

PONTIFÍCIA DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Graduação em Ciências Contábeis

Dayanne Jennifer Barbosa Barreto
Gleisiete Gomes Ferreira de Almeida
Patrícia Mattar
Peter Guimarães
Priscila do Nascimento Soares

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CONSTITUIÇÃO DE UMA CARTEIRA DE
AÇÕES**

Belo Horizonte
2º semestre 2013

Dayanne Jennifer Barbosa Barreto
Gleisiete Gomes Ferreira de Almeida
Patrícia Mattar
Peter Guimarães
Priscila do Nascimento Soares

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CONSTITUIÇÃO DE UMA CARTEIRA DE AÇÕES

Relatório de pesquisa apresentado como conclusão do Trabalho Interdisciplinar realizado no 5º período do curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, envolvendo as disciplinas de Contabilidade das Instituições Financeiras e Mercado de Capitais, Contabilidade e Orçamento Empresarial e Sistemas Contábeis.

Orientadores: Joselton Carvalho Pires Ferreira, Lair Rodrigues dos Reis, Paulo Emidio Lopes Gaetani e Ronaldo Procácio da Silva.

Belo Horizonte
2º semestre de 2013

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01- Fluxograma Interdisciplinariedade	09
FIGURA 02- Pilares do Planejamento Estratégico	10
FIGURA 03- Como Estabelecer a Missão de uma Empresa.....	11
FIGURA 04- Mapa da Região Metropolitana de BH.....	12
FIGURA 05- Partes da Estrutura do Mercado de Capitais	26
FIGURA 06- Gráfico Evolutivo da Carteira de Ações.....	35
FIGURA 07- Fluxograma de Integração.....	38

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01- Matriz Swot.....	16
QUADRO 02- Análise Ambiental (SWOT) da Brasileira Dist. de Sandálias	17
QUADRO 03- Organização do Sistema Financeiro Internacional	20
QUADRO 04- Principais Blocos Econômicos Mundiais	21
QUADRO 05- Atribuições dos órgãos normativos.....	22
QUADRO 06- Diagrama do Sistema Financeiro Nacional	23
QUADRO 07- Sistemas de Liquidação e Custódia	24
QUADRO 08- Crescimento e Desenv. do Mercado de Capitais no Brasil.....	25
QUADRO 09- Formas e Modalidades de Underwriting	30
QUADRO 10- Funções da bolsa de vários pontos de vista.....	32
QUADRO 11- Comparativo entre bolsas de valores	33
QUADRO 12- Índices da BOVESPA	35
QUADRO 13- Ferramentas Contábeis	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. INTERDISCIPLINARIDADE.....	08
3. CONTABILIDADE ORÇAMENTÁRIA	10
3.1 A Empresa.....	10
3.1.1 <i>Missão</i>	10
3.1.2 <i>Planejamento Estratégico</i>	13
3.2 Análise Ambiental.....	15
3.2.1 <i>Análise Ambiental da Brasileira Distribuidora de Sandálias</i>	17
4. CONTABILIDADE DE INST. FINANCEIRA E MERCADO DE CAPITALIS	19
4.1 Sistema Financeiro.....	19
4.1.1 <i>Sistema Financeiro Internacional</i>	20
4.1.2 <i>Sistema Financeiro Brasileiro</i>	21
4.1.2.1 <u>Estrutura do Sistema Financeiro Nacional</u>	22
4.1.2.2 <u>Órgãos Normativos</u>	22
4.1.2.3 <u>Instituições que compõe o Sistema Financeiro Nacional</u>	23
4.1.2.4 <u>Distribuidores de Títulos e Valores Mobiliários</u>	24
4.1.2.5 <u>Sistemas de Liquidação e custódia</u>	24
4.2 Mercado de Capitais.....	25
4.2.1 <i>Crescimento e Desenvolvimento do Mercado de Capitais no Brasil</i>	25
4.2.2 <i>Estrutura do Mercado de Capitais</i>	26
4.2.3 <i>Investidores</i>	26
4.2.3.1 <u>Investidores Individuais</u>	27
4.2.3.2 <u>Investidores Institucionais</u>	27
4.2.4 <i>Ações</i>	27
4.2.5 <i>Mercado Primário e Secundário de ações</i>	29
4.2.6 <i>Mercado de Capitais e a Economia</i>	30
4.2.7 <i>Underwriting (Subscrição)</i>	30
4.2.7 <u>Formas e Modalidades</u>	30
4.3 Bolsa de Valores – Conceitos e Definições.....	31
4.3.1 <i>Mercados Secundários de balcões e bolsa</i>	31
4.3.2 <i>Funções da Bolsa</i>	32
4.3.3 <i>Bolsa de valores no mundo</i>	33
4.3.4 <i>BOVESPA (Atual BM&FBOVESPA)</i>	34
4.3.5 <i>Pregão</i>	34
4.3.6 <i>Índices da BOVESPA</i>	34
4.4 Carteira de Ações da Brasileira Distribuidora de Sandálias.....	35
5. SISTEMAS CONTÁBEIS	36
5.1 <i>Enterprise Resource Planning (Sistemas Int. de Gestão Empresarial)</i>	37
5.1.1 <i>ERP na área contábil</i>	38
5.1.2 <i>O ERP na área financeira</i>	39
5.1.3 <i>O ERP no gerenciamento de custos e despesas</i>	40
5.1.4 <i>O ERP na Controladoria</i>	41
5.2 <i>O ERP na Brasileira Distribuidora de Sandálias Ltda</i>	42

