



BRIAN MODESTO ALVARENGA

**PROCEDIMENTOS FINANCEIROS
EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA
DE MATERIAS DE SEGURANÇA
ELETRÔNICA DE MINAS GERAIS**

LAVRAS – MG

2016

BRIAN MODESTO ALVARENGA

PROCEDIMENTOS FINANCEIROS EM UMA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE MATERIAS DE SEGURANÇA
ELETRÔNICA DE MINAS GERAIS

Relatório de estágio supervisionado
apresentado ao colegiado do curso de
Administração, como parte das
exigências para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador

Dr. Francisval de Melo Carvalho

LAVRAS – MG

2016

BRIAN MODESTO ALVARENGA

PROCEDIMENTOS FINANCEIROS EM UMA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE MATERIAS DE SEGURANÇA
ELETRÔNICA DE MINAS GERAIS

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao colegiado do curso de Administração, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____ de _____ de 2016

Orientador: Prof. Francisval de Melo Carvalho – UFLA

Prof. Gideon Carvalho de Benedicto - UFLA

LAVRAS – MG

2016

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo Geral.....	8
2.2 Objetivos específicos	9
3. DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
3.1 O Setor de Materiais de Segurança no Brasil	9
3.2 A empresa.....	10
3.3 Missão, Visão e Valores	16
4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	16
5. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS DESENVOLVIDOS .	17
5.1 Contas a Pagar/Tesouraria.....	19
5.2 Tecnologia da Informação.....	21
5.3 Auditoria/Controladoria	23
5.3.1 LIQUIDEZ GERAL	28
5.3.2 LIQUIDEZ CORRENTE	29
5.3.3 LIQUIDEZ SECA.....	30
5.3.4 GRAU DE ENDIVIDAMENTO.....	31
5.3.5 IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	32
5.3.6 COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO.....	33
5.3.7 IMOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS NÃO CORRENTES	34
5.3.8 GIRO DO ATIVO TOTAL	35
5.3.9 MARGEM LÍQUIDA SOBRE VENDAS	35
5.3.10 RENTABILIDADE DO ATIVO TOTAL ANUALIZADO	36

5.3.11 RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO ANUALIZADO	37
6. CONCLUSÃO	37
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
9. ANEXOS: TABELAS E IMAGENS	Erro! Indicador não definido.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus por iluminar e proporcionar oportunidades em meu caminho e de meus familiares e amigos.

Agradeço eternamente a minha família, pelo apoio incondicional e também por proporcionar condições para que fosse possível realizar meus sonhos. Por serem exemplo de amor, união e companheirismo.

Agradeço a todo o corpo docente do Departamento de Administração e Economia por todos os ensinamentos, principalmente aos professores Daniel Carvalho de Rezende e Cléria Donizete da Silva Lourenço, por todo o apoio.

Agradeço a toda a equipe do PET (Programa de Educação Tutorial) por todas as experiências e vivências, no qual tive a oportunidade de me desenvolver.

E a todas as pessoas que sempre acompanharam e torceram em cada etapa, muito obrigado.

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de Lavras possui um curso de Administração estruturado em diretrizes que buscam a formação integral do discente. Formação essa fundamentada em duas frentes: carga horária teórica em sala de aula e também pelas atividades práticas (atividades extracurriculares e estágios) que vem complementar a formação do profissional, com a vivência no mercado de trabalho. Assim, é possível alinhar a formação do discente com a orientação do Conselho Federal de Administração, o qual defende que é importante que o graduado esteja preparado para atuar em seguimentos organizacionais diversificados, pois, o Brasil demanda por graduados que tenham capacidades para gerir organizações não tradicionais (CFA [2013]).

A Universidade busca por meio dos estágios supervisionados, realizar a transição da vivência acadêmica para a experiência no mercado de trabalho. Além disso, é uma maneira de proporcionar ao graduando a aplicação dos conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aulas na realidade das organizações.

Suportado pela Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. (Lei do Estágio), o estágio é o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que objetiva preparar o graduando de IES (Instituições de Ensino Superior). O estágio é uma etapa do projeto pedagógico do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras.

Ressalta-se que o estágio também é importante para que o aluno consiga identificar quais são suas preferências de atuação na vida profissional, ou seja, aquelas áreas que foram pontos de interesse na universidade e ainda as áreas de atuação que são peculiares a rotina das empresas e não tratadas em sala de aulas. Com a experiência do estágio, o estudante pode promover o direcionamento de sua carreira e desenvolver novas habilidades.

A fim de documentar e registrar as atividades desenvolvidas durante o período de estágio foi elaborado o relatório de estágio no qual constam as atividades desenvolvidas pelo graduando durante as tarefas propostas pela empresa.

Este relatório apresenta os registros do período de estágio em uma empresa distribuidora de materiais de segurança eletrônica de Minas Gerais. Foram desenvolvidas atividades de cunho operacional e tático, principalmente, na gestão financeira da organização.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Relatar as principais atividades desenvolvidas durante o período de estágio, com ênfase no setor financeiro, tesouraria, auditoria interna e controladoria de uma empresa de grande porte de Minas Gerais, atuante no mercado de segurança eletrônica.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Compreender a dinâmica de funcionamento do departamento financeiro;
- ✓ Auxiliar nas atividades administrativas do setor de Finanças, com ênfase em Contas a pagar;
- ✓ Elaborar e analisar indicadores financeiros;

3. DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

3.1 O Setor de Materiais *de* Segurança no Brasil

A questão de segurança no Brasil é uma das preocupações da população, assim, a população procura por maneiras alternativas e complementares para prover maior segurança a suas famílias, casas, empresas, etc. Conforme corroborado por Migliori (ABESE, 2015), presidente da ABESE (Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos), os sistemas eletrônicos de segurança são formas encontradas para gerar informações de caráter preventivo para a melhoria do índice supracitado. Além disso, segundo a presidente a integração dos sistemas de segurança eletrônica com sistemas operacionais, de investigação e com o apoio de profissionais capacitados contribuem para que sejam realizadas soluções integradas, planejadas e inteligentes para a sociedade.

Dados da ABESE (2015) - o setor de sistemas eletrônicos de segurança teve um faturamento de R\$ 5,1 bilhões em 2014, e com previsão de crescimento de 10% para o ano de 2015, além disso, o setor emprega diretamente aproximadamente 220 mil

funcionários e mais de 2 milhões de funcionários indiretamente. Sendo que 55,6% dos produtos utilizados no mercado brasileiro são importados.

Apesar da incerteza econômica e política no país, o setor de segurança eletrônica está em alta, com crescimento estimado de 10% em relação a 2014. Porém, ainda existe o fator da normatização que poderia contribuir para o aumento da importância do setor. A normatização traria benefícios qualitativos, que conseqüentemente, aumentariam a qualificação dos recursos, na uniformidade da produção e a capacitação adequada da mão de obra. Corroborando com Santos, Migliori,(ABESE, 2015) apresenta a pesquisa realizada pela Universidade de São Paulo (USP) que destaca que a partir da regulamentação, o crescimento estimado poderia chegar a 20% ao ano.

3.2 A empresa

A Empresa X é uma empresa de grande porte, situada em 9 cidades do estado de Minas Gerais, com cerca de 240 colaboradores em seu quadro de funcionários. Com um amplo mix de produtos, que englobam as linhas de CFTV, câmeras, alarmes, portões eletrônicos, informática, interfonia, antenas, Telecom, etc.

