramo de serviços. Com a implantação e a análise dos resultados do sistema, pode-se observar que as empresas puderam ter um maior controle dos impostos, dos compromissos futuros tanto de pagamento como de recebimento, do lucro ou prejuízo no período da empresa e de cada projeto individualmente que a empresa participou, melhorando o subsídio para à tomada de decisão do microempresário. Além disso, destaca-se também que o sistema tornou claro para o empresário os resultados da organização e o quanto pode ser retirado via “Retirada de Sócios”. De modo geral, os produtos do sistema desenvolvido auxiliam o empresário na tomada de decisões, visto que as informações apresentadas dão indicadores de quais podem ser as próximas estratégias a serem incorporadas em seu modelo de gestão.

Palavras-chave: Sistema Financeiro Contábil; Microempresas; Contabilidade Gerencial.

ABSTRACT

In Brazil there is a large number of small businesses, being responsible for practically half of the jobs generated in the country. One of the important characteristics of these organizations is their high bankruptcy rate and, among several causes, it is possible to highlight inadequate financial management and administrative and accounting problems. In this sense, tools that help entrepreneurs in their financial management could minimize the number of companies that are closed due to these conditions. Considering this fact, this work aimed to develop and evaluate an Financial-Accounting System, which is an integrating management system between the financial and accounting areas, in micro-enterprises that operate in the service sector, through application in a case study. In order to achieve the objectives of this study, the most important theoretical accounting indicators for micro-enterprises were surveyed in the literature, as well as their validation with a group of entrepreneurs. Also, based on these indicators, an Accounting Financial System was developed and applied in two service organizations. With the implementation and analysis of the system's results, it can be seen that companies were able to have greater control over taxes and future commitments. In addition, it is also highlighted that the system made clear to the entrepreneur the results of the organization and how much can be withdrawn via "Withdrawal of Members". In general, the products of the developed system help the entrepreneur in decision making, since the information presented gives indicators of what the next strategies may be to be incorporated into his management model.

Keywords: Financial-Accounting System; Micro-enterprises; Management accounting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dinâmico de análise de CDG	26
Figura 2 – Metodologia aplicada no projeto	34
Figura 3 – Tabelas do banco de dados	36
Figura 4 – Tela Inicial do Sistema	38
Figura 5 – Tela de Cadastro do Centro de Custo e Produtos	38
Figura 6 – Tela de Lançamento.....	39
Figura 7 – Tela de Transferência Bancária	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre Contabilidade Financeira e Gerencial	22
Quadro 2 – Comparativo entre Sistemas Financeiros de Mercado	31
Quadro 3 – Resultado por Centro de Custo da O1	50
Quadro 4 – Contas a Receber da O1	51
Quadro 5 – Gastos por Categoria da O1	51
Quadro 6 – Demonstrativo De Resultados (DRE) da O2	55
Quadro 7 – Resultado por Centro de Custo da O2	57
Quadro 8 – Contas a Receber da O2.....	58
Quadro 9 – Contas a Pagar da O2.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise Tesouraria, NCG E CDG da O1	45
Gráfico 2 – Resultado (Lucro/ Prejuízo) da O1.....	46
Gráfico 3 – Imposto CSLL da O1	47
Gráfico 4 – Imposto ISS da O1.....	47
Gráfico 5 – Imposto IRPJ da O1.....	48
Gráfico 6 – Análise PIS e COFINS da O1	49
Gráfico 7 – Todos Os Impostos da O1	49
Gráfico 8 – Fluxo de Caixa da O1	52
Gráfico 9 – Análise do Balanço da O2	54
Gráfico 10 – Resultado da O2.....	55
Gráfico 11 – Análise Imposto da O2.....	56
Gráfico 12 – Fluxo de Caixa da O2	59

LISTA DE SIGLAS

CDG	– Capital de Giro
NCG	– Necessidade de Capital de Giro
ST	– Saldo da Tesouraria
DRE	– Demonstração de Resultado do Exercício
DFC	– Demonstração de Fluxo de Caixa
PDV	– Ponto de Venda
CdC	– Centro de Custo
IRPJ	– Imposto de Renda Pessoa Jurídica
O1	– Organização 1
O2	– Organização 2

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTO	14
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PELO PORTE E ATIVIDADE	19
2.2	GESTÃO FINANCEIRA	20
2.3	CONTABILIDADE	20
2.4	CONTABILIDADE GERENCIAL	21
2.5	CONTABILIDADE FINANCEIRA E CONTABILIDADE GERENCIAL	22
2.6	FASES DO PROCESSO DE CONTROLE	23
2.7	BALANÇO PATRIMONIAL	23
2.8	DRE E DFC	24
2.9	MODELO DINÂMICO DA ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO	25
2.10	PLANO DE CONTAS	26
2.11	GESTOR E A CONTABILIDADE GERENCIAL	27
2.12	SISTEMA DE INFORMAÇÃO	27
3	REVISÃO DE MERCADO	29
3.1	MARKETUP	29
3.2	ELEVE	30
3.3	CONTA AZUL	30
3.4	QUADRO RESUMO	30
4	MATERIAIS E MÉTODOS	33
4.1	MATERIAIS	33
4.2	MÉTODO	33
4.2.1	Selecionar indicadores contábeis	33
4.2.2	Validar os indicadores teóricos	34
4.2.3	Desenvolver Sistema Computacional	35
4.2.4	Implantar o Sistema	42

4.2.5 Validar o Sistema.....	42
5 ESTUDO DE CASO	44
5.1 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO 1	44
5.2 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO 2	53
5.3 CONSIDERAÇÕES	60
6 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS	61
6.1 CONCLUSÕES.....	61
6.2 TRABALHOS FUTUROS	63
REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

No Brasil, são consideradas microempresas aquelas que faturam, em cada ano calendário, valor igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2006). Na micro e pequena empresa os postos diretivos normalmente são compostos por poucas pessoas e é muito comum o cargo de direção ser ocupado por uma única pessoa, centralizando quase todos os assuntos no dirigente principal, também chamado de “*one-man*” entre os empresários (BORTOLI, 1980).

Considerando-se a gestão destas empresas, quanto mais fatores limitam um microempresário de utilizar informações contábeis e financeiras para a tomada de decisão maior será a chance de insucesso da empresa (ALVES, 2015). Os empresários reconhecem a importância de conhecer as informações que as demonstrações contábeis podem fornecer ao negócio, e tem interesse sobre estes dados estratégicos (NERY; CARRARO, 2015).

A Contabilidade Gerencial se adapta às organizações de acordo com cada perfil e necessidade e, no mercado competitivo, a Contabilidade Gerencial é fundamental para o crescimento, a duração e a saúde financeira das empresas (PEREIRA; RODRIGUES; HEY, 2019). O Sistema de Informação Gerencial (SIG), pode ser definido como um sistema básico de geração de relatórios que transforma dados brutos em informações relevantes dando suporte a gestão (TURBAN; VOLONINO, 2013).

A geração de informações importantes para a boa tomada de decisão simplifica a gestão da empresa, gera maior agilidade e diminuição de custos, consequências de tomadas de decisões mais assertivas. Como exemplos dessas decisões pode-se citar: escolha do tipo de investimento a ser realizado para garantir o crescimento e sustentabilidade da empresa no futuro; qual valor pode ser sacado sob o título de “Retirada de Sócios”, sem descapitalizar a empresa; qual tipo de aplicação financeira pode ser realizada quando que houver sobra de caixa, dentre outros.

A automatização dos processos de gestão vem apoiando os empresários a tomar melhores decisões baseados em informações mais confiáveis que refletem a realidade das atividades da empresa. A existência de várias marcas de sistema de

gestão para vários segmentos de mercado reforça que existe a necessidade deste tipo de solução.

Uma demanda que pode ser identificada em microempresas é a necessidade de se fazer o fechamento contábil para se detectar erros nos lançamentos financeiros e para se poder analisar as informações contábeis para a tomada de decisões estratégicas. Nesse sentido, complementar o sistema financeiro com a característica de duplo lançamento contábil tornariam a detecção de erros imediata, agilizando o acesso a informações para a gestão da empresa.

A integração financeiro-contábil já está bem estabelecida em sistemas de alto custo. Por exemplo, no mercado brasileiro é possível encontrar o, SAP, o Microsoft Dynamics e o TOTVs. Estes sistemas são destinados principalmente para empresas de médio para grande porte.

Para o micro e pequeno empresário os sistemas automatizados de gestão focam principalmente no financeiro e seus relatórios, deixando a contabilidade para o contador externo. O contador externo, por sua vez, fundamenta sua atuação na contabilidade financeira e não na Contabilidade Gerencial que tem por objetivo a tomada de decisão do empresário. Quando muito há, no sistema, a facilidade de integração com outros sistemas contábeis. No mercado brasileiro de sistemas de gestão para micro e pequeno empresário são exemplos o “MarketUp”, o “Conta Azul”, o “eLeve”, dentre muitos, porém nenhum deles possui a funcionalidade de Contabilidade Gerencial integrada com a funcionalidade financeira.

Nesse sentido, as ferramentas digitais sendo cada vez mais baratas e acessíveis, possibilitam a criação de soluções com a integração entre as metodologias financeiras e contábeis com custo acessível e metodologias mais simples que podem apoiar o micro e pequeno empresário de forma mais completa.

Neste trabalho foi desenvolvido e implantado um Sistema Financeiro-Contábil em microempresas oportunizando aos microempresários a utilização da Contabilidade Gerencial na sua gestão. Entende-se que Sistema Financeiro-Contábil é um sistema de gestão integrador entre as áreas financeiras e contábil, onde os lançamentos financeiros no sistema já sejam complementados pelos lançamentos contábeis. Pretende-se ainda, devido aos excelentes resultados obtidos nas empresas onde foi aplicado e a não existência de um sistema semelhante destinado a microempresas, solicitar o registro do sistema no INPI.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um sistema de gestão integrador entre as áreas financeiras e contábil para apoiar a Contabilidade Gerencial em microempresas na área de prestação de serviços.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar indicadores contábeis teóricos para as microempresas.
- Validar os indicadores teóricos através de entrevistas com microempresários da área de prestação de serviços.
- Desenvolver um sistema computacional específico.
- Implantar o sistema em microempresas na área de prestação de serviços.
- Acompanhar por dois meses a utilização e validar o sistema computacional desenvolvido junto aos empresários

1.3 JUSTIFICATIVA

A popularização da utilização de ferramentas digitais é um dos fatores que possibilitaram um acréscimo do número de micros e pequenas empresas. De acordo com o estudo do SEBRAE de São Paulo - "Panorama dos Pequenos Negócios" - (SEBRAE, 2018), 98% das empresas são classificadas como pequenos negócios. Essa categoria representa quase a totalidade de empresas, sendo responsáveis por metade dos empregos gerados. Ainda, estas empresas, representam mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB), ressaltando ainda mais a relevância do pequeno empresário na economia brasileira.

Ao se observar a taxa de mortalidade das empresas, é possível constatar que há uma maior frequência de fechamentos após um determinado período. Segundo o estudo do SEBRAE - “Sobrevivência das Empresas no Brasil” - de outubro de 2016 (SEBRAE, 2016), verifica-se que quase um quarto das empresas constituídas nos anos de 2010, 2011 e 2012 fecharam em dois anos. Quando se é observado especificamente as microempresas, a situação é ainda mais alarmante, quando aproximadamente metade das microempresas fecham no mesmo período depois de constituídas (SEBRAE, 2016). O estudo mapeou que, para os empreendedores, as maiores razões para o fechamento da empresa estão relacionadas com a gestão financeira, ou seja, despesas, impostos, juros, capital de giro, problemas administrativos e contábeis. A gestão financeira foi destacada como uma das principais dificuldades desses indivíduos durante o primeiro ano de atividade da empresa indicando os benefícios que uma metodologia de tomada de decisão baseada em informações financeiras e contábeis poderiam ter.

A informação contábil pode fornecer ao empresário um sólido embasamento para tomar decisões importante para o seu negócio. Segundo Alves (2015), a informação contabilística é essencial em qualquer tipo de organização. Para as microempresas a utilização da informação contabilística no processo de tomada de decisão determina a diferença entre sucesso e o insucesso do empreendimento. Dada a hipótese de relação entre os fatores de insucesso e os fatores que limitam a utilização de informações contabilísticas, por meio de análise entre duas variáveis ordinais, verificou que há uma relação estatisticamente relevante entre esses dois itens (ALVES, 2015).

Com o barateamento das ferramentas digitais, utilizar informações contábeis geradas quase em tempo real dos acontecimentos da empresa seria uma grande aliada dos empresários. Os sistemas mais populares no mercado para micros e pequenas empresas relacionados com finanças são separados em sistemas financeiros e sistemas contábeis.

Uma demanda que pode ser identificada em microempresas é a necessidade de se fazer o fechamento contábil para se detectar erros nos lançamentos financeiros e para se poder analisar as informações contábeis para a tomada de decisões estratégicas. Nesse sentido, complementar o sistema financeiro com a característica de duplo lançamento contábil tornariam a detecção de erros imediata, agilizando o acesso a informações para a gestão da empresa. Isto é, esse processo tornaria

desnecessário fazer o fechamento contábil para se ter as informações estratégicas. Portanto, este trabalho teve como objetivo geral desenvolver um sistema de gestão integrador entre as áreas financeiras e contábil para apoiar a Contabilidade Gerencial em microempresas na área de prestação de serviços

Ainda, a utilização dos dados obtidos pode embasar outros estudos como por exemplo: aplicação da ferramenta financeiro-contábil em empresas de outras áreas e portes. Essa aplicação poderia ter como consequência uma maior disseminação deste conhecimento, procedimento e ferramenta para a boa gestão dos empresários.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho foi organizado de modo a facilitar a compreensão dos diversos tópicos que compreendem implantação de um sistema de gestão que integre as áreas financeiras e contábil para microempresas do setor de serviços. Além disso, também foi apresentado o método para implantação e o estudo de caso em duas diferentes organizações. Por fim, foram avaliados os resultados dessa ferramenta, bem como as conclusões possíveis a partir desse estudo.

O trabalho está dividido em seis capítulos principais e alguns compreendem subcapítulos com detalhamento sobre seu tema principal.

No Capítulo 1 encontra-se a contextualização sobre microempresas, sua relevância para o Brasil e de que modo as organizações têm utilizado ferramentas digitais para melhorar seus processos de gestão.

No Capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica, compreendendo os conceitos relacionados a microempresas e a contabilidade, isto é, relacionando-os com o tema de trabalho.

No Capítulo 3 encontra-se o estado da arte. Nesta parte são apontadas as características de ferramentas que se propõem em algum grau a serem um Sistema Financeiro-Contábil.

No Capítulo 4, sobre o Método, é apresentada a maneira como foi implementado o sistema, além do modo como foram conduzidas as análises.

No Capítulo 5 são apresentados os estudos de caso. Nesta seção é relatado e analisado todo o processo de implantação do sistema em duas organizações distintas.

Por fim, no Capítulo 6, são apontadas as principais conclusões desse trabalho, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de tornar claros os principais conceitos que embasaram esta pesquisa, são apresentadas suas definições segundo a literatura e de que maneira estão ligadas aos objetivos desse estudo.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PELO PORTE E ATIVIDADE

As microempresas e empresas de pequeno porte possuem características específicas do ponto de vista jurídico e prático. De acordo com a Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, é considerada microempresa aquela que realiza, em cada ano-calendário, uma receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2006), conforme já comentado. Ainda, segundo a mesma lei, as empresas de pequeno porte podem ser classificadas de acordo com a sua receita bruta, podendo ser superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Para Bortoli (1980), as microempresas e empresas de pequeno porte apresentam características que permitem identificá-las facilmente, tais como: a figura do gerente sobreposta a figura do proprietário; possui estrutura organizacional simples; delegação de tarefas de gestão inexistentes; a tomada de decisão influenciada pelos fundadores e gestão pouco especializada. Sendo assim, as microempresas e empresas de pequeno porte, possuem um conjunto de características que definem sua forma de atuação.

O tipo de atividade exercida por uma organização também é um critério de classificação importante. Uma determinada empresa pode ser classificada pelo ramo de atividade como industrial, comercial ou serviços (SEBRAE, 2019). As empresas industriais são aquelas que transformam matérias-primas, manualmente ou com auxílio de máquinas e ferramentas, fabricando mercadorias. As empresas comerciais são aquelas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor. E as empresas de prestação de serviços são aquelas onde as atividades não resultam na entrega de mercadorias, mas na oferta do próprio trabalho ao consumidor. Assim, esse conjunto de características expressa de que forma essas organizações funcionam, incluindo

também problemas que são típicos de empresas com esses moldes. Nesse sentido, para este trabalho, a validação do sistema de gestão financeiro-contábil ocorreu apenas em microempresas que não tinham produção ou estoque, pois os testes podem ser mais facilmente conduzidos nessas condições.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira é parte das tarefas do administrador financeiro. De acordo com Gitman, Juchau e Flanagan (2011), as finanças podem ser caracterizadas pela transferência de fundos, sejam elas entre pessoas físicas ou pessoas jurídicas. Ainda, segundo Lemes, Rigo e Cherobin (2005), a administração financeira é delegada à um responsável, que possui como principal objetivo maximizar a riqueza dos acionistas da empresa. O responsável por exercer essa função deverá prestar contas pela execução das funções financeiras da empresa, ou seja, toma decisões estratégicas como a seleção de alternativas de investimentos e as decisões de financiamento de longo prazo (LEMES; RIGO; CHEROBIN, 2005).

Além disso, o administrador financeiro realiza também operações de curto prazo, como a gestão do caixa, a concessão de crédito a clientes, a obtenção de crédito junto a fornecedores, a negociação com bancos e entidades financiadoras e o gerenciamento do risco (LEMES; RIGO; CHEROBIN, 2005). Assim, a gestão financeira compreende não só a atividade desempenhada por uma pessoa em uma organização, como também as múltiplas formas de transferência de capital entre indivíduos e as respectivas prestações de contas. Ainda, em uma microempresa da área de serviços, com as características apresentadas por Bortoli (1980), o empresário normalmente é o administrador financeiro responsável pelas operações que impactarão o resultado da empresa no curto, médio e longo prazo. Isto é, desde o contas a pagar, contas a receber e tesouraria até investimentos e aquisições para a empresa. Sendo assim, a utilização de um sistema que apoie esta função sem gerar maior burocracia será extremamente útil.

2.3 CONTABILIDADE

A contabilidade tem como objetivo mensurar aspectos quantitativos e qualitativos de um determinado patrimônio e, além disso, é a área responsável

também por informar as avaliações realizadas (LYRIO; ALMEIDA; PORTUGAL, 2015). Ainda, do ponto de vista processual, a contabilidade tem como objetivo registrar, resumir, classificar e comunicar informações financeiras (SZUSTER et al, 2013 apud LYRIO; ALMEIDA; PORTUGAL, 2015). Para Crepaldi e Crepaldi (2017), a contabilidade é um instrumento gerencial essencial, podendo ser utilizada em conjunto com um sistema de informação onde são registradas as operações da empresa capazes de auxiliar na interpretação de relatórios e a mensuração dos resultados necessários para tomadas de decisão. Portanto, se a geração das informações contábeis for automatizada por meio de entradas de dados das operações diárias da empresa, seria possível fornecer ao empresário administrador financeiro informações extremamente relevantes para apoiar a gestão da empresa.

2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Ludícibus (1995), a Contabilidade Gerencial tem como objetivo geral orientar exclusivamente a administração de uma empresa e não gerar demonstrativos para o público externo e, para tanto, fornece informações adequadas para o modelo decisório do administrador, refletindo as informações que o administrador decidiu como necessárias para a tomada de decisão, sem necessariamente seguir as normas contábeis obrigatórias do país ou região. Isto é, a Contabilidade Gerencial fornece embasamento para que os administradores de empresas tomem decisões de qualidade, auxiliando-os em suas funções gerenciais (CREPALDI, 2008). Ainda, tendo como base o conceito de Contabilidade Gerencial, a informação gerencial se diferencia aos usuários internos da empresa e busca suportar a tomada de decisão (SOUZA; REZENDE, 2016). Nesse sentido, é possível configurar um sistema informatizado para gerar automaticamente, baseando-se nas informações de entradas no sistema durante a operação diária da empresa, as informações contábeis gerenciais. O sistema, então, pode refletir o que mais o empresário tem interesse em acompanhar na empresa, como por exemplo: impostos, recebimento de clientes, pagamento a fornecedores e o resultado mensal da empresa. Considerando que este último aspecto impacta no valor que o empresário da microempresa recebe como valor agregado.

2.5 CONTABILIDADE FINANCEIRA E CONTABILIDADE GERENCIAL

Dados os conceitos de contabilidade financeira e Contabilidade Gerencial, se faz necessário apresentar a distinção entre eles. Segundo Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007), as informações contábeis podem ser divididas entre o financeiro e o gerencial, necessariamente devendo ser áreas integradas, porém podendo se organizar de maneira independente. No Quadro 1 é possível observar o resumo das principais características que distinguem a Contabilidade Financeira da Contabilidade Gerencial.

Quadro 1 – Comparativo entre Contabilidade Financeira e Gerencial

Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Público Externo	Público Interno
Partidas dobradas compulsória	Partidas dobradas opcional
Princípios Contábeis do País	Princípios Independentes do País
Moeda Local do País	Qualquer Moeda
	Pode ter unidades de medição não monetárias
Órgãos de Regulamentação	Normas contábeis por conveniência
Profissional Registrado	Pessoa não registrada

FONTE: Adaptado de Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007).

Tendo como base o Quadro 1, e de acordo com (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007), a Contabilidade Financeira é destinada ao público externo à entidade, a abordagem de partidas dobradas é compulsória e precisa atender a princípios contábeis do país, a moeda utilizada é a moeda local do país e podem ser encontrados órgãos que definam ou recomendem regras e princípios para a elaboração das demonstrações que, em alguns países, estão limitadas a profissionais graduados em Contabilidade e registrado em seus órgãos de classe, enquanto que a Contabilidade Financeira é destinada para as áreas funcionais internas, pode existir ajustes mesmo sem contrapartida, pode não haver critérios formalizados pelos princípios contábeis do país, pode utilizar qualquer moeda inclusive unidades de medição não monetárias como horas de trabalho, quilos, litros etc, e as normas

contábeis são utilizadas mais por conveniência do que por imposição, além de poder ser elaborada por uma pessoa não necessariamente formada e registrada em contabilidade.

Isto é, a Contabilidade Gerencial tem maior liberdade para ser elaborada, desde que atenda a necessidade de apoiar aos gestores na tomada de decisão de curto, médio e longo prazo, tanto operacional como estratégico e desta forma facilitando o planejamento e o controle, fornecendo informações sobre representação financeira de planos e orçamentos, registro de classificações contábeis e a comparação entre o que foi orçado e o real.

2.6 FASES DO PROCESSO DE CONTROLE

Conforme Atkinson et al. (2015, p. 272):

“Para o processo de controle ter significado e credibilidade, a organização deve ter conhecimento e habilidade para corrigir situações que a identificam como fora de controle”.

As quatro etapas defendidas pelos autores de Planejar, Fazer, Conferir e Agir estão intimamente conectadas à capacidade de interpretar as informações geradas pela operação da empresa. Quanto mais simples o registro e mais didática a apresentação dos resultados, mais rápido e mais seguro o empresário estará para tomar as decisões que precisa.

2.7 BALANÇO PATRIMONIAL

Para Ludícibus (2017), o balanço tem como objetivo oferecer informações sobre a posição financeira da empresa para seus usuários externos e internos de um determinado período. E, para Padoveze (2010), além da posição financeira, visa analisar aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros. Assim, a análise do balanço consiste em detectar pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da organização para propor alternativas futuras para os gestores da entidade (PEREIRA; RODRIGUES; HEY, 2019).

O Balanço Patrimonial foi utilizado com o objetivo de ser um ponto de verificação, onde, para todos os lançamentos, o resultado do ativo é comparado com o resultado do passivo. Caso os resultados não sejam iguais, isso seria um indicativo de que o lançamento contábil, baseado no lançamento financeiro, foi executado de forma incorreta e precisa ser revisto. Outro objetivo do Balanço Patrimonial é manter o saldo das contas do Passivo Circulante que fornece a informação de forma simples e clara do que a empresa e, normalmente, o microempresário necessita pagar no futuro próximo. Assim, esta informação, associada com a informação do saldo do Caixa auxilia o empresário a ter uma visão fidedigna do quanto há disponível em dinheiro, ou seja, minimiza a impressão de que o saldo da conta corrente está todo disponível para aquisições e investimentos.

2.8 DRE E DFC

A Demonstração de Resultado de Exercício (DRE) e a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) são itens importantes para os administradores de empresas. O DFC de acordo com Cruz, Andrich e Mugnaini (2012), é uma tarefa essencial para todas as organizações, pois estas podem falir se não souberem planejar bem suas entradas e saídas de caixa. Já a DRE é um dos principais relatórios contábeis, que tem como objetivo evidenciar lucro ou prejuízo que a organização obteve após o encerramento do exercício.

Segundo Cruz, Andrich e Mugnaini (2012, p.41):

“A demonstração de resultado tem caráter econômico, por isto as receitas, despesas e custos são confrontadas para a obtenção do lucro ou prejuízo. E para isso são lançadas de acordo com sua competência”.

Portanto, a DRE e o DFC fornecem informações importantes aos administradores. Considerando as características da microempresa apresentada por Bortoli (1980), saber o resultado da empresa no período por meio do DRE é muito importante para o microempresário. Esse conjunto de informações fornece ao empresário, de forma geral, quanto obteve de resultado operacional e não operacional no período, tirando o foco de que o resultado na conta bancária é o valor disponível

para a empresa. Ainda, o Sistema Financeiro-Contábil apresenta este resultado do período (lucro/prejuízo) de forma imediata, conforme os lançamentos financeiros são efetuados. Já o DFC fornecido pelo Sistema Financeiro-Contábil fornece a visão de curto prazo indicando se a empresa terá saldo em caixa para cumprir com todos os seus compromissos.

2.9 MODELO DINÂMICO DA ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO

O Modelo Fleuriet foi criado na década de 1970, com o apoio da Fundação Dom Cabral, e tem como objetivo fazer análise dinâmica do capital de giro e sua administração, a partir das informações relatadas nos demonstrativos contábeis e considera que as contas devem ser classificadas de acordo com o seu ciclo (PIRES, 2013). De acordo com o mesmo autor, é possível analisar essencialmente três indicadores utilizando-se esse modelo dinâmico: A Necessidade de Capital de Giro (NCG), Capital de Giro (CDG) e Saldo de Tesouraria (ST). A NCG é obtida pela diferença entre o ativo e o passivo cíclicos. Uma NCG negativa significa que as saídas de caixa ocorrem depois das entradas de caixa e o passivo cíclico se torna uma fonte de fundos para a empresa. Além disso, Uma NCG positiva indica que as saídas do caixa ocorrem antes das entradas do caixa, criando-se a necessidade de aplicação permanente de fundos para constituir o NCG. O CDG: é obtido pela diferença entre o passivo permanente e o ativo permanente e serve para financiar a NCG. E, por fim, o T é obtido pela diferença entre o CDG e a NCG. Se o Saldo da Tesouraria for negativo, significa que o Capital de Giro é insuficiente para financiar a Necessidade de Capital de Giro. Se o T for positivo, significa que a empresa dispõe de fundos de curto prazo que podem ser aplicados em títulos de liquidez imediata. Na Figura 1, é apresentado um exemplo do cálculo do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e Saldo da Tesouraria com base nas informações do Balanço Patrimonial

Figura 1 – Modelo dinâmico de análise de CDG

Balço Patrimonial						
					Período de	01/01/2021
					a	31/12/2021
Ativo Circulante			Passivo Circulante			
Saldo de Tesouraria	Caixa	A	R\$ 5.000,00	PC-Bancos	B	R\$ 25.000,00
	Aplicações		R\$ 10.000,00	PC-Empréstimos		R\$ 0,00
Necessidade de Capital de Giro	Estoques		R\$ 20.000,00	PC-Fornecedores	D	R\$ 3.000,00
	Clientes a Receber	C	R\$ 15.000,00	PC-Salários		R\$ 1.000,00
	Adiantamentos		R\$ 1.000,00	PC-Impostos		R\$ 500,00
Total			R\$ 51.000,00	Total		R\$ 29.500,00
Ativo Permanente			Passivo Permanente			
Capital de Giro	Realizável a Longo Prazo	E	R\$ 2.500,00	PP-Patrimônio Líquido	F	R\$ 26.000,00
	Ativo Permanente		R\$ 10.000,00	PP-Exigível a Longo Prazo		R\$ 8.000,00
Total			R\$ 12.500,00	Total		R\$ 34.000,00
Total Ativo			R\$ 63.500,00	Total Passivo		R\$ 63.500,00

$$CDG = F - E = R\$ 34.000,00 - R\$ 12.500,00 = R\$ 21.500,00$$

$$NCG = C - D = R\$ 36.000,00 - R\$ 4.500,00 = R\$ 31.500,00$$

$$T = A - B = R\$ 15.000,00 - R\$ 25.000,00 = -R\$ 10.000,00$$

FONTE: Baseado em (PIRES, 2013).