6. CONCLUSÃO 44

REFERÊNCIAS..... 45

APÊNDICES 51

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo geral integrar horizontalmente todas as disciplinas do período, permitindo uma visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil, possibilitando a compreensão da Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade (CPC 00), emitida pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) em linha com as normas internacionais IFRS (International Financial Reporting Standards), aprovada pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários) por meio da Deliberação nº 539/08 e pelo Conselho Federal de Contabilidade pela resolução CFC 1374 de 16/12/2011, assim como entender a forma da apresentação das Demonstrações Contábeis (CPC 26), aprovado pelas resoluções CFC 1185 de 28.08.2009 e CFC 1376 de 08.10.2011.

A proposta principal é efetuar o planejamento estratégico e constituir uma carteira de ações de acordo com as exigências legais e contábeis vigentes.

Como objetivos específicos:

- a) Contabilidade e Orçamento Empresarial: Escolher uma empresa fictícia para construir/elaborar um Planejamento Estratégico utilizando-se da Análise Ambiental – SWOT (ou FOFA em português);
- b) Contabilidade das Instituições Financeiras e Mercado de Capitais: Elaboração de uma carteira de ações a partir de um valor hipotético a ser disponibilizado para a empresa - R\$100.000,00 (Cem mil Reais); Acompanhamento da Carteira junto aos indicadores de Corretoras; Versar sobre Sistema Financeiro: Conceitos e funções, Sistema Financeiro Internacional, Sistema Financeiro Brasileiro (Estrutura do Sistema Financeiro Nacional, Órgãos Normativos, Instituições que compõem o SFN, Distribuidores de títulos e valores mobiliários e Sistemas de liquidação e custódia). Mercado de Capitais: Crescimento e Desenvolvimento do Mercado de Capitais no Brasil, Estrutura do Mercado de Capitais, Investidores individuais e institucionais, Ações, Mercado primário e secundário de ações, Mercado de Capitais e a Economia, Underwriting (conceitos, definições, formas e modalidades). Bolsa de Valores: Conceitos e Definições, Mercados secundários de balcão e bolsa, Definições e funções da bolsa, Bolsa de Valores no Mundo, BOVESPA, Pregão e Índices da BOVESPA. Descrever sobre as informações contábeis de um Banco: as demonstrações financeiras que foram publicadas; relacionar e comentar os principais valores ativos, passivos e de resultados, com sua evolução percentual no período; identificar e comentar os principais critérios

de avaliação dos elementos patrimoniais; identificar e relacionar os investimentos em outras sociedades; mencionar qual empresa realizou a auditoria da instituição e fazer um resumo do parecer dos Auditores Independentes (identificar se o parecer contém ressalvas e o Nome e cargo do profissional responsável pelo parecer); identificar: quais as estratégias da instituição abordadas no Relatório da Administração e quais as ações sociais da instituição; indicar o valor do lucro por ação da instituição, o número total de ações e em qual demonstrativo está contido essas informações; relacionar os membros da presidência, diretoria e conselhos; identificar o nome e o cargo do profissional da instituição, responsável pelas informações.

- c) Sistemas Contábeis: desenvolver o conceito e a importância dos sistemas integrados (ERP) na gestão empresarial com foco na controladoria/contabilidade; realizar lançamentos contábeis, em um sistema; desenvolver e/ou adaptar o plano de contas; definir contabilmente as principais transações que a empresa fizer, interligando com as disciplinas de Direito Tributário (apresentar os impostos) e de Instituições Financeiras (aplicações em ações); apresentar movimentação de estoques (compra, venda, devolução, etc.); apresentar o resultado das transações comerciais, industriais ou de serviços.; apresentar as demonstrações financeiras (Balanço, DRE e Balancete).

A realização deste trabalho justifica-se pela importância em constituir um planejamento estratégico e uma carteira de ações que alie lucratividade, eficiência e eficácia considerando os capitais econômico, financeiro, monetário e humano. Igualmente, possibilita aos integrantes do grupo a aplicabilidade dos conhecimentos obtidos em sala de aula. De acordo com Marconi e Lakatos (2005), a justificativa “consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”.