A história se inicia em 1994, com as atividades do seu precursor atuando como serralheiro, na cidade de Varginha, no sul de Minas Gerais, o qual comercializava e instalava portões eletrônicos em residências, prédios, empresas, etc. Com o

desenvolvimento da atividade e o aumento do volume comercializado, foi necessário ter pequenos estoques de produtos para atender a demanda. Adicionalmente, o ambiente econômico brasileiro caminhava para a estabilidade após a efetivação do Plano Real. Com esse novo cenário, oportunidades foram sendo observadas, e assim em 1996, teve começo a pequena empresa de comercialização de produtos de segurança eletrônica, na cidade de Varginha, no sul de Minas Gerais, na qual foram incrementados produtos complementares a instalação de portões elétricos, como vídeo porteiros, fechaduras elétricas, etc.

Esta pequena empresa continuou em franco crescimento e o volume de comercialização em constante aumento necessitou de mais mercadorias no depósito para atender aos consumidores da região. Além disso, o mercado de segurança eletrônica possui interligação com tecnologias, e desta forma, foi essencial para que a empresa se mantivesse ativa que ocorresse a especialização em relação aos equipamentos vendidos, tendo mão de obra qualificada e assistência técnica especializada. Com o desenvolvimento das atividades e, conseqüentemente, o aumento das vendas algumas parcerias foram firmadas com fornecedores que já acompanhavam a empresa desde seu início.

Em meados de 1999, a pequena empresa atendia a Varginha e alguns pontos do sul de Minas Gerais, sendo referência no setor de instalações e comercialização de produtos de segurança eletrônica. Porém, o mercado estava saturado de instaladores, proporcionando um ambiente extremamente competitivo e com margens de lucro menores. Neste momento, o precursor da

empresa observou a necessidade dos instaladores de produtos de segurança eletrônica terem uma empresa próxima que fornecesse materiais para suas atividades. Além disso, com a especialização da mão de obra ocorrida devido ao tempo de serviço e aos treinamentos de capacitação para os colaboradores, observou-se que a empresa poderia mudar sua abordagem estratégica de mercado e atuar como uma distribuidora de produtos de segurança eletrônica, explorando um mercado ainda pouco desenvolvido na região. Assim, foi criada a Empresa X, que se tornou uma empresa de atendimento a pessoa jurídica, com foco na distribuição de produtos de segurança eletrônica aos lojistas, instaladores e técnicos da região. Deixando de realizar a prestação de serviços para consumidores finais.

Visto o desenvolvimento das atividades e os resultados da empresa, foram feitos planos de expansão para a Empresa X, no qual estrategicamente foram escolhidas cidades, com base na renda per capita, localização, número de habitantes e outros critérios para alocar novas unidades da empresa. Assim, foram criadas as filiais situadas nas seguintes cidades: Ipatinga, Divinópolis, Juiz de Fora, Pouso Alegre, Montes Claros, Poços de Caldas, Belo Horizonte e Uberlândia.

Devido à expansão territorial, a demanda de mercadorias em tempo real e ainda a redução de custos com armazenagem e transporte foi realizada a estruturação do Centro de Distribuição, atendendo ao propósito de dar suporte as lojas com mais eficiência e centralizar a administração das empresas.

Atualmente, após várias modificações estruturais a empresa é constituída por nove (9) lojas, com finalidade de atender

diretamente aos clientes no momento da venda e também em treinamentos de capacitação. Faz parte do grupo também o Centro de Distribuição que comporta os departamentos Financeiros, Tesouraria, Marketing, Gestão de Pessoas, Treinamentos, Estoque e Logística, Compras, Fiscal e Laboratório Técnico, responsáveis por atender a toda a rede de lojas.



Figura 1: Organização estrutural da Empresa X.



Figura 2: Centro de Distribuição da Empresa X.

3.2 Abordagem Estratégica

Com a mudança de enfoque ocorrida nos primórdios do modelo de distribuição, a empresa buscou se diferenciar pela qualidade de seus produtos e serviços. O grande avanço tecnológico que influencia o setor de atuação da empresa obriga que a mesma fique atenta as novidades para manter o nível de competitividade no mercado. Por isso, a Empresa X possui parceria com diversas marcas do mercado de segurança eletrônica, algumas delas apresentadas na Figura 3. Além disso, a empresa possui ações de responsabilidade social, como forma



de retribuir e contribuir com o desenvolvimento de uma sociedade melhor.

Figura 3: Empresas fornecedoras da Empresa X.

3.3 Missão, Visão e Valores

Missão:

- ✓ Atuamos no ramo de Segurança Eletrônica; nossa prioridade é proporcionar aos nossos clientes segurança e qualidade, visando satisfação e valorização humana para um mundo melhor.

Visão:

- ✓ Procuramos atender as expectativas próprias e de nossos clientes; mostrando uma imagem com alta tecnologia, como uma organização líder em seu fundamento.

Valores:

- ✓ Nossa cultura é tratar com entusiasmo, respeito e dignidade; reconhecendo diferenças de valores individuais e culturais. Valorizamos a cada um independente do nível social, sua instrução, sexo, raça, posição hierárquica e financeira.

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio foi realizado no setor financeiro de uma empresa de Minas Gerais, atuante no mercado de distribuição de materiais de segurança eletrônica. O estágio foi iniciado em 16 de março de 2015 com término em 17 de junho de 2015, totalizando 455 horas.

As atividades desenvolvidas foram alinhadas no início do estágio junto ao proprietário da Empresa X, ficando definido as atividades e os setores de atuação durante o período de estágio.

Abaixo seguem as atividades realizadas com suas respectivas horas e breve descrição:

- Setor: Contas a Pagar/Tesouraria (Horas: 200 horas)
Descrição: Organização de duplicatas nos arquivos por data de pagamento, conferência de duplicatas com relatório de pagamento diário, conferência de movimentação de caixa diariamente, serviços bancários, etc.
- Atividade: Tecnologia da Informação (Horas: 50 horas)
Descrição: compreensão dos sistema e processos envolvidos no processo de contas a pagar, criação de parâmetros para relatórios financeiros, implementação do plano gerencial de contas para despesas, etc.
- Atividade: Auditoria/Controladoria (Horas: 205 horas)
Descrição: auditoria de despesas por unidade de negócio, elaboração e análise de índices financeiros, elaboração do plano gerencial de contas para despesas por unidade de negócios, etc.

5. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS DESENVOLVIDOS

As atividades desenvolvidas durante o período de estágio serão apresentadas neste tópico detalhadamente. O estágio foi realizado visando atender as necessidades da empresa, no qual foram realizadas ações para implementar e desenvolver procedimentos relacionados ao setor financeiro, principalmente, ao controle de despesas operacionais e seu gerenciamento.