Conforme Figura 1 o Capital de Giro de R\$ 21.500,00 foi obtido da diferença entre o Passivo Permanente e do Ativo Permanente que eram de R\$ 34.000,00 e R\$ 21.500,00 respectivamente. A NCG calculada em R\$ 31.500,00 foi a diferença entre o Ativo Circulante Operacional e o Passivo Circulante Operacional que eram R\$ R\$ 36.500,00 e R\$ 4.500,00 respectivamente. E o Saldo da Tesouraria (ST) de R\$ 10.000,00 negativos foi obtida através da diferença entre o Ativo Circulante Financeiro e o Passivo Circulante Financeiro que eram de R\$ 15.000,00 e R\$ 25.000,00 respectivamente. O Sistema Financeiro-Contábil utiliza o modelo dinâmico de análise de capital de giro para fazer os registros e emitir os relatórios.

2.10 PLANO DE CONTAS

De acordo com Aresta e Souza (1979), o Sistema Financeiro-Contábil utiliza o plano de contas como instrumento principal para captação e armazenamento dos dados e que por ele serão processadas para emissão dos relatórios. Para o Sistema Financeiro-Contábil proposto neste estudo não é diferente, pois é no plano de contas que serão registradas todas as transações e com base nele que serão emitidos os relatórios.

2.11 GESTOR E A CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Moraes e Júnior (2019), a Contabilidade Gerencial é grande aliada no processo de tomada de decisão, como por exemplo, investimentos para sustentabilidade futura da empresa, limite da retirada de sócios sem descapitalizar a empresa ou aplicações financeiras que se pode fazer nos períodos que a empresa tiver sobra de caixa, e no mercado competitivo atual, o empresário não pode mais tomar decisões baseadas apenas em suas experiências anteriores, mas se torna mais que necessário adequar-se às novas tecnologias. Todavia, de acordo com Alves (2015), a falta de habilidade do gerente em compreender e interpretar a informação contábilística, além de sua incapacidade de perceber os benefícios inerentes à utilização das informações contábilísticas são os fatores mais significativos que limitam a utilização destas informações no processo de tomada de decisão. Assim, a utilização de um Sistema Financeiro-Contábil tornará claro ao empresário os benefícios de se ter uma Contabilidade Gerencial, auxiliando-os na tomada de decisão. É importante ressaltar que para que esse objetivo seja atingido é necessário instruir o empresário para que possa compreender estes benefícios.

2.12 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Laudon e Laudon (2010, p.12) conceituam o Sistema de Informação (SI):

“como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar decisões”.

Ainda, juntamente com o Sistema de Informação Gerencial (SIG), podem ser definidos como um sistema básico de geração de relatórios que transforma dados brutos em informações relevantes dando suporte a gestão (TURBAN; VOLONINO, 2013). Segundo Padoveze (2015), os relatórios gerenciais têm por finalidade demonstrar dados adequados para auxiliar a tomada de decisão na organização. Neste trabalho, o Sistema Financeiro-Contábil recebeu os dados das transações

financeiras, associou com as contas contábeis e, desta forma, facilitou a emissão dos relatórios da Contabilidade Gerencial indicando:

- As contas que devem ser pagas por meio das contas do passivo operacional;
- O saldo em caixa por meio da conta caixa do ativo financeiro;
- As contas que ainda estão para serem recebidas por meio das contas do ativo operacional;
- O valor gerado pela empresa no período por meio do resultado do DRE;
- Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e Saldo da Tesouraria que foram obtidos por meio da análise do modelo dinâmico do balanço.

Sendo assim, neste trabalho pretende-se desenvolver um sistema de gestão integrador entre as áreas financeiras e contábil para apoiar a Contabilidade Gerencial em microempresas na área de prestação de serviços facilitando o registro, acompanhamento e tomada de decisão do microempresário.

3 REVISÃO DE MERCADO

Para este projeto foi utilizado o processo de seleção de portfólio bibliográfico (ENSSLIN et al., 2010) buscando várias fontes relacionadas com o tema deste trabalho e foi verificado que a densidade de citações entre os autores era muito dispersa. Foi utilizado muitos dos autores encontrados no processo de seleção de portfólio bibliográfico durante este trabalho, principalmente na fundamentação teórica, e nesta etapa foi preferido fazer uma análise do que existe no mercado de sistemas para apoiar o microempresário.

Considerando que há soluções semelhantes no mercado, se faz necessário mapeá-las a fim de compreender quais são suas características e de que modo as lacunas podem ser preenchidas com a proposta de sistema apresentada neste trabalho. Sendo assim, são apresentados três sistemas de mercado destinados a pequenas empresas, suas características principais, que podem ser utilizadas como base para demonstrar as melhorias inerentes de um Sistema Financeiro-Contábil.

3.1 MARKETUP

O MarketUP (2021) é um sistema de gestão destinado a micro e pequenas empresas, principalmente do ramo de comércio. Os principais diferenciais deste sistema são: custo, ferramenta online, UP Store, backup e suporte, isto é, o empresário não paga pela utilização do sistema. A hospedagem é inteiramente feita pela internet e há uma facilitação na compra de produtos fornecidos por outras organizações que utilizem o sistema. Além disso, o backup é realizado pelo fornecedor e há uma equipe de suporte disponível para sanar dúvidas quanto a utilização do sistema.

Ainda, o MarketUP possui como recursos: loja virtual, loja da organização online; Ponto de Venda (PDV) para atendimento a clientes físicos; controle financeiro composto principalmente por Contas a Pagar, Contas a Receber, Fluxo de Caixa e Conciliação Bancária; controle de compras, principalmente com outros clientes do sistema; emissão de notas fiscais, aplicativo mobile; controle de estoque; além da geração dos principais relatórios relacionados a vendas, financeiro e inclusive um DRE. É importante destacar que o sistema não tem integração em tempo real com um

sistema contábil, o que dificulta a tomada de decisão através da Contabilidade Gerencial.

3.2 ELEVE

O eleve (2021) é um sistema de gestão destinado a micro e pequenas empresas da empresa TOTVs. Os principais diferenciais deste sistema são: preços escaláveis, ou seja, o preço aumenta conforme seu negócio cresce e mais recursos são contratados, o sistema é online não necessitando infraestrutura de TI para utilizá-lo além do acesso à internet, emissão de notas fiscais e boletos, controle financeiro, ordem de serviços e indicadores, funcionalidade para exportar informações para o contador ou integrar com o sistema TOTVs de contabilidade. Observando-se o último item, não há estrutura para fazer a contabilidade, nem financeira e nem gerencial, já que o sistema contábil da TOTVs é outro chamado “CONFIÁGIL”. Em resumo este sistema faz a gestão financeira sem as vantagens da Contabilidade Gerencial.

3.3 CONTA AZUL

O Conta Azul (2022) é um sistema destinado a micro e pequenas empresas com acesso direto no site. O slogan apresentado no site para este ERP é: “Controle financeiro empresarial em uma plataforma online de gestão”. Esta frase indica que o sistema não possui as vantagens da Contabilidade Gerencial. Dentre as funcionalidades disponibilizadas pela plataforma estão: Controle financeiro, Fluxo de caixa mensal; Contas a Receber; Boletos; Conciliação bancária e o DRE Gerencial. Este sistema também fica hospedado no datacenter do fornecedor isentando o cliente de se preocupar com infraestrutura de TI como servidores, backups, sala climatizada precisando ter um acesso à internet. Este sistema não tem plano de contas e, portanto, não utiliza as contas contábeis que poderiam fornecer a Contabilidade Gerencial.

3.4 QUADRO RESUMO

Para simplificar o comparativo entre as três opções de sistemas destinadas a micro e pequenas empresas analisadas neste trabalho, no Quadro 2 é possível observar que todos os sistemas são online, com backup incluído, com suporte, com

os principais recursos para gestão financeira e, com custos são proporcionais aos recursos contratados. Apenas o MarketUp que tem custo zero e ainda tem condições especiais para compras em outros parceiros que utilizarem a plataforma.

Quadro 2 – Comparativo entre Sistemas Financeiros de Mercado

	MARKETUP	ELEVE	CONTA AZUL
PÚBLICO ALVO	Micro e pequenas empresas	Micro e pequenas empresas	Micro e pequenas empresas
RAMO	Principalmente Comércio	Todos	Todos
CUSTO	Zero	Escalável	Escalável
INSTALAÇÃO	Online	Online	Online
BACKUP	Incluso	Incluso	Incluso
OUTRAS CARACTERÍSTICAS	UP Store: Condições especiais para comprar de parceiros que utilizam o MarketUP	Não há	Não há
OUTROS RECURSOS	Principalmente voltado para vendas, estoque, gestão financeira e emissão de NF e não tem emissão de boletos	Gestão financeira e missão de NF. Emissão de boletos e conciliação bancária está em módulo separado	Gestão financeira, emissão de NF, emissão de boletos e conciliação bancária

FONTE: O autor (2022).

O Sistema Financeiro-Contábil proposto possui alguns diferenciais importantes quando se comparado aos concorrentes, como: os indicadores contábeis foram selecionados de acordo com a literatura e a necessidade dos empresários do ramo de serviços; apresentação do resultado do DRE, por demonstrar o lucro ou prejuízo relacionado à um período; utilização do Access, comum no pacote office corporativo; demanda pouco treinamento para implementação; automatização de transferência

entre contas no sistema; além de geração de relatórios por período, sendo independentes do contador externo.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

4.1 MATERIAIS

Neste projeto foram utilizadas três ferramentas: Google Forms, Access e Excel. O Google Forms foi escolhido para facilitar a interação com o empreendedor para entender suas expectativas e posteriormente para registrar suas percepções e sugestões. O SW ACCESS da Microsoft foi utilizado para desenvolver o Sistema Financeiro-Contábil para o empresário que utiliza planilha em Excel para gerenciar sua empresa. O Excel, também da Microsoft, foi utilizado para gerar os relatórios e indicadores em tempo real. O Excel poderia ter sido substituído pelo POWERBI com vantagens de mostrar os relatórios no celular, mas foi preferido utilizar o Excel para a versão beta por ser mais flexível e ter maior facilidade em rastrear problemas que normalmente aparecem na versão beta ou de testes

4.2 MÉTODO

Para que o objetivo geral fosse atingido, foram executadas cinco etapas específicas e cada uma com suas subtarefas para se manter o foco, conforme mostrado na Figura 2. O detalhamento das atividades e subatividades apresentadas nos itens a seguir.

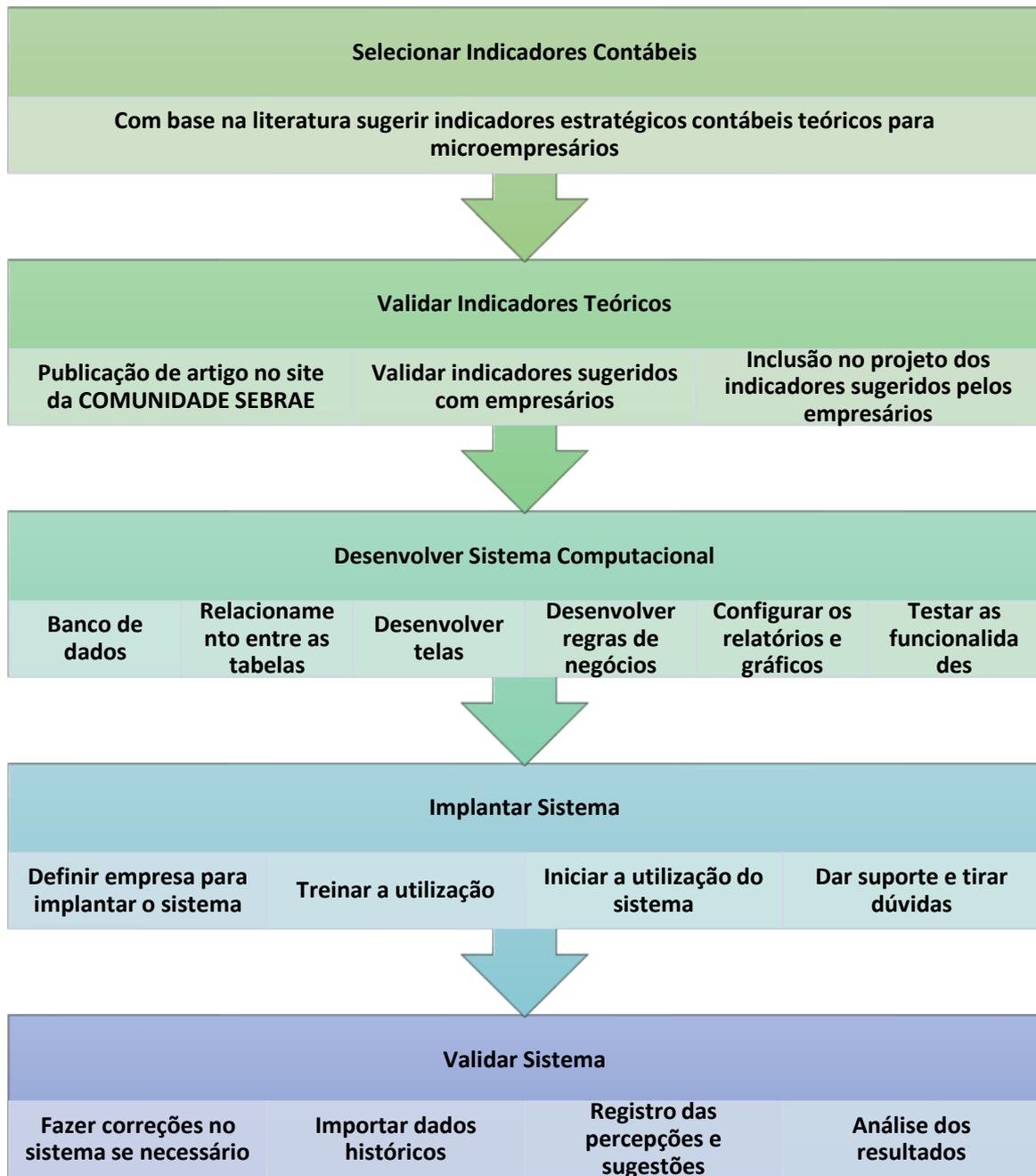
4.2.1 Selecionar indicadores contábeis

Com base na literatura foram selecionados os indicadores financeiro-contábil para a Contabilidade Gerencial presentes no modelo Fleuriet, que consta no trabalho de Pires (Pires, 2013), por avaliarem a liquidez da empresa de forma integrada à sua dinâmica operacional.