“O método científico aproveita a observação, a descrição, a comparação, a análise e a síntese, além dos processos mentais da dedução e da indução, comuns a todo tipo de investigação, quer experimental, quer racional” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 29). Neste trabalho, segundo as bases lógicas da investigação, foi utilizado o método fenomenológico, que consiste em pesquisa qualitativa por meio da descrição direta da experiência.

2. INTERDISCIPLINARIEDADE

De acordo com o Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior uma das diretrizes curriculares para o curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, inclui a exigência da prática interdisciplinar, conforme Resolução CNE/CES, de 16 de dezembro de 2004:

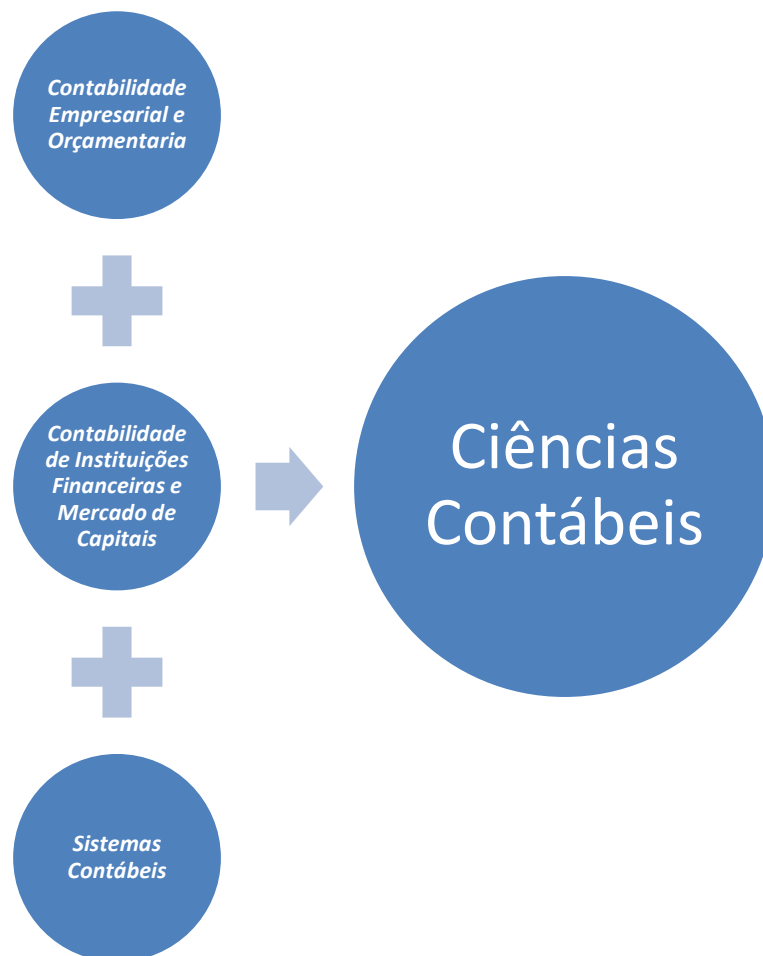
§ 1º O Projeto Pedagógico, além da clara concepção do curso de graduação em Ciências Contábeis, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

- I - objetivos gerais, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
 - II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
 - III - cargas horárias das atividades didáticas e para integralização do curso;
 - IV - formas de realização da interdisciplinaridade;
 - V - modos de integração entre teoria e prática;
 - VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
 - VII - modos da integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
 - VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
 - IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;
 - X - concepção e composição das atividades complementares;
 - XI - inclusão opcional de trabalho de conclusão de curso (TCC).
- (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2004)

O conceito de interdisciplinaridade surge década de 60, em âmbito mundial, já no Brasil a ideia surge a partir de 1970. A interdisciplinaridade tem como objetivo a necessidade de relacionar as diversas disciplinas e seus conhecimentos específicos em um todo que possa propor a solução de paradigmas que são sustentados pela dicotomia da disciplinariedade. (FAZENDA, 2007).

Rech, Santos e Vieira (2007) transmitem a ideia de que a interdisciplinaridade constitui uma proposta de mudanças de comportamento entre docentes e discentes, em que o professor auxilia o aluno a construir seus próprios conhecimentos, tornando-os capazes de enfrentar as mudanças atuais.

A interdisciplinaridade foca dois aspectos do conhecimento: epistemológico e pedagógico. O primeiro volta-se para a investigação e seus métodos, a ciência. Já o pedagógico é ordenação do conhecimento aplicado ao aprendizado (MELO *et al*, 2007). Nas seções seguintes, conforme proposta do trabalho será apresentada a interdisciplinaridade entre as disciplinas ministradas em sala de aula.