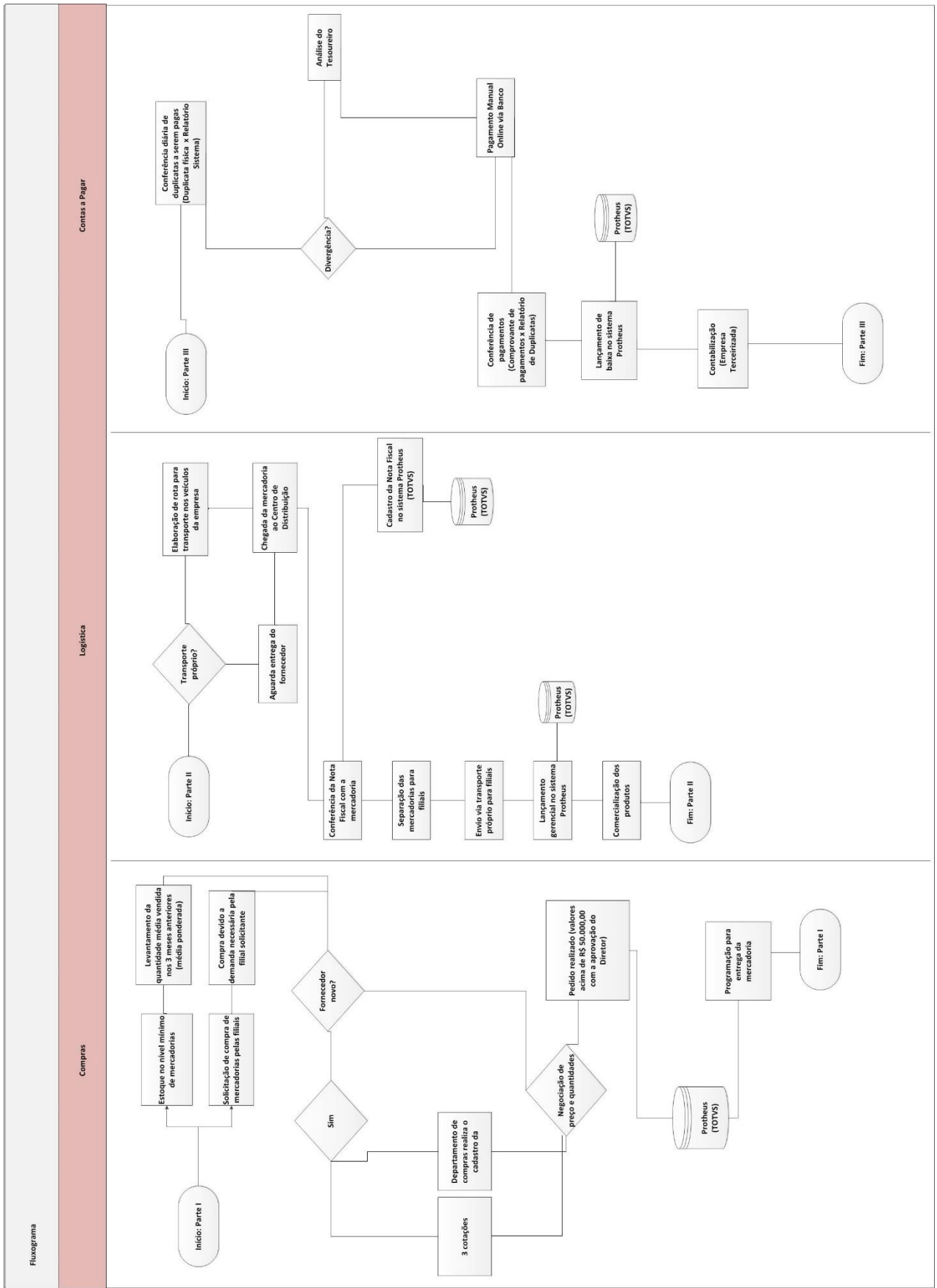


Figura4: Fluxograma-Compras, logística e contas a pagar.

5.1 Contas a Pagar/Tesouraria

No primeiro dia de estágio, o gestor do setor financeiro e o diretor da empresa solicitaram que o estagiário realizasse atividades do setor de contas a pagar/tesouraria para compreender a dinâmica da empresa no departamento. Assim, foram desenvolvidas atividades operacionais desde o início do processo até o momento da contabilização e gerenciamento das movimentações financeiras da organização.

O processo de pagamento se inicia com o planejamento dos valores a serem realizados no período de 15 dias, ou seja, em mês são realizados dois levantamentos para verificar o fluxo de caixa da empresa e julgar as ações a serem tomadas para realizar os compromissos. Após esta etapa é realizado diariamente a programação de duplicatas a serem pagas naquele dia. No processo estabelecido, se extrai o relatório de títulos em aberto do dia, diretamente do sistema Protheus e confrontado com as duplicatas, em via física. E em casos de divergências, é feito o alinhamento com o setor fiscal e logístico para compreender a razão da diferença. Em seguida, os pagamentos são efetivados perante pagamento online, no portal de banking online do Banco Y, principal fonte de movimentações bancárias da empresa. É realizada a inserção do código de barras da duplicata no sistema e feita a conferência dos seguintes campos: CNPJ, razão social, valores, datas e unidade de negócio da Empresa X, para comprovar a veracidade do pagamento. Após a efetivação dos pagamentos é extraído o relatório de pagamentos realizados no sistema bancário e feito o confronto com os pagamentos agendados para o dia em questão. Como controle de

atividade, um terceiro realiza a baixa dos títulos no sistema Protheus, para que seja realizado de maneira independente e em casos de pagamentos incorretos, indevidos ou ainda de não quitação do débito os erros sejam encontrados e tratados no mesmo dia. Ao término da conferência e baixa dos títulos, o gestor da área extrai o relatório de títulos em aberto, para ter a confirmação que nenhuma duplicata será paga após o vencimento.

Outra atividade desenvolvida, foram os serviços bancários, nas quais o estagiário realizava operações nos bancos e instituições financeiras, como o pagamento de impostos, depósitos judiciais, entre outros. Neste processo, vale ressaltar a principal atividade relacionada a este tópico, o gerenciamento de cheques devolvidos. A empresa devido ao seguimento de atuação possui grande movimentação de cheques, e por isso, o volume de retorno é alto e precisa de ser monitorado diariamente. Os documentos são retirados no banco diariamente e lançados em uma planilha de controle de cheques, no qual é verificado os saldos de cheques retornados por unidade de negócio, isso para que os gerentes das unidades realizem as cobranças de pagamento. E também, em casos recorrentes e naqueles que é de conhecimento que o pagamento não será efetivado, o departamento jurídico da empresa é acionado.

O controle de caixa foi outra atividade representativa, para pequenas movimentações o estagiário ficou encarregado de realizar os pagamentos, adiantamentos, recebimentos, etc. Ao término do dia, era realizada a conferência das movimentações com o relatório extraído do sistema Protheus, no qual os valores

deveriam ser iguais e o caixa da empresa não poderia ter diferenças. Este documento era revisado e aprovado com assinatura do gestor da área.

Por fim, ao término do período foi possível absorver a dinâmica do setor de maneira genérica, para que fosse possível iniciar as demais atividades propostas pela Administração da Empresa X. Além disso, este período foi importante para verificar pontos de melhorias nas atividades e identificar os pontos que deveriam ser abordados para a melhoria do processo. Estes pontos foram documentados e entregues ao diretor da empresa, para que o mesmo utilizasse junto ao processo de consultoria para a implementação da ISSO 9001, que estava se iniciando na empresa.