No modelo selecionado, os três principais indicadores são: Necessidade de Capital de Giro (NCG); Capital de Giro (CDG) e Saldo da Tesouraria (ST).

O resultado do DRE também foi escolhido por apresentar o resultado de lucro ou prejuízo no período analisado.

Figura 2 – Metodologia aplicada no projeto



FONTE: O autor (2021).

4.2.2 Validar os indicadores teóricos

Inicialmente, como forma de captação de interessados, foi realizada uma publicação de artigo no site do COMUNIDADE SEBRAE (BREVE, 2020) indicando ao microempresário a importância dos relatórios gerenciais integrados com a operação

com informações em tempo real e deixado link para quem tivesse interesse em participar.

Foram selecionadas quatro empresas da região de Curitiba e foi apresentada a proposta reforçando a importância da Contabilidade Gerencial e como um sistema dessa natureza poderia melhorar o acesso às informações gerenciais para uma melhor tomada de decisão.

Para este estudo foram selecionadas as organizações que possuíssem empresários que: estivessem à procura de uma ferramenta mais adequada e por um custo mais acessível, possuíssem algum conhecimento teórico do que poderia ser melhorado com uma outra ferramenta e que demonstrassem algum grau de insatisfação com a sua ferramenta atual.

Ainda, durante a entrevista com os empresários, buscou-se caracterizar quais eram as inseguranças e sugestões dos empresários referentes a outros indicadores. A partir disso, foi incluído no projeto relatório para acompanhamento de impostos a pagar e impostos pagos, análise de resultado (lucro ou prejuízo) por cliente e por Centro de Custo, pendências junto a fornecedores (contas a pagar) e o fluxo de caixa.

4.2.3 Desenvolver Sistema Computacional

Na elaboração do Sistema Computacional foram executadas as seguintes etapas:

- a) Criar o banco de dados com suas tabelas.

Foi desenvolvido o banco de dados que atenda às necessidades apontadas pelos microempresários da área de serviço, além de estar em conformidade com o modelo de Fleuriet (PIRES, 2013). Este banco de dados foi desenvolvido utilizando a ferramenta ACCESS da Microsoft.

As tabelas que são posteriormente utilizadas para gerar os relatórios e gráficos são “3Tesouraria” onde estão os campos relacionados à tesouraria. Para que se possa lançar mais de um serviço no mesmo lançamento de tesouraria foi criada a tabela relacionada “4TesourariaListProd” onde ficam as informações relacionadas aos serviços associados a este lançamento de tesouraria, e na sequência foi criada a tabela relacionada “7Contabilidade” que é onde ficam os dados contábeis que são

preenchidos conforme as informações cadastradas no Centro de Custo e Produto. As outras tabelas existentes contêm as informações cadastradas pelo microempresário que são utilizadas pelo sistema para automatizar os processos.

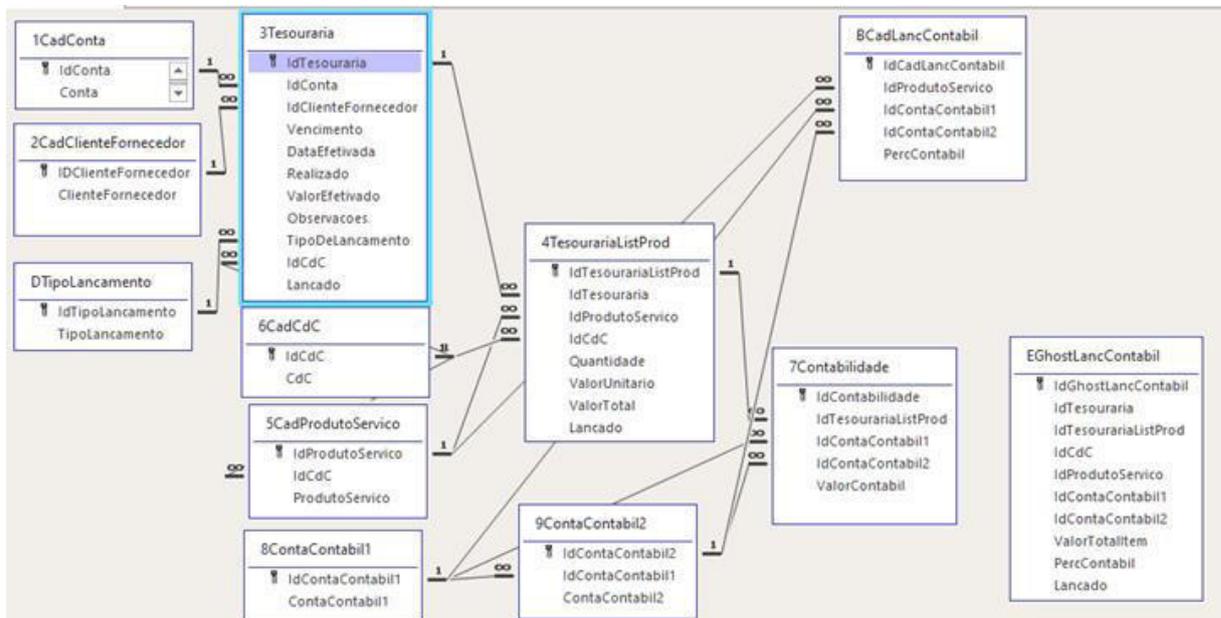
b) Criar o relacionamento entre as tabelas.

Para respeitar as regras de negócio no sistema, foram criados os relacionamentos entre as tabelas. Tanto as tabelas como seus relacionamentos podem ser visualizados na Figura 3.

Os cadastros considerados para este sistema foram:

- Contas Financeiras: Indica as contas bancárias utilizadas pelo empresário. Normalmente são as contas bancárias pessoa jurídica da empresa, a conta do cartão de crédito utilizado pela empresa e o caixinha que é a caixa financeira para pequenos pagamentos do dia a dia.

Figura 3 – Tabelas do banco de dados



FONTE: O autor (2022).

- Cadastro de Clientes e Fornecedores: Registra todos os clientes para quem o empresário presta serviço e todos os fornecedores de serviço utilizados pelo empresário.
- Produtos ou Serviços: São os serviços fornecidos pelo empresário e os serviços utilizados pelo empresário, incluindo os impostos e taxas. Toda entrada ou saída de capital da empresa deve estar associada a um serviço cadastrado.
- Centro de Custo: Cadastro que associa o serviço com as contas contábeis. O Centro de Custo é o que conecta as operações financeiras com as operações contábeis. O Centro de Custo padrão utilizado no sistema é composto por: Impostos; Custo Fixo; Investimentos; Movimentação Societária e Projetos, sendo que Projetos podem ser todos os projetos que o empresário queira ter uma análise mais acurada dos resultados.
- Plano de Contas: O plano de contas deve ser criado conforme a necessidade do empresário. Normalmente o plano de contas utilizado pelo contador reflete a necessidade de pagamento de impostos e atendimento à legislação. Neste sistema as contas contábeis são definidas conforme as necessidades de gerenciamento do empresário e podem ser diferentes das contas contábeis do contador.
- Tipo de Lançamento: Neste sistema foram cadastrados quatro tipos possíveis de lançamentos: Faturamento; Recebimento; Pagamento e Transferência.

A operação do sistema é realizada efetuando o lançamento financeiro para um determinado Centro de Custo, associar com os serviços deste centro de custo e o sistema faz os lançamentos contábeis referentes a estes lançamentos. É aconselhável ter o apoio de um consultor para parametrizar o sistema.

c) Desenvolver as telas.

Para a operação do sistema foram criadas cinco telas. A tela inicial, é um índice para as outras telas do sistema, conforme Figura 4.

Figura 4 – Tela Inicial do Sistema



FONTE: O autor (2021).

Na tela de cadastramento, que pode ser observada na Figura 5, é feita a associação entre Centro de Custo, Produto ou serviço e as contas contábeis que serão lançadas quando for escolhido este produto deste Centro de Custo.

Figura 5 – Tela de Cadastro do Centro de Custo e Produtos

CdC

06-AAAAAAAAAAAA

Cadastro de Serviços

Servico			
01Consultoria			
02Comissão			
03FornecedorConsultoria			
04RecebimentoCliente			
05PagamentoConsultor			
06PagamentoComissão			
*			

Registro: 1 de 6 Sem Filtro Pesquisar

Cadastro de Lançamentos Contábeis

Conta Contábil 1	Conta Contábil 2	Perc. Contábil
DRE-FaturamentoBruto	06-AAAAAAAAAAAA	100,00%
AC-ClientesAReceber	06-AAAAAAAAAAAA	100,00%
DRE-Impostos	01SIMPLES	-6,00%
PC-Impostos	01SIMPLES	6,00%
*		0,00%

FONTE: O autor (2021).

Na tela de lançamentos, é possível observar o layout básico da tela de operação do sistema onde são executados os lançamentos de tesouraria no formulário principal da tela de lançamentos. Os serviços são lançados no subformulário respectivo e para cada item lançado neste subformulário o sistema apresenta quais contas contábeis serão afetadas no subformulário contábil conforme previamente cadastrados para aquele Centro de Custo e Produto (Figura 6). Todas estas informações em uma única tela dividida em um formulário com dois subformulários.

Figura 6 – Tela de Lançamento

Lançamentos

Id: 64 Tipo de Lançamento: Recebimento CdC: 03-Societário

Conta: 02InterPJ Cliente / Fornecedor: 06-AAAAAAAAA

Vencimento: 04/01/2021 Data Efetivada: 04/01/2021 Valor Efetivado: R\$ 300,00 Realizado: Lançado:

Observações: Ir Para:

Serviços

Quant.	CdC	Serviço	Valor Unitário	Valor Total	Lançado
1	03-Societário	01AporteCapital	R\$ 300,00	R\$ 300,00	<input checked="" type="checkbox"/>
*	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00	<input type="checkbox"/>

Registro: 1 de 1 Sem Filtro Pesquisar

Contabilidade

Conta Contábil 1	Conta Contábil 2	Valor Contábil
PP-AporteSocietário	06-AAAAAAAAA	R\$ 300,00
AC-Caixa	02InterPJ	R\$ 300,00
*		R\$ 0,00

Registro: 1 de 2 Sem Filtro Pesquisar

FONTE: O autor (2021).

Na tela de lançamento observa-se os campos de identificação do registro na parte superior onde consta o Tipo de Lançamento, o Centro de Custo (CdC), a Conta Bancária, o Cliente ou Fornecedor para quem a transação está sendo registrada. Também se tem a Data de Vencimento desta transação, a Data Efetivada desta transação, o Valor Efetivado e ainda o campo que identifica se esta transação já foi realizada ou está planejada para ser realizada no futuro e o campo que indica se este lançamento já foi processado contabilmente. Na parte intermediária da tela se tem os campos relacionados ao serviço ou serviços que estão relacionados a esta transação

como: Quantidade; Centro de Custo; Descrição do Produto ou Serviço; O Valor Unitário do serviço e o valor total da quantidade transacionada deste serviço. Mais na parte inferior da tela pode-se ver as contas contábeis que esta transação deste produto relacionados foram afetados pela execução automática do programa.

Foi criada uma tela de ajustes, muito semelhante à tela de lançamentos para se fazer as correções caso um lançamento tenha sido alterado depois de lançado ou tenha sido lançado erradamente.

É importante ressaltar que durante todo processo de criação das telas, foram coletados feedbacks dos empresários para melhorar a usabilidade do sistema e durante este acompanhamento e validação da utilização do sistema foi verificada a necessidade de se criar uma tela específica para se fazer a transferência entre as contas bancárias cadastradas, conforme Figura 7.

Figura 7 – Tela de Transferência Bancária

A imagem mostra a interface de usuário para a transferência bancária, intitulada "TRANSFERÊNCIA". O formulário contém os seguintes campos:

- Conta 1: 02InterPJ
- Conta 2: 01Caixinha
- Data Efetivada: 15/11/2021
- Valor Efetivado: R\$ 1.000,00
- Realizado:
- Lanc:
- Observações: Simulação para apresentação

Um botão azul com um ícone de documento está visível na parte inferior esquerda da tela.

FONTE: O autor (2021).

A tela de transferência bancária foi criada para simplificar a operação de transferência bancária, que originalmente precisaria preencher duas vezes todos os campos da tela de lançamento, uma vez para o débito em uma conta e outra vez para o crédito na outra conta. Com a tela de transferência bancária é necessário preencher os campos relacionados com: banco de origem do valor, onde será realizado o débito; banco de destino do valor, onde será efetuado o crédito; a data da transferência; o valor a ser transferido; indicar se a transação já foi realizada; e uma observação

opcional. Com um único lançamento o sistema já faz o débito e o crédito nas respectivas contas.

d) Desenvolver as regras de negócios.

Com as tabelas criadas, os relacionamentos entre tabelas configurados e as telas de operação criadas, iniciou-se a construção da programação que automatiza e facilita os lançamentos dos empresários. Sem esta programação os empresários precisariam lançar todas as informações com possibilidade de gerar erros além de ser muito moroso. Com a programação, ao se escolher o Tipo de Lançamento e o Centro de Custo o sistema já simplifica o preenchimento e deixa as opções disponíveis relativas a aquele lançamento.

e) Configurar os relatórios e gráficos

Para os relatórios e gráficos foi utilizado o Excel conectado ao banco de dados do ACCESS devido a flexibilidade do Excel para fazer testes e simulações, mas o Sistema Financeiro-Contábil já está pronto para se utilizar o POWERBI no lugar do Excel, sem precisar fazer alterações. Sempre que há lançamento ou alteração nos registros do ACCESS o Excel acessa o banco de dados e atualiza os relatórios e gráficos, mantendo as informações sempre atualizadas.

Para cada indicador definido para este projeto foi criado o seu respectivo relatório e gráfico e estes relatórios e gráficos também possuem a funcionalidade de filtros para se escolher qual variável de entrada se está querendo analisar em detalhe.

Utilizando o POWERBI, além de ter os relatórios e gráficos já criados é possível criar outros e disponibilizar estas informações de modo a serem visualizadas diretamente pelo celular em qualquer lugar com acesso à internet.

f) Testar as funcionalidades efetuando operações no sistema e verificando manualmente se os resultados estavam corretos.

Sempre que uma nova funcionalidade era criada eram realizados lançamentos no sistema e analisados os resultados para conferir se eles refletiam o que era esperado.

4.2.4 Implantar o Sistema.

Para validação deste estudo foram selecionadas duas empresas que fossem consideradas microempresas conforme a legislação brasileira, ou seja, que faturam até R\$ 360.000,00 no ano, que sejam prestadoras de serviços na região de Curitiba, que utilizavam como sistema planilhas em Excel e onde os empresários estavam insatisfeitos com o tempo necessário para registrar as informações e queiram maior agilidade e melhores subsídios para análise e tomada de decisão.

Como forma de implantação foram realizados treinamento para as pessoas que utilizariam o sistema que consistia em explicar o funcionamento do sistema em linhas gerais e depois fazer o acompanhamento da utilização simulada em um banco de dados de teste.

Considerando que nenhuma das empresas escolhidas possuía sistema de gestão computacional e utilizavam planilhas em Excel para gerir a empresa, também foi executado durante a implantação o lançamento no sistema criado e nas planilhas dos empresários simultaneamente. Nesse sentido, o lançamento em paralelo permitiu que os resultados pudessem ser comparados e apoiassem a validação do sistema.

4.2.5 Validar o Sistema.

O período de análise para o estudo foi de dois meses, mantendo a utilização do sistema proposto e o sistema anterior. Todas as dúvidas e problemas de utilização eram resolvidos de forma online e havia visitas semanais na empresa.

Também foi importado no sistema todos os lançamentos históricos que o empresário tinha nas suas planilhas depois de um tratamento para compatibilizar as informações dos dois métodos.

Durante a utilização foram registradas as percepções e sugestões dos empresários relacionados ao projeto.

No final do período de utilização e acompanhamento foram comparados dois fatores: os resultados quantitativos referente ao cálculo dos indicadores dos dois métodos; os resultados qualitativos referentes à melhora na gestão da empresa e facilidade de uso.

Também foram executadas entrevistas com os empresários como forma de validação, registrando todos os dados, percepções e sugestões sobre o sistema.

5 ESTUDO DE CASO

Foram selecionadas duas empresas da região de Curitiba e que durante as entrevistas os empresários demonstraram insatisfação com suas ferramentas de registro e gestão, e tinham algum conhecimento teórico do que poderia ser conseguido com uma ferramenta que disponibilizasse acesso à Contabilidade Gerencial. Estes empresários já se mostravam preocupados com a falta de informações mais completas sobre o resultado da empresa que apoiassem a tomada de decisão e que pudessem ser fornecidos por um sistema com custo acessível. Vale ressaltar que o processo de escolha de empresa foi muito prejudicado devido a pandemia dificultando contato para entrevistas e treinamentos.

Todos os gráficos e relatórios apresentados na seção de resultados foram emitidos pelo Sistema Financeiro-Contábil desenvolvido neste trabalho.

5.1 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO 1

A Organização 1 (O1) atua no mercado desde 2008 e é especializada na programação de equipamentos para a automação de máquinas e processos industriais. A empresa fazia o controle de faturamento, contas a receber e contas a pagar em planilha. Não havia uma Contabilidade Gerencial. A contabilidade fiscal era feita por um contador externo que também calculava os impostos a serem pagos. Não havia controle do fluxo de caixa e nem verificação dos impostos indicados pelo contador.

Em uma reunião com o empresário foram apresentados o sistema, sua operação e os relatórios existentes. O empresário concordou com o sistema e relatórios apresentados e permitiu a implantação na empresa.

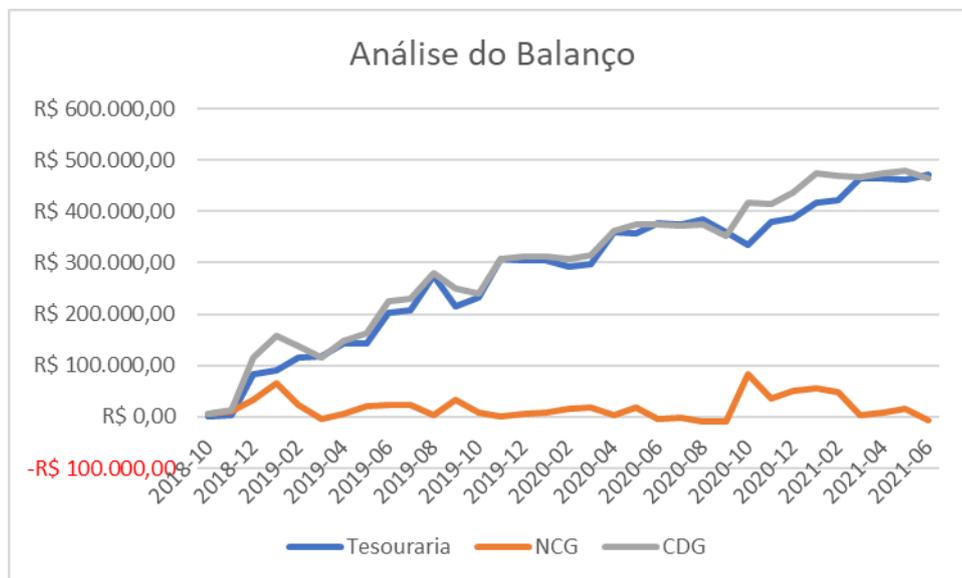
Para a implantação foi agendada uma reunião com o responsável que iria operar o sistema. Nesta reunião foi apresentado o sistema, a forma de operação, os relatórios e em um ambiente de teste foram feitas várias simulações de utilização. Depois de tiradas todas as dúvidas, foi instalado o sistema na máquina do responsável por essa atividade. A cada lançamento de dados eram consultados os relatórios para se certificar que os resultados estavam corretos, ou seja, nos relatórios deveriam aparecer a correspondência entre o documento gerador do lançamento e o

apresentado no relatório, além da classificação adequada quanto ao documento gerador como Centro de Custo, Tipo de Lançamento e Conta.

Em paralelo a implantação do sistema, foi feito o tratamento dos dados históricos que o empresário tinha registrado em suas planilhas. Isso foi realizado para que todos os dados ficassem compatíveis com o sistema proposto. Desta forma foi possível observar todo o histórico financeiro-contábil da empresa diretamente no sistema, permitindo que fosse possível validar os resultados anteriores e posteriores ao sistema.

Tendo como base o histórico e os dados lançados no sistema durante a operação da empresa foram efetuadas a análise dos indicadores de CDG, NCG e Saldo da Tesouraria em função do tempo, conforme demonstrado no Gráfico 1, que indicou que o Saldo da Tesouraria estava praticamente em linha com a NCG, já que a diferença entre ambos era o imposto a pagar, único registro que o empresário mantinha em seus registros como passivo. As outras contas a pagar no período somente eram lançadas no momento do pagamento e por isto não apareciam como passivo.

Gráfico 1 – Análise Tesouraria, NCG E CDG da O1



FONTE: O autor (2021).

Também foi observado que o Saldo da Tesouraria e CDG estavam em tendência ascendente, com resultados acumulados positivos e durante conversa com o empresário fomos informados que alguns lançamentos de pagamentos e retiradas

não estavam sendo lançados no sistema ou não constavam dos registros históricos. Dois deles que foram identificados foram os pró-labores e retiradas de sócios.

Uma das análises realizadas pelo microempresário foi fazer uma estimativa de retirada máxima dos sócios mensais dividindo o valor máximo acumulado do resultado da empresa no período analisado com o número de meses analisados. Realizando a divisão do resultado acumulado no período, R\$ 464.576,32, pelo número de meses considerados, 33, foi verificado que o valor médio mensal de R\$ 14.075,07 poderia ter sido retirado da empresa neste período.

Durante a análise do resultado da empresa em cada período (ou mês a mês), conforme Gráfico 2, foi possível identificar que nos meses próximos a fevereiro e setembro a empresa teve seu menor resultado, chegando a dar prejuízo.

Gráfico 2 – Resultado (Lucro/ Prejuízo) da O1

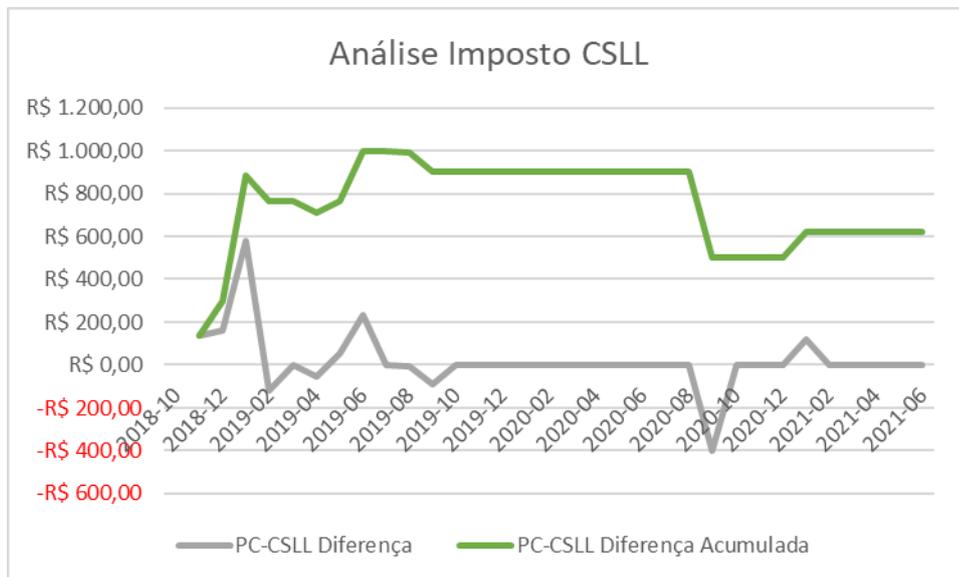


FONTE: O autor (2021).

Ressalta-se que esta empresa não é optante pelo SIMPLES, portanto precisa controlar cinco impostos: CSLL, ISS, IRPJ, PIS e COFINS.

Analisando o Gráfico 3, Imposto CSLL, foi identificado que de outubro de 2018 a outubro de 2019, o imposto CSLL foi pago de maneira inconsistente com o calculado pelo sistema, já que a linha PC-CSLL Diferença, que indica a diferença entre o que foi pago e o que deveria ser pago, não estava em zero. Depois deste período ainda foram observados dois meses pontuais com problema, sendo outubro de 2020 e fevereiro de 2020.

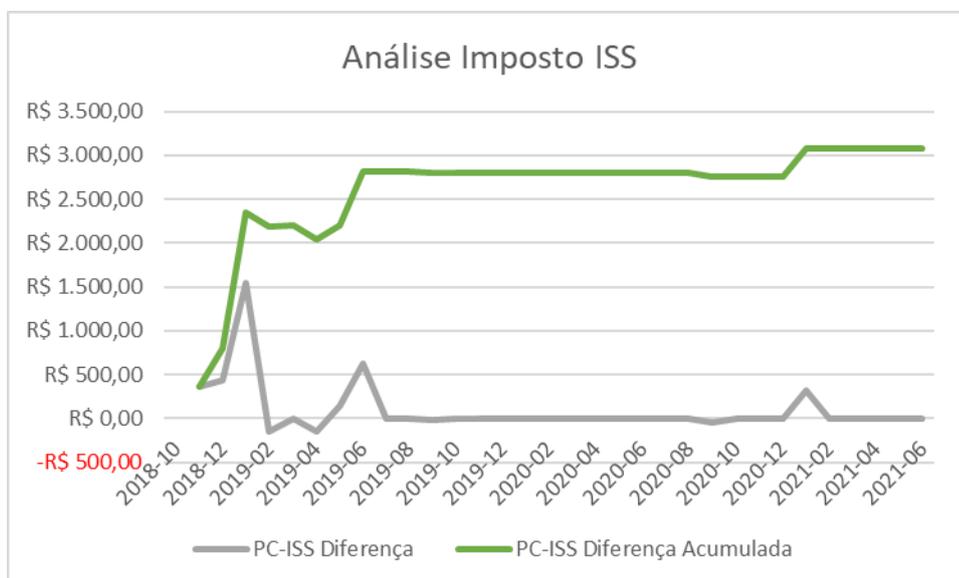
Gráfico 3 – Imposto CSLL da O1



FONTE: O autor (2021).

A mesma análise foi feita para o imposto ISS, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 – Imposto ISS da O1



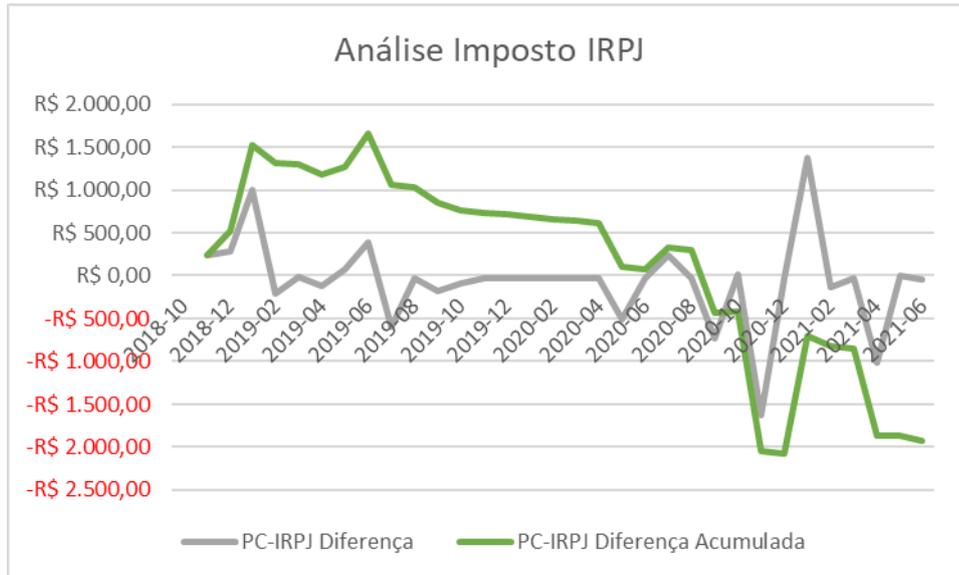
FONTE: O autor (2021).