5.2 Tecnologia da Informação

Ao longo do período de estágio no setor de contas a pagar/tesouraria foram observados pontos de melhorias. E por meio da vivência dos processos rotineiros da empresa e reuniões juntos aos responsáveis pelo setor, constatou-se a necessidade de aprimorar os controles referentes ao processo de gerenciamento de débitos e créditos entre as unidades de negócios. Desta maneira, houve o alinhamento com a Administração da empresa, no qual foi solicitado o desenvolvimento do plano de contas gerenciais, que tem como funcionalidade realizar o controle de movimentações entre as unidades da empresa, para garantir a conformidade das informações.

Posteriormente, os procedimentos foram identificados e formalizados em ferramentas do pacote Office para facilitar o trabalho dos profissionais da área, visando uma documentação suporte que facilitasse o desenvolvimento das atividades propostas. Neste ponto, destaca-se a elaboração do relatório de contas gerenciais e suas aplicações, o qual foi divulgado para todos os usuários do setor financeiro e comercial da empresa. E também o fluxograma de utilização das contas, para que os lançamentos fossem realizados de maneira correta, evitando o retrabalho ou inserções indevidas.

A tecnologia de informação tem impactado as empresas de pequeno, médio e grande porte por todo o globo, por isso, é preciso compreender e analisar quais os benefícios esperados de TI com o alinhamento do negócio. Assim, será possível criar métodos e práticas que deve proporcionar maior eficiência e otimização das atividades empresariais. Desta forma, foi realizado o entendimento das aplicações que suportam as atividades financeiras da empresa, para que fosse realizado um plano de ação no qual resultados esperados se baseiam em relatórios analíticos e sintéticos, referentes as movimentações realizadas entre as unidades de negócios e também os stakeholders. E principalmente, a implementação do plano de contas gerenciais, os quais suportará as transações realizadas e servirá como base para o processo de departamentalização previsto para o ano de 2016.

Ao término das atividades obteve-se a concretização dos objetivos propostos, no qual durante cerca de dois meses foram realizados ajustes e melhorias no plano para que o mesmo

pudesse atender as demandas operacionais e gerenciais da organização.

5.3 Auditoria/Controladoria

Após realizar as atividades no setor de contas a pagar/tesouraria foi possível compreender a dinâmica do departamento, e desta forma, identificar os principais pontos de operacionalização das atividades da empresa. Conforme alinhamento ocorrido no início do estágio, após o entendimento das atividades do departamento e do fluxo de trabalho, a proposta era da organização de padrões e métodos para controle das despesas por meio de indicadores, porém, foi observado que muitas contas gerenciais não eram devidamente registradas. Ou seja, ao analisar as demonstrações financeiras da Empresa X, foi constatado que devido a mudanças ocorridas na estratégia da empresa, haviam dados inseridos incorretamente no sistema, não sendo possível inferir informações confiáveis. A explicação deste fato deve-se ao planejamento estratégico da empresa, que foi modificado a cerca de 3 anos, quando a Administração concentrou no Centro de Distribuição o gerenciamento das operações, e principalmente, da contabilidade que não era realizada nos mesmos padrões por todas as unidades de negócios. Por isso, foi necessário realizar o levantamento e a organização de todas as saídas de caixas realizadas pela empresa, relacionadas a despesas e/ou custo, para os meses de fevereiro, março e abril.

O levantamento das despesas foi realizado tendo como base dois critérios importantes: mês de competência e unidade de negócio. Assim, as saídas de caixas foram alocadas como custo ou despesas, e ainda foram sendo criadas subcategorias como compra de mercadorias, mão de obra, despesa com alimentação, despesa com energia, despesa com telecomunicações, etc. Ao término da organização dos itens foi possível identificar as principais contas relevantes por unidade de negócio e também os valores médios de movimentações realizadas frequentemente.

A segunda etapa da atividade foi realizar o planejamento das contas gerenciais em alinhamento com as contas contábeis, ou seja, para cada conta gerencial a ser criada deveria existir uma conta contábil relacionada. E além disso, foram definidos a natureza das contas a serem criadas, para fazer lançamentos gerenciais e também contábeis sem gerar duplicidades de informações no sistema. Desta forma, foi criado o racional descrito abaixo.

- Contas de Crédito (Gerencial): as contas de crédito são utilizadas para gerar uma contrapartida aos lançamentos realizados pelas contas de débito gerencial ou para correção de valores movimentações entre as unidades de negócio. Ou seja, quando a unidade de negócio realiza o pagamento ao Centro de Distribuição é feito um lançamento de crédito referente ao valor pago, e assim, os débitos são reduzidos e o contas a pagar das unidades de negócio são reduzidos.

- Contas de Débito (Contábil): as contas de débitos são utilizadas em saídas de caixas realizadas diretamente pelo setor

financeiro das unidades de negócio, como por exemplo, em pequenas compras de materiais de escritório, alimentação para os funcionários, pequenos consertos, etc. Em sua maioria, estas movimentações ocorrem por serem necessárias ações rápidas para não prejudicar o operacional da empresa.

- Contas de Débito (Gerencial): as contas de débito gerenciais são utilizadas quando são realizadas saídas de caixa pelo Centro de Distribuição da Empresa X, porém, com custos ou despesas que são de competência de alguma unidade de negócio. Ou seja, o Centro de Distribuição, por uma questão estratégica realiza estas movimentações financeiras e realiza a cobrança destes valores por meio de débitos. Assim, a unidade de negócio tem 30 dias corridos para realizar o pagamento ao Centro de Distribuição e quitar o valor registrado no departamento de contas a pagar.

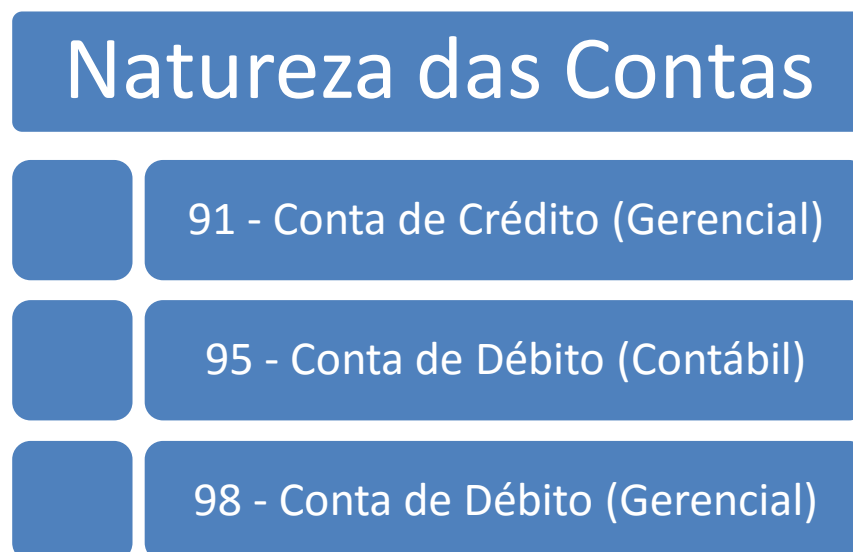


Figura 5: Ilustração de contas gerenciais sintética.

Com as contas gerenciais definidas, foram desenvolvidos materiais de apoio aos usuários e também houve a comunicação por meio de e-mails e telefones com principais envolvidos nas operações. A implementação do plano de contas foi realizada com o apoio do time de TI, com os tópicos supracitados. A fim de obter razoável confiança no processo desenvolvido, foram realizados testes durante uma semana junto ao departamento de contas a pagar/tesouraria, no qual foi possível identificar as fragilidades e melhorias necessárias para o processo. Com o planejamento e as correções realizadas, o time de TI suportou a implementação integrada do novo plano de contas gerenciais.