De acordo com o Gráfico 4, de outubro de 2018 a junho de 2019, também pode-se observar que o imposto ISS foi pago de maneira inconsistente com o calculado pelo sistema, já que a linha PC-ISS Diferença não indica o valor zerado

neste período. Além deste período também pode-se observar uma divergência pontual em fevereiro de 2021.

Com relação ao IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica) os registros puderam ser resumidos no gráfico do Gráfico 5.

Gráfico 5 – Imposto IRPJ da O1

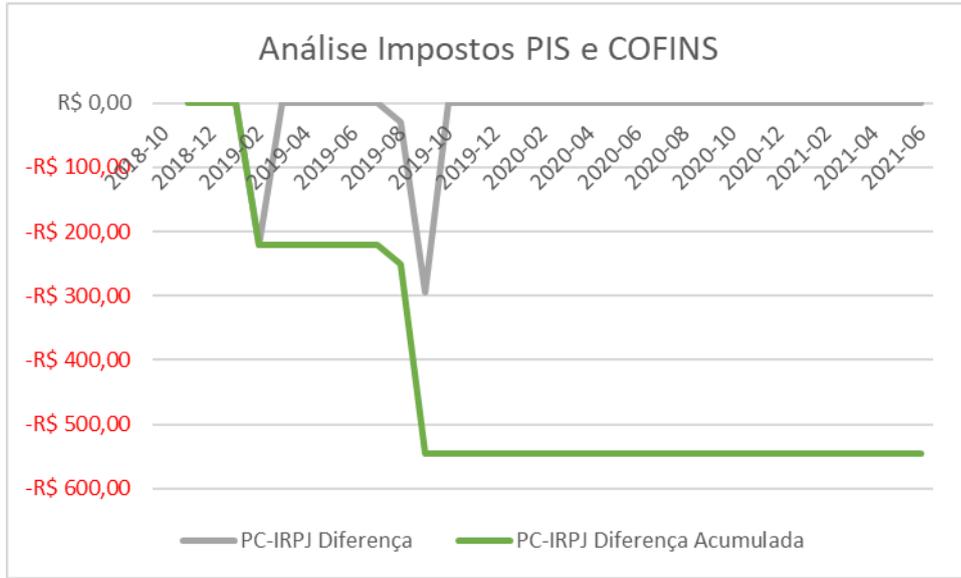


FONTE: O autor (2021).

Foi possível observar que os valores devidos e os valores pagos não correspondem em nenhum período e ainda indica que o valor pago é maior que o valor devido em R\$ 1.923,24, indicado como saldo final da linha PC-IRPJ Diferença Acumulada que é a diferença entre o valor calculado pelo Sistema Financeiro-Contábil e o valor pago através das guias apresentadas pelo contador.

Com relação aos impostos PIS e COFINS, de acordo com a legislação brasileira eles devem ser recolhidos sempre que é faturado contra uma MEI – Microempresa Individual. Não havia registro nos documentos informados que este tipo de faturamento ocorreu e, portanto, sempre constou no Sistema Financeiro-Contábil que o valor destes impostos não existiria. Todavia, conforme o Gráfico 6, nos meses de fevereiro, agosto e setembro de 2019 foram efetuados estes tipos de recolhimento.

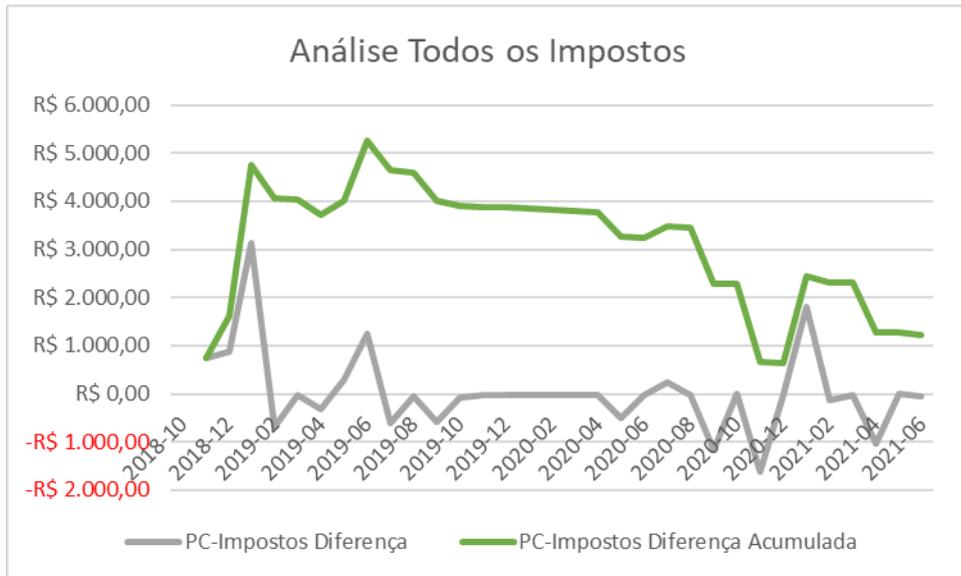
Gráfico 6 – Análise PIS e COFINS da O1



FONTE: O autor (2021).

Analisando o conjunto dos impostos devidos e recolhidos calculado pelo Sistema Financeiro-Contábil e o efetivamente pago foi verificado que em nenhum mês os valores recolhidos eram os valores calculados para o recolhimento como indica a linha PC-IRP (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Todos Os Impostos da O1



FONTE: O autor (2021).

Os dados apontados no Gráfico 7 demonstram que as guias de recolhimento dos impostos repassadas pelo contador não correspondem aos valores calculados pelo Sistema Financeiro-Contábil em muitos impostos e períodos. Os empresários informaram que já haviam detectado os erros no recolhimento de impostos do CSLL no período de outubro de 2018 a outubro de 2019 nos mesmos valores indicados, o que reforça a importância e confiabilidade do sistema como foi elaborado. Depois dos resultados apresentados pelo sistema foi realizada na organização uma auditoria nos outros impostos e nos outros prazos, mas até a conclusão deste trabalho a auditoria ainda não tinha sido terminada.

Ainda com relação aos indicadores sugeridos pelos empresários foi criado um relatório de análise de resultado por Centro de Custo. O empresário poderia cadastrar como Centro de Custo todos os projetos que ele participa e que gostaria de fazer uma análise mais detalhada, semelhante ao resultado da empresa como um todo, mas agora focando no Centro de Custo cadastrado. O empresário cadastrou 114 Centros de Custos, sendo que 109 estavam relacionados com os projetos que ele participou e cinco eram utilizados para análise da própria empresa como lançamentos de Custo Fixo, Impostos, Movimentações Societárias e Investimentos.

No próprio relatório ele pode escolher qual Centro de Custo ele quer analisar, um exemplo desse relatório pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Resultado por Centro de Custo da O1

Realizado		(Tudo)		
CdC		ABCDE		alteração softwares afiadora 45
Soma de ValorContabil		Rótulos de Coluna		
Rótulos de Linha		2020-11	2021-01	Total Geral
⊕ AC-Caixa			R\$ 11.795,54	R\$ 11.795,54
⊕ AC-ClientesAReceber		R\$ 11.795,54	-R\$ 11.795,54	R\$ 0,00
⊕ DRE-FaturamentoBruto		R\$ 12.568,50		R\$ 12.568,50
⊕ DRE-ImposotRetidoFonte		-R\$ 772,96		-R\$ 772,96
⊕ DRE-Impostos		-R\$ 1.279,47		-R\$ 1.279,47
⊕ PC-Impostos		R\$ 1.279,47		R\$ 1.279,47
Total Geral		R\$ 23.591,08	R\$ 0,00	R\$ 23.591,08

FONTE: O autor (2021).

Neste relatório constam as mesmas contas contábeis do DRE, permitindo que o empresário possa analisar a contribuição do resultado deste projeto no resultado da

empresa. Também inclui as contas do ativo de AC-ClientesAReceber e AC-Caixa para demonstrar que a conta a receber deste projeto foi recebido e foi incluída no caixa.

Outro relatório solicitado pelos empresários para facilitar o controle de contas a receber em aberto é o indicado no Quadro 4.

Neste relatório pode-se observar as duas contas a receber em aberto e conforme é feito o lançamento das contas recebidas estas contas do passivo são zeradas e não aparecem mais no relatório.

Quadro 4 – Contas a Receber da O1

Realizado	(Tudo)		
Soma de ValorContabil	Rótulos de Coluna		
Rótulos de Linha	2021-05	2021-06	Total Geral
ABCDE - Semfa		R\$ 1.148,49	R\$ 1.148,49
ABCDE – Duo Glass		R\$ 619,41	R\$ 619,41

FONTE: O autor (2021).

Um dos relatórios solicitados durante a reunião com os empresários foi o de análise de pendências de pagamento por fornecedor. Neste relatório deveria constar as contas a pagar e indicar se foram realmente pagas. Para a empresa O1 não foi possível emitir este tipo de relatório pois, tanto nos dados históricos, como durante a utilização foi feito lançamento no momento do pagamento e, portanto, não consta registro de contas a pagar, que deveriam ser listadas no passivo. Para esta empresa foi criado um relatório que agrupa as contas pagas em 3 categorias: Carro, Custo Fixo e Funcionários. Com estas informações o empresário pode avaliar a evolução, mês a mês dos gastos com cada uma destas categorias, além de estratificar cada lançamento de cada categoria (Quadro 5).

Quadro 5 – Gastos por Categoria da O1

Realizado	(Tudo)						
Soma de ValorContabil	Rótulos de						
Rótulos de Linha	2020-07	2020-08	2020-09	2020-10	2020-11	2020-12	Total Geral
Carro	-R\$ 1.010,83	-R\$ 821,60	-R\$ 1.331,00	-R\$ 974,00	-R\$ 1.454,21	-R\$ 910,50	-R\$ 6.502,14
Custo Fixo	-R\$ 5.002,38	-R\$ 5.026,83	-R\$ 9.458,47	-R\$ 5.438,71	-R\$ 18.768,08	-R\$ 7.886,75	-R\$ 51.581,22
Funcionário	-R\$ 6.872,82	-R\$ 8.825,97	-R\$ 13.616,47	-R\$ 20.539,09	-R\$ 23.117,59	-R\$ 12.257,01	-R\$ 85.228,95
Total Geral	-R\$ 12.886,03	-R\$ 14.674,40	-R\$ 24.405,94	-R\$ 26.951,80	-R\$ 43.339,88	-R\$ 21.054,26	-R\$ 143.312,31

FONTE: O autor (2021).

No Quadro 5 pode-se ver que os gastos com carro, no período de junho a dezembro de 2020 foram de R\$ 6.502,14, o custo fixo no período foi de R\$ 51.581,22 o que dá um custo fixo médio mensal no período de R\$ 8.596,87 e o gasto com funcionários foi de R\$ 85.228,95 no período, o que dá um gasto médio mensal com funcionários no período de R\$ 14.204,83.

A análise do fluxo de caixa para a empresa O1 também foi prejudicada pois não constam lançamentos de retirada dos sócios nos registros fornecidos e registros lançados durante o período de avaliação, deixando o relatório conforme apresentado no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Fluxo de Caixa da O1



FONTE: O autor (2021).

No Gráfico 8 é identificado que o saldo do caixa é bem maior que sua variação, indicando que o empresário não precisaria se preocupar se haverá condições financeiras para pagamentos neste período. Em análise com o empresário ficou identificado que a falta de dados referentes ao pró-labore e retirada dos sócios não deixaram este gráfico refletir a realidade.

De acordo com os empresários da organização O1, com base nas informações disponibilizadas pelo sistema e na simplicidade de operação, eles decidiram alterar permanentemente os procedimentos de registro de lançamentos e análise de relatórios que apoiam a tomada de decisão. O fato de ter mais informações disponíveis para a tomada de decisão em tempo menor, sem necessitar aguardar o fechamento do balanço pelo contador e ter uma Contabilidade Gerencial mais voltada

para tomada de decisão são pontos a favor do sistema e do procedimento adotado. Mesmo assim o contador continua tendo um papel importante, pois ele continua responsável pela contabilidade financeira.

5.2 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO 2

A Organização 2 (O2), atua no mercado desde 2017, é especializada em consultoria de Gestão por Processos e Gestão de Projetos. A O2 fazia o controle de faturamento, contas a receber e contas a pagar em planilha com programação em VBA (*Virtual Basic for Applications* ou *Visual Basic* para Aplicativos em tradução livre). Não havia Contabilidade Gerencial. A contabilidade fiscal era feita por um contador externo que também calculava os impostos a serem pagos. Havia controle de fluxo de caixa e verificação entre os impostos indicados pelo contador e os impostos calculados pela planilha com programação em VBA.