Porém, conforme era previsto, muitas dúvidas e demandas surgiram para aprimorar o processo e conseguir atender as necessidades da operação e também aos conceitos estabelecidos pela Administração. Assim, o acompanhamento e as correções do plano de contas foram realizadas, e por meio do fechamento trimestral realizado, foram feitas análises dos índices para localizar possíveis falhas visando, em um momento futuro, implementar o modelo de centro de custo para alocação e controle das movimentações.

Outra atividade realizada no período de estágio foi o desenvolvimento dos indicadores financeiros referentes a 2013 e 2014. Para realizar tal procedimento foram escolhidos 11 indicadores, com base nas necessidades demandadas pela Administração.

Segundo Assaf Neto (2012) as técnicas de análise de balanço são maneiras para verificar a situação de determinada empresa

em um momento do tempo, com relação a situação econômica e financeira, sendo possível entender a evolução e também tendências. Desta forma, foram realizados os cálculos que seguem abaixo e apresentados a Administração, junto a sugestões inferidas por meio da análise. O fato importante é que de posse dos indicadores, foi observado a necessidade de melhorar o gerenciamento de estoques, para que não ocorresse fatos como excesso de mercadorias, aumento nos custos e despesas com armazenagem, e principalmente, o desfalque no fluxo de caixa da empresa gerando necessidade de tomar capital de terceiros. Além deste, outros pontos foram abordados, e devidamente corrigidos pela Administração da empresa.

5.3.1 LIQUIDEZ GERAL

O Índice de Liquidez Geral apresenta o quanto a empresa possui de “Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo” para cada R\$ 1,00 de dívidas totais. Ou seja, este verifica qual a capacidade de pagamento das dívidas a longo prazo, que são referentes a períodos maiores que 1 ano. Assim, quanto maior este indicador, melhor para a empresa, isso pois, indica que ela tem a capacidade de honrar com suas obrigações a longo prazo. Este indicador tem ligação direta com o índice de “Imobilização do Patrimônio Líquido”, pois refere-se ao total do Patrimônio Líquido que foi investido no Ativo, e se esse será suficiente para manter uma boa saúde financeira da empresa. No ano de 2013, percebe-se um índice de 1,71, no qual pode se explicar que a empresa é capaz de sanar suas dívidas e ainda irá ter um excedente de R\$ 0,71. Já no ano de 2014, o valor é de R\$ 1,97, ou seja, a empresa é capaz de pagar suas dívidas e ainda tem a margem de R\$ 0,97, assim é possível ver que ocorreu uma melhora neste índice, com a variação positiva de 15,20%.

5.3.2 LIQUIDEZ CORRENTE

O Índice de Liquidez Corrente apresenta a proporção do “Ativo Circulante” para cada R\$ 1,00 de “Passivo Circulante”, assim, a empresa sabe se é capaz de cumprir suas obrigações de curto prazo e ainda tem reservas. É importante

ressaltar que esta medida não está ligada ao Lucro da empresa, mais refere-se que há recursos no Ativo Circulante que são superiores a dívidas com terceiros. Em relação ao ano de 2013, houve uma sobra de R\$ 0,67, proporcionando uma segurança para a empresa. Tal indicador foi melhorado em 2014, tendo uma reserva de R\$ 0,99, para a quitação das dívidas com terceiros. Essa diferença foi relativa a variação positiva de 19,16%.

5.3.3 LIQUIDEZ SECA

A Liquidez Seca refere-se aos “Ativos Líquidos” da empresa para cada R\$ 1,00 do “Passivo Circulante”, em outras palavras pode-se interpretar que é a capacidade da empresa em levantar os recursos disponíveis de alta liquidez, para o pagamento das obrigações de curto prazo. Ou seja, caso a empresa parasse de realizar suas atividades de comercialização qual seria a sua capacidade de pagamento. Este indicador é preferível que seja mais elevado, mas não a ponto de ter a maior parte de seu ativo em caixa ou banco, pois assim alguns riscos podem ser gerados para a empresa, como a possibilidade de roubo em caixa e também o custo do capital sem movimentação nos bancos, sendo desvalorizado pelos fatores externos a empresa. Enfim, a empresa apresentou em 2013 um índice de 0,90, que representa que conseguiria cumprir 90% das suas obrigações a curto prazo somente com os disponíveis, e em 2014 percebe-se que a empresa alcançou 99% de capacidade cumprir

suas dívidas de curto prazo, tendo um acréscimo de 10% neste período. O indicador é interessante, porém, pode ser melhorado. Isso pois, em uma projeção futura, na qual a empresa tenha um índice acima de 1, a mesma possuirá uma margem de segurança boa para cumprir suas obrigações.

Pode-se observar que a empresa apresenta liquidez boa, proporcionando uma boa saúde financeira. Porém, o índice de liquidez seca pode ser melhorado com uma melhora nos valores dos estoques, no qual pode-se pensar em utilizar prazos e unidades mais precisas para que a empresa consiga ter as melhores alocações de recursos, e desta forma, deixar de gerar estoques altos e mercadorias “encalhadas”.

5.3.4 GRAU DE ENDIVIDAMENTO

O índice de “Endividamento” refere-se ao valor tomado pela empresa de capital de terceiros em comparação ao uso de capital próprio, ou seja, em números pode-se dizer que demonstra quanto foi usado de capital de terceiros para cada R\$1,00 de capital próprio. Para tal, toma-se o capital de terceiros (passivo circulante somado ao exigível a longo prazo), dividindo-o pelo patrimônio líquido. Este indicador é sempre analisado pela perspectiva de quanto menor melhor. Foi observado que a empresa apresentou um índice de 1,13 em 2013, ou seja, a empresa tinha tomado cerca de R\$ 113,00 de capital de terceiros para cada R\$ 100,00 de capital próprio. Percebe-se que o capital de terceiros superava o uso do capital

próprio da empresa. Porém, em 2014, a situação foi revertida, isso pois, para cada R\$ 90,00 de capital de terceiros a empresa movimentava R\$ 100,00 de capital próprio. Esse fato pode ser entendido pela redução do Passivo Circulante, no que se refere, principalmente, a tomada de empréstimos e a conta adiantamento a clientes. Além disso, o crescimento do Patrimônio Líquido contribuiu para a redução deste índice, uma vez que a empresa possui menor dependência de capital de terceiros. Desta forma, percebe-se que a empresa caminha para uma maior independência em suas decisões, já que procura se distanciar do capital de terceiros. Essa redução é representada pelo percentual de 20,35%. Porém, esta perspectiva diz respeito apenas ao cenário financeiro, a fim de conhecer o risco de insolvência, não sendo sempre a estratégia mais adequada. O capital de terceiros pode ser vantajoso quando a aplicação do mesmo, nos negócios da empresa, for responsável por um retorno superior ao custo pago pelo uso destas instituições financeiras.