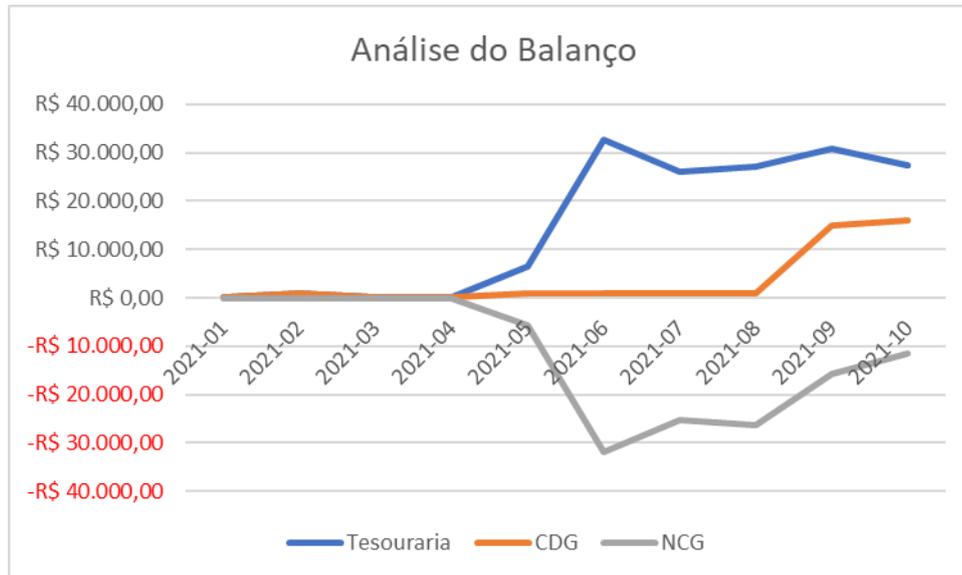
Em reunião com o empresário foram apresentados o sistema, sua operação e os relatórios existentes. O empresário concordou com a implantação do sistema e treinamento da pessoa que iria operá-lo.

Para a implantação foi agendada uma reunião com a funcionária que iria operar o sistema, procedimento similar ao aplicado na empresa O1. Nesta reunião foi apresentado o sistema a ela, a forma de operação, os relatórios e em um ambiente de testes foram feitas várias simulações de utilização. Depois de tiradas todas as dúvidas, foi instalado o sistema na máquina da usuária que começou a utilizá-lo oficialmente. A cada lançamento de dados era consultado os relatórios para se certificar que os resultados estavam corretos, ou seja, nos relatórios deveriam refletir a correspondência entre o documento gerador do lançamento e o apresentado no relatório, além da classificação adequada quanto ao documento gerador com: Centro de Custo; Tipo de Lançamento e Conta.

Enquanto era utilizado o sistema pela empresa foi feito o tratamento dos dados históricos que o empresário tinha registrado em suas planilhas antes da utilização do sistema para que ficasse compatível com o banco de dados do sistema e feita a importação destes dados. Desta forma seria possível observar no sistema todo o histórico financeiro-contábil da empresa para validação dos resultados históricos da operação da empresa.

Tendo como base o histórico e os dados lançados no sistema durante a operação da empresa foram efetuadas as análises dos indicadores de CDG, NCG e o Saldo da Tesouraria em função do tempo, conforme demonstrado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Análise do Balanço da O2



FONTE: O autor (2021).

No Gráfico 9 foi possível observar que até agosto de 2021 o capital de giro era nulo. Isto ocorria porque o empresário considerava a si próprio como fornecedor de consultoria e todo o resultado da empresa ele lançava como pagamento a si próprio. Como havia mais de um projeto com faturamentos diferentes e o custo fixo tinha que ser considerado para que ele pudesse lançar seu próprio pagamento proporcional em cada projeto de forma que o projeto não ficasse com resultado negativo o empresário perdia muito tempo fazendo estes cálculos e lançamentos e ocorriam muitos erros. Após a utilização do sistema proposto e análise dos resultados, o empresário decidiu fazer as retiradas na conta contábil de retirada de sócios após setembro de 2021. Desta forma pode-se notar no Gráfico 9 a evolução do CDG, já que a retirada do sócio era registrada no mês seguinte ao resultado indicado na empresa.

Para a análise do resultado da empresa em cada período (ou mês a mês) foi elaborado o Gráfico 10.

Gráfico 10 – Resultado da O2



FONTE: O autor (2021).

Na análise do Gráfico 10 nota-se que nos meses de janeiro a abril de 2021 a empresa deu prejuízo, sendo suportada por aporte de capital pelo empresário. De maio a agosto de 2021 o resultado foi zero devido a maneira que o empresário fazia os lançamentos, sempre retirando da empresa todos os resultados positivos, e conforme explicado anteriormente, este procedimento gerava muitos erros de lançamentos, tornando o processo de correção dessas falhas muito custoso para o empresário.

Os valores que compõe o resultado apresentado no Gráfico 10 podem ser vistos na Quadro 6.

Quadro 6 – Demonstrativo De Resultados (DRE) da O2

Realizado	VERDADEIRO										
CdC	(Tudo)										
Soma de ValorContabil	Rótulos de Coluna										
Rótulos de Linha	2021-01	2021-02	2021-03	2021-04	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08	2021-09	2021-10	Total Geral
DRE-FaturamentoBruto	R\$ 0,00				R\$ 6.725,00	R\$ 33.547,25	R\$ 19.668,75	R\$ 19.280,00	R\$ 16.500,00	R\$ 16.500,00	R\$ 112.221,00
DRE-Impostos	R\$ 0,00				-R\$ 403,50	-R\$ 2.012,84	-R\$ 1.180,13	-R\$ 1.156,80	-R\$ 990,00	-R\$ 990,00	-R\$ 6.733,26
DRE-ComissãoDeVenda	R\$ 0,00				-R\$ 329,00	-R\$ 1.324,27	-R\$ 296,10	-R\$ 296,10	-R\$ 296,10	-R\$ 296,10	-R\$ 2.541,57
DRE-FornecedoresConsultoria	R\$ 0,00				-R\$ 5.072,07	-R\$ 28.983,48	-R\$ 17.265,00	-R\$ 17.200,04			-R\$ 68.520,59
DRE-CustoFixo	-R\$ 645,72	-R\$ 612,80	-R\$ 725,25	-R\$ 902,52	-R\$ 920,43	-R\$ 1.226,67	-R\$ 926,87	-R\$ 923,25	-R\$ 923,25	-R\$ 1.023,25	-R\$ 8.830,01
DRE-ResultadoFinanceiro	R\$ 0,00							R\$ 0,09	-R\$ 1,56	R\$ 0,09	-R\$ 1,38
DRE-PróLabore	R\$ 0,00									-R\$ 3.000,00	-R\$ 3.000,00
DRE-RetiradaoSócio	R\$ 0,00									-R\$ 10.303,64	-R\$ 10.303,64
Total Geral	-R\$ 645,72	-R\$ 612,80	-R\$ 725,25	-R\$ 902,52	R\$ 0,00	-R\$ 0,00	R\$ 0,66	-R\$ 0,00	R\$ 14.289,09	R\$ 887,10	R\$ 12.290,55

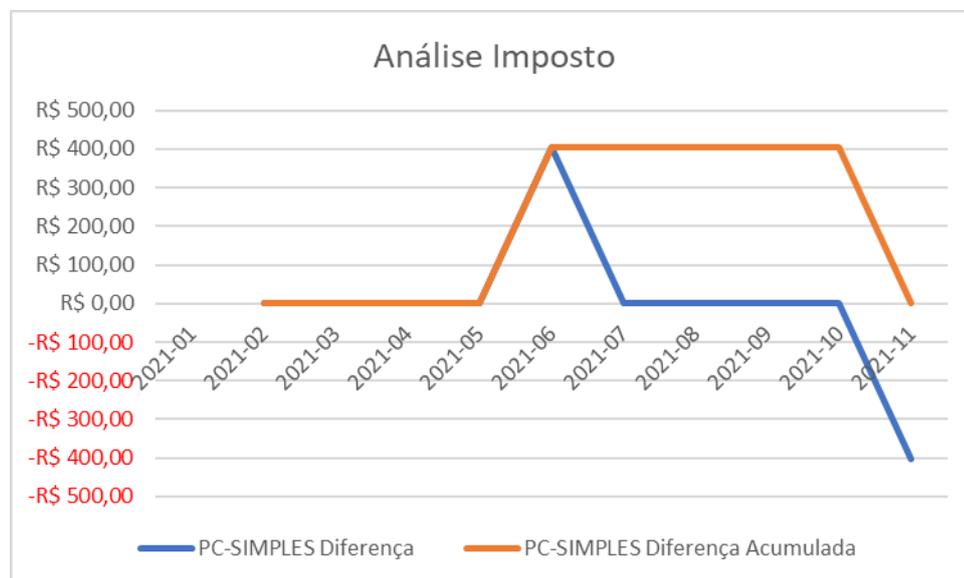
FONTE: O autor (2021).

Em setembro de 2021, depois de utilizar o sistema e observar que sua retirada de valores poderia ser efetuada através da conta contábil retirada de sócios ele implementou a mudança de retirar o valor do resultado da empresa em um mês no mês subsequente e por isto o Gráfico 10 e a Quadro 6 indica um resultado de R\$ 14.289,09 em setembro de 2021. No mês de outubro a empresa já voltou a registrar resultado próximo de zero, uma vez que o empresário fez retirada do resultado de setembro através da conta retirada de sócios que é próximo ao resultado do próprio outubro de 2021. Esta nova forma de definir o valor de retirada mensal da empresa deu maior agilidade ao processo e melhorou a visibilidade do resultado da empresa colaborando na tomada de decisão.

Analisando o controle de impostos, e como esta empresa é optante pelo SIMPLES, ela precisa controlar apenas um imposto: o SIMPLES.

Analisando o imposto SIMPLES gerados e pagos foi obtido o Gráfico 11 onde observa-se a diferença entre o valor calculado e o valor pago, além da diferença entre o valor calculado acumulado no período e o valor pago acumulado no período.

Gráfico 11 – Análise Imposto da O2



FONTE: O autor (2021).

Teoricamente o valor deveria ser sempre R\$ 0,00, tanto para a diferença entre o calculado e o pago e a diferença entre o calculado acumulado entre o pago acumulado. Todavia observa-se que no mês de junho R\$ 403,50 foi calculado para pagar e não foi pago, gerando uma divergência que foi resolvida em novembro de

2021 com um pagamento a maior destes R\$ 430,50. Este período de divergência ocorreu devido a uma deliberação do Governo Federal neste período em que o imposto SIMPLES de junho de 2021 poderia ser pago em novembro de 2021 por causa da pandemia.

Com esta análise o sistema indica que o contador gerou as guias de pagamento de impostos comparativamente igual ao calculado pelo sistema para todo o período analisado.

Ainda com relação aos indicadores sugeridos pelos empresários foi criado um relatório de análise de resultado por Centro de Custo. O empresário poderia cadastrar como Centro de Custo todos os projetos que ele participa e que gostaria de fazer uma análise mais detalhada, semelhante ao resultado da empresa como um todo, mas agora focando no Centro de Custo cadastrado. O empresário cadastrou 11 Centro de Custos, sendo que cinco estavam relacionados aos projetos que ele participou e seis eram utilizados para análises da própria empresa como: impostos, custo fixo, societário, investimentos, despesas financeiras e outros.

No próprio relatório pode escolher qual Centro de Custo o empresário deseja analisar, para exemplificar foi escolhido um desses apresentados na Quadro 7.

Quadro 7 – Resultado por Centro de Custo da O2

Realizado	VERDADEIRO			
CdC	ABCDEFGHIJKL			
Soma de ValorContabil	Rótulos de Coluna			
Rótulos de Linha	2021-06	2021-07	2021-08	Total Geral
⊕ DRE-FaturamentoBruto	R\$ 21.876,00			R\$ 21.876,00
⊕ DRE-Impostos	-R\$ 1.312,56			-R\$ 1.312,56
⊕ DRE-ComissãoDeVenda	-R\$ 1.028,17			-R\$ 1.028,17
⊕ DRE-FornecedoresConsultoria	-R\$ 19.535,27			-R\$ 19.535,27
⊕ AC-ClientesARceber	R\$ 0,00			R\$ 0,00
⊕ PC-ComissãoDeVenda	R\$ 1.028,17	-R\$ 1.028,17		R\$ 0,00
⊕ PC-FornecedoresConsultoria	R\$ 19.035,27		-R\$ 5.900,93	R\$ 13.134,34
Total Geral	R\$ 20.063,44	-R\$ 1.028,17	-R\$ 5.900,93	R\$ 13.134,34

FONTE: O autor (2021).

Neste relatório, demonstrado no Quadro 7, constam as mesmas contas contábeis do DRE, permitindo que o empresário possa analisar a contribuição do resultado deste projeto no resultado da empresa. Também inclui as contas do ativo

de AC-ClientesAReceber e AC-Caixa para demonstrar que a conta a receber deste projeto foi recebido e foi incluída no caixa. Outra conta contábil também incluída neste relatório é o passivo de pagamento a fornecedores deste Centro de Custo de modo a indicar os valores ainda pendentes de pagamento para estes fornecedores.

O relatório de resultado por Centro de Custo indica o faturamento bruto, os impostos associados, comissão de venda indicado no DRE e comissão de venda no passivo para indicar o que deve ser pago, o que foi pago e quanto ainda tem que pagar. A conta do ativo de clientes a receber também indica a diferença entre o que deveria ser recebido e o que foi efetivamente recebido, tendendo obviamente ao valor R\$ 0,00. O mesmo raciocínio serve para o pagamento a fornecedores e a comissão de vendas, onde o resultado R\$ 0,00 indica que o que deveria ser pago foi efetivamente pago.

Neste relatório, conforme Quadro 8, foi observado que o valor a ser recebido do cliente já foi todo recebido (AC-ClientesAReceber = R\$ 0,00), a comissão já foi paga (PC-ComissãoDeVenda = R\$ 0,00) e o valor a ser pago ao consultor que executou o serviço ainda está pendente, uma vez que ainda tem, no passivo (PC-FornecedoresConsultoria) o valor de R\$ 13.134,34.

Outro relatório solicitado pelos empresários para facilitar o controle de contas a receber em aberto é o indicado no Quadro 8 onde pode-se observar que o valor de R\$ 4.500,00 devido do cliente 06-bbbbbbbb em outubro de 2021 foi pago em novembro de 2021 e caso não tivesse sido pago apareceria no relatório como valor a receber na coluna Total Geral.

Quadro 8 – Contas a Receber da O2

Soma de ValorContabil		Rótulos de Coluna			
Rótulos de Linha		2021-09	2021-10	2021-11	Total Geral
+ 05-aaaaaaaa		R\$ 0,00	R\$ 0,00		R\$ 0,00
+ 06-bbbbbbbb		R\$ 0,00	R\$ 4.500,00	-R\$ 4.500,00	R\$ 0,00
Total Geral		R\$ 0,00	R\$ 4.500,00	-R\$ 4.500,00	R\$ 0,00

FONTE: O autor (2021).