5.3.5 IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O indicador de “Imobilização do Patrimônio Líquido” é calculado pela quantidade de ativo fixo (investimento, imobilizado e intangível) em relação ao patrimônio líquido, ou seja, o quanto do patrimônio líquido foi destinado para a formação dos ativos fixos. Por isso, quanto menor for esta relação melhor o índice de desempenho. Também vale ressaltar

que em caso de alto investimento do patrimônio líquido no ativo fixo, a empresa cria a necessidade de tomar capital de terceiros para compor os investimentos do ativo circulante. Porém, pelos indicadores apresentados, percebe-se que a empresa em questão não deve ter preocupações em relação a este indicador, uma vez que ambos são baixos e serve como indicação para a composição dos bens da empresa. Apesar de tranquila é importante estar monitorando este indicador, pois de 2013 para 2014 observa-se uma variação positiva de 15,24%, ou seja, aumentou-se o total investido do patrimônio líquido no ativo fixo.

5.3.6 COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO

Este indicador apresenta qual o percentual de obrigações de curto prazo da empresa em relação ao total das obrigações, ou seja, mostra o quanto a empresa deve pagar no curto prazo de sua dívida total. É possível conhecer este índice pela seguinte forma, o passivo circulante dividido pelo capital de terceiros. Sendo assim, pode-se perceber que quanto menor, melhor, já que a empresa não deverá desembolsar em um futuro próximo um valor muito alto de capital. Referente ao ano de 2013 pode-se perceber que 55,23% das obrigações deveriam ser quitadas no curto prazo, enquanto em 2014 esse índice diminuiu para 44,24%, ou seja, uma variação de 19,89%, que beneficia a empresa, uma vez que seus compromissos de curto prazos estão sendo reduzidos. Porém, vale ressaltar que é preciso monitorar

também as obrigações de longo prazo, para não se ter uma ilusão da saúde financeira da empresa. Assim, conclui-se que a empresa está melhorando a composição de suas obrigações, mas deve atrelar este indicador ao grau de endividamento, para não ocorrer de ter muitas obrigações de longo prazo.

5.3.7 IMOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS NÃO CORRENTES

O índice de “Imobilização dos Recursos Não Correntes” refere-se ao quanto a empresa destinou de seu Passivo Não Circulante e seu Patrimônio Líquido na aquisição de bens fixos, ou seja, a transformação de recursos de longo prazo em ativo fixo. Geralmente, quanto menor, melhor. A empresa não deve investir todos seus recursos de longo prazo em bens fixos, pois pode acarretar em problemas no longo prazo. Além disso, percebe-se que alguns bens de maior valor não podem ser adquiridos facilmente, então a tomada de empréstimo para a compra dos mesmos é considerada normal, desde que, o bem tenha uma duração considerável em relação as prestações ou até mesmo que ele traga retorno esperado. Em relação aos índices apresentados, pode-se dizer que em 2013 a empresa aplicou 15,77% dos seus recursos não correntes na compra de ativos fixos, já em 2014, foram aplicados 21,77% dos recursos não correntes na compra de ativos fixos. Apesar de serem valores relativamente baixos, percebe-se que houve uma variação de 38,05% de aumento das aplicações de recursos não correntes na compra destes ativos, fato que pode ser explicado

pelo acréscimo na conta “Imobilizado” formado, principalmente, por móveis, equipamentos e periféricos. Além disso, o realizável a longo prazo teve um aumento de 181%, no qual os depósitos judiciais têm grande participação.

5.3.8 GIRO DO ATIVO TOTAL

Este indicador apresenta o quanto a empresa vendeu para o valor de investimento, ou seja, volume de venda da empresa é fundamental para o sucesso da mesma. Assim, quando maior o valor do giro do ativo total melhor será a saúde financeira da empresa, já que a mesma proporciona um retorno maior. Deve-se ter atenção para que o aumento das vendas não seja confundido com saúde financeira, pois pode ser que o ativo tenha algum acréscimo ou mesmo pelo aumento dos preços de vendas. Em relação a este índice percebe-se um ótimo retorno do investimento realizado, já que para cada R\$ 100,00 investidos do ativo, foram realizadas vendas no valor de R\$ 208,00 em 2013. Em 2014, o resultado foi ainda melhor no qual para cada R\$ 100,00 investidos do ativo, foram realizadas vendas no valor de R\$ 218,00 . Assim, percebe-se que houve um crescimento de 4,8% do giro do ativo total.

5.3.9 MARGEM LÍQUIDA SOBRE VENDAS

Este indicador apresenta o quanto a empresa tem de lucro em relação as vendas líquidas, ou seja, qual foi a margem

de lucro real da empresa, assim, afirma-se que quanto maior este indicador, melhor será para a empresa. Percebe-se que em 2013, a empresa teve um lucro de R\$ 1,65 para cada R\$ 100,00 vendidos, já em 2014 houve um lucro de R\$ 4,05 para cada R\$ 100,00, ou seja, uma variação positiva de 145,5%. Porém, percebe-se pela Demonstração do Resultado do Exercício que apesar do aumento significativo, a margem líquida sobre vendas poderia ser maior caso alguns fatores fossem reduzidos, como o custo das mercadorias, a alta carga tributária e também as despesas operacionais.

5.3.10 RENTABILIDADE DO ATIVO TOTAL ANUALIZADO

Este indicador mostra o quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 de investimento total, ou seja, quanto foi o retorno apresentado de lucro líquido em relação ao investimento do ativo. É por meio deste que podemos saber qual a capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se, sendo assim quanto maior o índice, melhor para a empresa. Em relação a este índice pode-se dizer que em 2013, a empresa ganhava R\$ 3,44 para cada R\$ 100,00 investidos do Ativo. Já em 2014, houve uma melhora neste indicador, em que a cada R\$ 100,00 a empresa ganhou R\$ 8,85. Assim, observa-se um crescimento de 157,26% da rentabilidade, ou também um aumento de R\$ 5,41 para cada R\$ 100,00 de Ativo investido.

5.3.11 RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO ANUALIZADO

Este indicador mostra o quanto a empresa obteve de lucro para cada R\$ 100,00 de Capital Próprio investido, ou seja, quanto maior, melhor. E também válida para comparar com a taxa de rendimento do Capital-Próprio, e podendo compará-la com outros investimentos do mercado, como a poupança, ações na bolsa, CDB's, etc. Observa-se que em 2013 a empresa obteve R\$ 7,05 para cada R\$ 100,00 de Capital-Próprio investido, e em 2014 foram R\$ 16,79 para cada R\$ 100,00. Ou seja, houve um aumento de 138,15% de rentabilidade dos investimentos feitos com Capital-Próprio, ou em valores pode-se dizer que a empresa aumentou em R\$ 9,74 reais de cada R\$ 100,00, de 2013 para 2014.

6. CONCLUSÃO

O estágio na Empresa X foi uma ótima oportunidade para conciliar os conhecimentos teóricos aprendidos na Universidade e a prática administrativa das empresas. Desta forma, foi possível perceber a importância de uma formação acadêmica sólida e crítica, para que as habilidades e capacidades sejam desenvolvidas e colocadas em prática, contribuindo para aprimorar aspectos profissionais e pessoais. Além disso, o escopo amplo do estágio e atuação em diversas áreas da empresa, possibilitaram conhecer a rotina dos funcionários, desempenhar funções rotineiras e também atividades

específicas. Foi possível também fazer uma análise crítica dos processos e evidenciar pontos de melhoria contribuindo da empresa e também na formação profissional do estudante. Adicionalmente, foram observados durante o período de estágio os pontos fortes da Empresa X.