Similar ao relatório de contas a receber em aberto foi criado o relatório de contas a pagar em aberto. Neste relatório consta as contas a pagar a fornecedores e indica se foram realmente pagas (Quadro 9).

Quadro 9 – Contas a Pagar da O2

Soma de ValorContabil	Rótulos de Coluna						
Rótulos de Linha	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08	2021-09	2021-10	Total Geral
PC-ComissãoDeVenda	R\$ 329,00	R\$ 1.324,27	-R\$ 732,07		R\$ 296,10	R\$ 296,10	R\$ 1.513,40
PC-FornecedoresConsultoria	R\$ 5.072,07	R\$ 22.783,48	-R\$ 5.102,77	R\$ 7.831,93	-R\$ 10.695,37		R\$ 19.889,34
Total Geral	R\$ 5.401,07	R\$ 24.107,75	-R\$ 5.834,84	R\$ 7.831,93	-R\$ 10.399,27	R\$ 296,10	R\$ 21.402,74

FONTE: O autor (2021).

Neste relatório foi identificado que a empresa ainda tem em aberto, para pagamento de fornecedores, o valor de R\$ 21.402,74, sendo que R\$ R\$ 1.513,40 era destinado para pagamento de comissão de venda e R\$ 19.889,34 destinado para pagamento de fornecedores de consultoria. Ainda neste relatório é possível abrir para detalhamento para quem se deve pagar os respectivos valores.

Para a análise do fluxo de caixa para a empresa O2 foi elaborado o Gráfico 12 onde observa-se claramente o saldo no período indicando a disponibilidade máxima de recursos disponíveis para pagamentos, sendo o máximo em 04/07/21 com valor de R\$ 33.191,37 e no final do período analisado com o valor de R\$ 23.076,81.

Gráfico 12 – Fluxo de Caixa da O2



FONTE: O autor (2021).

De acordo com o empresário a grande vantagem do sistema é mostrar os resultados no primeiro dia útil do mês subsequente, sem precisar do fechamento pelo contador e ele já pode tomar decisões estratégica no primeiro dia útil do mês.

O empresário da organização O2 também mostrou satisfação ao poder comparar os impostos calculados pelo sistema e o apresentado pelo contador. No passado, de acordo com o próprio empresário, ele também teve problemas na gestão dos impostos e validar o que o contador apresenta traz maior segurança para o empresário.

Além disto fica claro o resultado da empresa no período, sendo esta informação vital para indicar o quanto o empresário pode retirar da empresa a título de retirada de sócios.

5.3 CONSIDERAÇÕES

A implantação do sistema na rotina de trabalho da Organização 1 demandou maior tempo para explicar os conceitos envolvidos na contabilidade gerencial e associar as informações apresentadas pelo sistema com a forma que estas informações poderiam ser utilizadas para a tomada de decisão. Ainda, houve a necessidade de mostrar com mais frequência os benefícios que cada etapa da utilização estava trazendo para a gestão da empresa. Além disso, depois que os relatórios começaram a ser analisados em conjunto e associados com as informações importadas dos registros históricos, o microempresário pode observar os aspectos relacionados a sua organização de maneira mais ampla, justificando o trabalho extra na mudança que os procedimentos internos traziam.

Para a Organização 2 a implantação demandou menos tempo e esforço já que o microempresário tinha conhecimentos mais aprofundados sobre contabilidade gerencial, além de ser o responsável pela criação de uma planilha em Excel que era utilizada para controle das informações. Em pouco tempo o microempresário percebeu as vantagens das informações trazidas pelo Sistema Financeiro-Contábil com relação à planilha em Excel que era utilizada anteriormente. O maior esforço foi na fase de acompanhamento onde foi solicitada muitas simulações e análise de cenários que acabaram demonstrando a versatilidade do sistema para atender novas demandas.

6 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

6.1 CONCLUSÕES

Foi importante a escolha de empresas para executar o estudo de casos, pois essa seleção possibilitou verificar como o sistema proposto se adapta bem a situações diferentes e específicas de cada microempresário. Os recursos principais de cadastro se adaptaram bem às necessidades das empresas que conseguiram fazer o cadastramento conforme suas necessidades de Contabilidade Gerencial. A escolha de microempresas do ramo de serviço teve como objetivo focar nos processos de definição do escopo do sistema, desenvolvimento do sistema, implantação e utilização pelo empresário. Além disso, foi observada a confirmação dos benefícios para o microempresário, sem precisar se envolver nas análises de contabilidade gerencial para gestão de estoque para empresas do ramo do comércio, ou para valor agregado em cada etapa de produção para empresas do ramo de industrialização.

Selecionar os indicadores contábeis do Modelo Dinâmico da Análise do Capital de Giro, ou também chamado de Modelo Fleuriet, se mostrou bem adaptado para o microempresário. Os lançamentos financeiros geram os lançamentos contábeis, erros de lançamentos já são identificados nesta fase através do relatório em tempo real, e na sequência os indicadores de CDG, NCG, ST e o DRE já são gerados com base em informações contábeis já verificadas.

A entrevista com os microempresários para validar os indicadores teóricos sugeridos demonstrou-se fundamental para o trabalho visto que, as percepções, as necessidades, e até mesmo os indicadores e relatórios sugeridos enriqueceram o projeto. Ainda, os relatórios e indicadores facilitaram a implantação e análise de resultados das empresas, uma vez que os empresários viram no sistema o que eles mesmos haviam sugerido.

Com os indicadores e relatórios definidos foi facilitado o desenvolvimento do sistema de forma a gerar as informações contábeis baseando-se nas informações financeiras lançadas. A criação do banco de dados e seus relacionamentos, a montagem das telas com base nestas tabelas e a escrita dos códigos de programa para atender as regras de negócio procurou-se compreender os dados mínimos para que se pudesse gerar os relatórios e gráficos especificados. A utilização do cadastro

do Centro de Custo para se definir quais valores devem ser lançados em quais contas contábeis também se mostrou uma solução elegante pois o usuário precisou cadastrar o Centro de Custo uma única vez e pôde utilizar este dado nos lançamentos financeiros que o sistema automaticamente fazia os lançamentos contábeis.

Durante a implantação do sistema e dada as características de uma microempresa, o responsável por utilizar o sistema estava muito próximo do microempresário e muitas vezes o próprio microempresário também utilizava o sistema, e como o sistema estava refletindo, dentre outros, os relatórios e indicadores que o próprio microempresário havia solicitado, isto acabou gerando uma certa cumplicidade que incentivou o interesse para que o teste descesse certo e facilitou muito o treinamento e implantação.

Durante a fase de validação, foram detectados pontos onde eram necessários preencher muitos campos para se fazer um lançamento. O principal deles foi a transferência entre contas bancárias onde era necessário preencher todos os campos de um lançamento, duas vezes, uma para o banco de origem, de onde o dinheiro seria retirado e outra para o banco destino, onde o dinheiro iria ser depositado. Para melhorar o sistema foi criada a tela de transferência bancária que, além de não se precisar preencher todos os campos de um lançamento, era feito apenas um lançamento onde era indicado o banco de origem e o banco de destino e o sistema já fazia todos os lançamentos, financeiros e contábeis necessários.

Ainda na fase de validação, com a análise dos dados históricos importados pôde-se comparar, além dos dois meses de utilização, o período completo que havia nos dados históricos, o que trouxe informações muito úteis para o microempresário que não seriam observadas com dados de apenas dois meses. Isto é, as análises, gráficos e relatórios apresentados ficariam prejudicados caso não fosse possível importar dados históricos para o sistema.

No campo das organizações que utilizaram o sistema, observaram-se duas situações bem distintas em cada estudo de caso. Na O1 a empresa não tinha uma política de fluxo de caixa e não estava estruturada uma Contabilidade Gerencial. Para compensar este fato foi necessário apresentar sugestões de como esta Contabilidade Gerencial poderia ser utilizada para melhorar a gestão da empresa, além de ser necessário auxiliar na implementação dos procedimentos que suportam os lançamentos para se ter os relatórios gerenciais. Por outro lado, a O2 já tinha conhecimentos básicos de contabilidade e já se preocupava em manter os registros

dos dados que a suportavam, o que agilizou a coleta de resultados e o ajuste nos procedimentos de registro dos dados. Mesmo tendo conhecimento da Contabilidade Gerencial o empresário não estava conseguindo ter uma gestão eficiente destas informações, sempre corrigindo lançamentos que fazia errado. Apesar destas diferenças de maturidade com relação à Contabilidade Gerencial, nas duas empresas os empresários estavam interessados em colaborar o que foi considerado um diferencial para o sucesso da implantação do sistema.

De modo geral, a implantação e utilização teve aproveitamento semelhante nas duas empresas, sendo que, algumas funcionalidades foram incluídas ao projeto original para agilizar a utilização.

Foi estabelecido como objetivo primário o desenvolvimento e validação de um sistema de gestão integrador entre as áreas financeiras e contábil para microempresas do setor de serviços. Nas empresas que utilizaram o Sistema Financeiro-Contábil observou-se uma mudança extremamente benéfica no que tange ao controle dos impostos, controle dos compromissos futuros e, principalmente, a visão clara de quanto realmente está dando de resultado e o que pode ser retirado pelo empresário a título de "Retirada dos Sócios" mantendo as reservas necessárias para os compromissos financeiros futuros. Outro ponto que também pode-se observar foi a diminuição de retrabalho nas correções dos lançamentos e menor tempo para manter os dados no sistema. Considerando todos estes benefícios obtidos, o que reforça a importância deste sistema, e não encontrando sistema semelhante destinados para microempresas no mercado, possibilita o registro do sistema no INPI. Tendo em vista esses resultados, é possível afirmar que os objetivos almejados no início do trabalho foram alcançados.

6.2 TRABALHOS FUTUROS

Como oportunidade para estudo posterior poderiam ser escolhidas empresas do ramo de comércio e industrial onde poderia ser analisada as características de contabilidade gerencial para controle de estoque, principalmente para empresas do ramo de comércio, e valor agregado nas etapas de produção, para empresas do ramo industrial.

Também existe como oportunidade um trabalho para complementar a utilização de um Sistema Financeiro-Contábil em situações de adquirir empréstimos ou adquirir bens tangíveis ou intangíveis

REFERÊNCIAS

- ALVES, D. F. L. **A Informação Contabilística no Processo de Tomada de Decisão de Microempresas**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, p. 123. 2015.
- ARESTA, A. J. B.; SOUZA, S. M. D. Plano de Contas: um novo enfoque de definição. **Revista de Administração de Empresas [online]**, v. 19, n. 4, p. 73-77, 1979. ISSN 2178-938X.
- ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M. YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial: Informação para a tomada de decisão e execução da estratégia**, 4. ed. São Paulo: Atlas. 2015.
- BORTOLI NETO, A. D. **Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas**. Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 219. 1980.
- BREVE, C. R. Projeto de mestrado seleciona empresas para usar aplicativo financeiro-contábil gratuitamente. **Comunidade SEBRAE**, 2020. Disponível em: <<https://comunidadesebrae.com.br/financas-e-tributos/projeto-de-mestrado-seleciona-empresa-para-usar-aplicativo-financeiro-contabil-gratuitamente>>. Acesso em: 10 out. 2022.
- CREPALDI, S. A.; **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017
- CRUZ, J. A. W.; ANDRICH, E. G.; MUGNAINI, A. **Análise das Demonstrações Financeiras: teoria e prática**. 3. ed. Curitiba, Juruá, 2012.
- CONTA AZUL (Brasil). **Controle Financeiro**. Brasil, 2021. Disponível em: <https://contaazul.com/funcionalidades/controle-financeiro/>. Acesso em: 10 dez. 2021.
- ELEVE (Brasil). **Planos e Preços**. Brasil, 2021. Disponível em: <https://elevesuasvendas.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2021.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **Revista de administração contemporânea**, v. 17, p. 325-349, 2013.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B. D.; GUERREIRO, R. **Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: Uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países**. Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 9-22. 2007.

GITMAN, L.; JUCHAU, R.; FLANAGAN, J. **Principles of Managerial Finance**. 6. ed. [S.l.]: Pearson Australia, 2011.

IUDÍCIBUS, S. de. **Análise de balanços**. 11. ed. ver. e atual. São Paulo: Atlas, 2017

_____. **Contabilidade Gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIN, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2 Ed. revista e atualizada. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LYRIO, E. F.; ALMEIDA, S.; PORTUGAL, G. T. **Gestão Contábil: Aspectos Introdutórios**. [S.l.], p. 110. 2015.

MARKETUP (Brasil). **Recursos**. São Paulo, Brasil, 2021. Disponível em: <https://marketup.com>. Acesso em: 10 dez. 2021.

MORAIS, R. A. C.; JÚNIOR, A. C. B. A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. **Id on Line: Revista Multidisciplinar e de Psicologia** , v. 13, n. 43, 2019.

NERY, G. P. M.; CARRARO, W. B. W. H. **Percepções dos micro e pequenos empresários quanto à importância da contabilidade gerencial**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, [S. l.], 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/147399>. Acesso em: 16 dez. 2021.

PADOVEZE, Clovis, Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque no sistema de informação contábil. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010

_____. **Sistemas de Informações Contábeis**: fundamentos e análises. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREIRA, G. M.; RODRIGUES, P. R.; HEY, J. A. **CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO PARA TOMADA DE ECISÃO NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**. Faculdade Superior do Paraná. Curitiba, p. 20. 2019.

PIRES, C. D. O. **Fatores determinantes da necessidade de capital de giro corporativa**. Unisinos. São Leopoldo. 2013.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **LEI COMPLEMENTAR nº 123 de 14 de dezembro de 2006**, 2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 30 nov. 2021.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. sebrae. [S.l.], p. 96. 2016.

_____. **Panorama dos Pequenos Negócios**. SEBRAE. [S.l.], p. 48. 2018.

_____. **Tudo sobre ramos de atividades e como escolher o seu**, 2019.

Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 30 nov. 2021.

SOUZA, F. J. C. D.; REZENDE, A. L. L. A Importância da Contabilidade Gerencial para as Micro e Pequenas Empresas: Estudo de caso na micro empresa EL SHADAY BABY. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 3, n. 5, 2016.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da informação para gestão**: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. Porto Alegre: Bookman, 2013