Por outro lado, existem diversos fatores que diferenciam a Empresa X das demais organizações de seu seguimento, e ainda contribuem para o fortalecimento da marca e a manutenção da posição de referência no setor de segurança eletrônica em Minas Gerais. Inicialmente, foi possível observar que existe uma cultura organizacional instituída, e em constante mudança, pelas diretrizes estabelecidas pela Administração, a qual possui em seu fundador uma imagem de liderança por competência e por reconhecimento. Também vinculado à cultura da empresa, é claro a que existe um comprometimento dos colaboradores com a empresa, por existir um sentimento de reconhecimento do trabalho e também pelo ambiente e pelos benefícios concedidos. Desta forma, vê-se que a identificação cultural é um aspecto estabelecido entre o time de colaboradores.

Outro fator importante, são as práticas de incentivo e motivação para os colaboradores, pois a empresa oferece plano médico, odontológico, seguro de vida, recompensas financeiras vinculadas ao desempenho, investimento em capacitação e treinamento, etc. Desta forma, observa-se que em sua maioria os colaboradores estão motivados e satisfeitos com o comportamento da empresa em relação ao tratamento de seus recursos humanos.

Em continuidade com os aspectos humanos da organização, a Empresa X possui consciência que é necessário investir em capacitação para os colaboradores, e principalmente para os líderes. Para tal, existe o plano de Treinamento para Líderes, no qual são realizados treinamentos de alto impacto com empresas terceirizadas para os gerentes, supervisores e colaboradores específicos, além do complemento com palestras e cursos de formação teórica.

Em relação a abordagem estratégica da empresa percebe-se que o posicionamento em busca de diferenciação por qualidade é a diretriz da empresa, sendo considerado pela Administração como o principal fator de distinção em relação aos concorrentes. Assim, vê-se que os produtos comercializados pela empresa possuem qualidade e apesar de serem em alguns momentos vendidos a valores superiores ao praticado no mercado este é o primeiro pilar para a qualidade. O segundo pilar refere-se ao treinamento oferecido aos clientes para que os mesmos tenham capacitação para manusear e prestar os serviços aos clientes finais. E por fim, o terceiro pilar é referente a prestação de serviços e assistência técnica aos clientes, pois os técnicos da Empresa X são capacitados para auxiliar e contribuir com os clientes, para que os serviços prestados ao cliente final sejam os melhores.

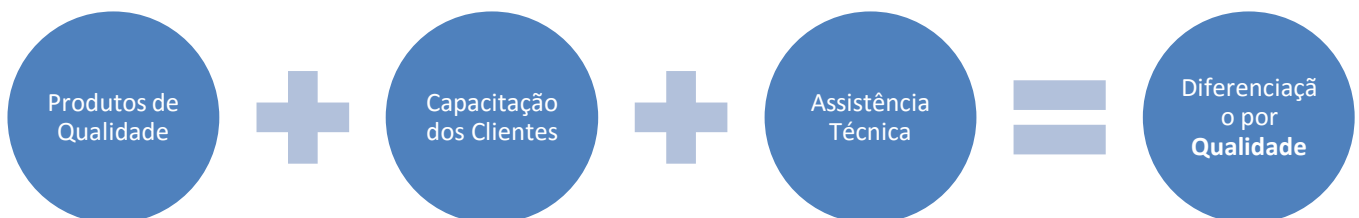


Figura 7: Síntese do modelo de negócio da Empresa X.

Durante o período de estágio, o estagiário participou de reuniões para negociação de preços e para inserção de novos produtos. Assim, foi possível observar que a Empresa X possui uma cultura de inovar e complementar seu mix de produtos para atrair novos clientes e expandir o catálogo de produtos oferecidos. Em cerca de 4 meses, 2 novas linhas de produtos para novos mercados foram iniciadas pela empresa, visando complementar os produtos vendidos da linha de televisão por assinatura e também abrir mercado na distribuição de lâmpadas com a tecnologia de led.

Além disso, também se viu que a empresa possui dois aspectos que favorecem seu modelo de negócio: estrutura física adequada as necessidades de cada unidade de negócio e frota de veículos própria a que proporciona agilidade nas entregas das mercadorias vendidas, assim como rapidez no abastecimento das demais unidades do negócio, sem a dependência de uma empresa terceira para realizar tais atividades.

Por fim, um dos pontos mais relevantes e também existente devido a consolidação dos fatores supracitados, a Empresa X possui uma história no mercado de segurança eletrônica de Minas Gerais e do Brasil. Sua marca possui reconhecimento e força junto aos stakeholders, fator que contribuiu para o crescimento da empresa e ainda auxilia nas oportunidades de mercado.

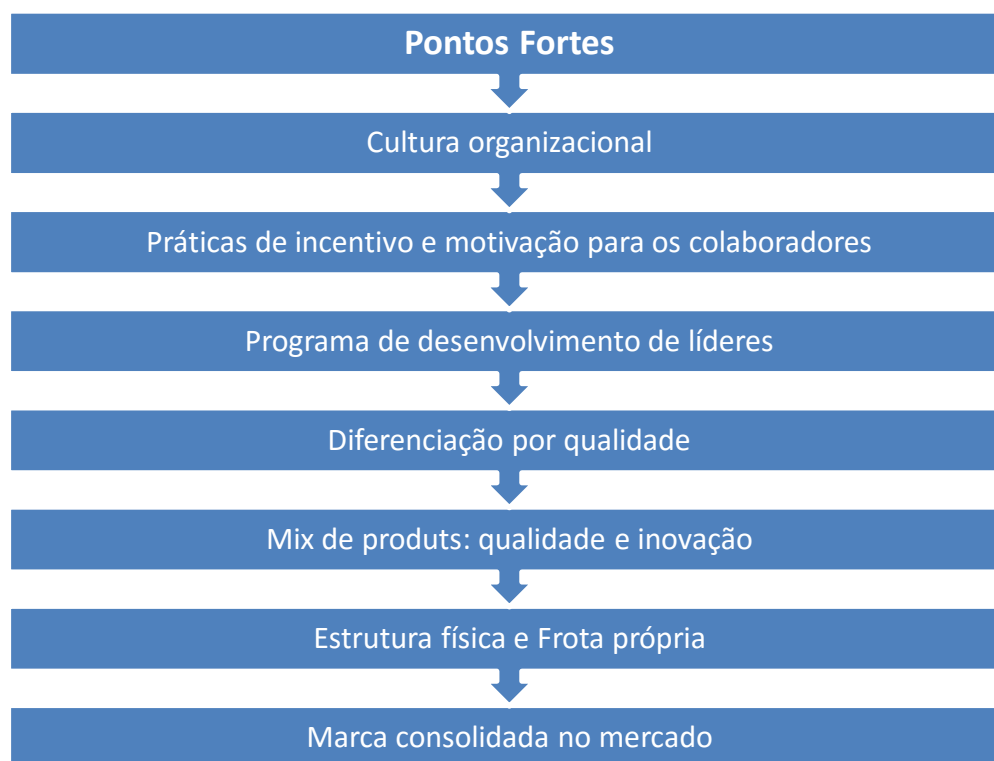


Figura 8: Síntese dos pontos fortes.

7. SUGESTÕES

Em relação aos pontos de melhoria, foi observado que em sua maioria os colaboradores não possuem formação superior ou cursos técnicos de qualificação. Somente em alguns setores é requerido ao cargo a formação universitária, como por exemplo, nos colaboradores do departamento de assistência técnica, no qual encontram-se técnicos em eletrônica até engenheiros elétricos. Porém, em sua maioria a experiência profissional é o fator determinante para a contratação dos profissionais. Desta

forma, algumas atividades são desempenhadas de maneira eficaz, mas podem ser submetidas a melhorias oriundas de conhecimentos obtidos por meio da capacitação formal em universidades e faculdades. Com a formação adequada os colaboradores teriam menor desgaste com as atividades e a empresa poderia reduzir custos e otimizar processos. Isso pode ser visto, no Centro de Distribuição, no qual cerca de 16 pessoas são responsáveis pela operacionalização do mesmo, e algumas vezes as filiais não tem os produtos para comercializar e ainda se vê que existem produtos com quantidades excedendo o necessário para suprir as demandas da empresa, aumentando assim, o estoque físico e o custo com armazenagem.

Outro fator importante, seria a automatização de processos, pois em alguns departamentos são realizadas atividades manuais e com controles integralmente dependentes da ação do indivíduo responsável. A implementação de processos automatizados poderia aumentar a eficiência e facilitar o trabalho dos colaboradores, minimizar o custo, e principalmente, reduzir a margem de erros e retrabalhos oriundos de falhas humanas. Para exemplificar, o processo de pagamento de duplicatas pode ser utilizado, já que é feita a conferência diariamente das duplicatas físicas enviadas pelos fornecedores junto ao relatório de pagamentos agendados no sistema, porém, existem duas situações que podem ocorrer e gerar falhas no processo. A primeira diz respeito a duplicatas não cadastradas no sistema e/ou sem via física, assim o pagamento pode ficar pendente. A segunda situação pode ocorrer se o pagamento não for conferido adequadamente e

alguma duplicata for paga indevidamente ou ainda ser paga com dados incorretos.

As despesas operacionais da empresa são um fator importante nas demonstrações financeiras, tendo representatividade nas saídas. Durante o período, foram observadas práticas referentes a estas despesas que são de comum conhecimento dos colaboradores, porém, em alguns casos não há uma política de formalização para estas despesas, sendo necessário a análise do gestor de contas a pagar para realizar algumas transações. Para alguns pontos recorrentes existem procedimentos padrões que em alguns momentos, não são cumpridos, como valores gastos com margens superiores ao acordado. E ainda, benefícios concedidos a determinados colaboradores como maneira de incentivo, os quais não estão formalizados em nenhuma política da empresa. Desta maneira, por não existir a formalização de determinados procedimentos pode ocorrer o desencontro de informações e ainda o risco de procedimentos financeiros serem erroneamente executados.

As transações bancárias da empresa são altas e, um dos fatores relevantes é referente aos pagamentos efetivados pela Empresa X a seus fornecedores, no qual são diariamente emitidos borderôs com a relação de títulos a serem quitados. Além disso, o volume de cheques é considerável. Porém, o fato de a maior parte das operações se concentrar no Banco Y, pode gerar dependência em relação ao mesmo, principalmente em relação ao crédito para pagamentos de duplicatas, capital de giro e demais atividades. Também é válido comentar sobre a necessidade de diversificar a relação com os bancos para poder

obter melhores taxas com a concorrência entre as instituições bancárias.

Com respeito a política de responsabilizar colaboradores pelo controle das despesas, durante o estágio foi possível observar que por diversas vezes o controle de despesas e sua análise é atribuída a alguém, porém devido a operacionalização de outros processos não há tempo hábil para que os colaboradores consigam efetuar a análise e também a melhoria deste fator. Existe a necessidade de melhor distribuição e acompanhamento das tarefas.

Em relação, aos processos de comunicação interna foi possível compreender que a empresa possui formas de comunicação interna e externa para atender as demandas, porém, existem falhas no uso destas alternativas que aumentam o custo com comunicação. Isso pode ser visto no seguinte aspecto, a Empresa X possui um sistema de VOIP, no qual todas as unidades podem realizar ligações internas sem custos, sendo considerada uma ligação entre telefones internos. Porém, por diversas vezes estes comunicadores estão fora do ar, pois dependem de internet, e assim se torna necessário que os contatos telefônicos sejam realizados via interurbano. Também, há uso de telefone por assinatura, no qual os benefícios do plano contratado são pouco difundidos e confusos até mesmo para o responsável pela comunicação. Assim, as vantagens não são bem utilizadas, e com isso existe o aumento do custo com ligações que poderiam ser realizadas por outros caminhos.



Figura 9: Síntese dos pontos de melhorias.

A Empresa X possui um ótimo ambiente de trabalho e também possui um posicionamento de mercado consolidado, porém, conforme apresentado na conclusão, alguns pontos podem ser melhorados visando desenvolver o senso crítico oriundo das atividades exercidas e também dos conhecimentos teóricos. Segue algumas considerações abaixo como sugestão.

O primeiro ponto seria o conjunto de ações para aumentar o número de colaboradores formalmente capacitados, por instituições de ensino superior, sendo sugerido que o fator formação acadêmica seja considerado na ocupação de novas vagas. E adicionalmente, que sejam realizadas campanhas de

incentivos ao ensino superior, até mesmo com aumento salarial para profissionais com formação e incentivo financeiro para colaboradores ingressarem e se manterem nos cursos de formação acadêmica.

O segundo ponto é a contratação de prestadores de serviço de auditoria e consultoria, para aprimorar os processos e correção de falhas identificadas. Dentre os objetivos da prestação de serviços pode se priorizar a automatização de processos, o estabelecimento de POP's (Procedimento Operacional Padrão) e o desenvolvimento de políticas institucionais para formalizar procedimentos e práticas da empresa. Os benefícios deste auxílio terceirizado e especializado são essenciais para a melhoria da eficiência da empresa, sendo possível em um plano de médio prazo estabelecer a ISA 9001 na Empresa X. Adicionalmente, o estabelecimento de indicadores de produtividade pode reduzir as falhas, despesas e aumentar a eficiência das atividades.

Adicionalmente, a alocação de um colaborador para o setor de tesouraria para desenvolver atividades relativas as despesas, como organização, análise e controle pode contribuir para a redução de custos e ainda a melhoria dos processos.

Em relação as atividades bancárias, se vê a necessidade de diversificar e buscar relacionamento com outras instituições bancárias, assim, não há dependência da Empresa X sobre uma instituição, sendo necessário aceitar as condições estabelecidas. Com a nova prática, a Empresa X pode usar do fator concorrência para obter melhores condições nas atividades bancárias.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, A. Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DAS EMPRESAS DE SISTEMAS ELETRÔNICOS DE SEGURANÇA. <http://www.abese.org.br/2015/Default.aspx>. Acesso em 20 de fevereiro de 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Normas Brasileiras de Contabilidade. Disponível em: http://www.portalcfc.org.br/coordenadorias/camara_tecnica/normas_brasileiras_de_contabilidade/. Acesso em 08 de novembro de 2015.

REVISTA EXAME. Mercado de segurança deverá triplicar faturamento até 2017. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/mercado-de-seguranca-devera-triplicar-faturamento-ate-2017>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2016.