Figura 01: Fluxograma Interdisciplinaridade

Fonte: Elaborada pelos autores

Portanto, as disciplinas eixo do curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica, fundamentaram a realização deste trabalho, pois permitem a integração dos conteúdos a fim de propor uma nova visão para os discentes. Nas seções seguintes, conforme proposta do trabalho será apresentada a interdisciplinaridade entre essas disciplinas.

3. CONTABILIDADE ORÇAMENTARIA

3.1 A empresa

A Brasileira Distribuidora de Sandálias Ltda, nasceu em janeiro de 2005, a fim de atender a alta demanda por sandálias de borracha, produto tipicamente brasileiro, que vem ganhando diversos países nos últimos anos. As sandálias de borracha apresentam, além do conforto, principalmente em países quentes, cores e estampas diferenciadas em um design sofisticado.

Na seção seguinte será apresentada a missão e o negócio da empresa, base fundamental para o planejamento estratégico, isto é, “o levantamento, análise e proposição de soluções mediante um plano de ação que objetive garantir a qualidade desejada pelos clientes da organização” (COLENGHI, 2007, citado por ALVES et al, 2007, p. 25).

Figura 02: Pilares do planejamento estratégico



Fonte: Elaborada pelos autores

3.1.1 Missão

O negócio de uma empresa é definido através da área de atuação ou ramo de atividades, isto é, quais os produtos e serviços que oferecerá ao mercado. Para isso, faz-se necessário entender qual a missão da empresa estabelecida pela utilidade frente aos mercados, clientes e sociedade (Figura 3). Propõe-se, portanto, perguntas básicas capazes de analisar qual será a missão da organização: Quem são nossos clientes? Em que negócio estamos? Qual necessidade estamos atendendo? Ou: qual nossa utilidade para os clientes? (MAXIMIANO, 2011, p. 134).

Figura 03: Como estabelecer a missão de uma empresa



Fonte: Elaborada pelos autores

Ao responder essas perguntas, a Brasileira Distribuidora definiu qual seria sua missão. Levando em consideração que “especificar o negócio de uma organização não é coisa óbvia nem fácil” (THOMPSON, 2003, p.37).

Primeiramente, a empresa realizou um estudo de mercado das sandálias de borracha no país. Logo após, foi realizada uma análise na região de interesse, buscando verificar quais são os seus clientes e a quais classes sociais pertencem. E, por último, observou a necessidade desses clientes em relação ao tipo de calçado oferecido.

As sandálias de borracha surgiram no Brasil na década de 60, com o intuito de atender as classes C, D e E, tendo sua produção em alta escala, garantindo baixo custo; surgia uma *commoditie*. Com a chegada do Plano Real (1994) e, conseqüentemente, a elevação no padrão de vida da população brasileira, as sandálias passaram a ter outra imagem, sendo produzidos calçados mais coloridos e confortáveis. Para isso, as grandes marcas lançaram no mercado cores e tendências da moda, novas embalagens, novos canais de expositores e forte propaganda publicitária. O público alvo passou a ser a classe média. Desde então, as sandálias de borracha conquistaram o mercado brasileiro e vem ganhado, cada vez mais, o mercado estrangeiro (REIS, 2007).

Em especial, temos a marca Havaianas que, em 2004, obteve um recorde de vendas de 129,7 milhões de pares comercializados e um crescimento na exportação de 85%, representando 61% das vendas na América Latina, 12% na Europa, 10% nos Estados Unidos e Oceania e 7% na Ásia. Tal resultado deve-se ao investimento

pesado na construção da marca, inovação de produtos, comunicação em massa e distribuição (REIS, 2007).

Com isso, os idealizadores da Brasileira Distribuidora de Sandálias, mineiros de Belo Horizonte, perceberam o crescimento das vendas desse tipo de calçado, apostando na abertura de uma distribuidora que atendesse toda grande Belo Horizonte. Levando em consideração a forte influência de marcas, como a Havaianas e a Ipanema, que caíram no gosto dos brasileiros, entenderam, portanto, que “[...] o que transforma um produto ou serviço em um negócio é a satisfação de uma necessidade ou desejo” (THOMPSON, 2011, p.38).

Tendo em vista atender as partes interessadas de um negócio, é importante ressaltar os valores da organização e sua vocação, ou seja, compreender as áreas que a empresa tem facilidade de atuar, utilizando seus recursos e competências (MAXIMIANO, 2011).

A empresa percebeu a necessidade de atender a região da grande BH (Belo Horizonte, Contagem, Ribeirão das Neves, Santa Luzia e Vespasiano) (Figura 4) com a distribuição de sandálias de borracha, observando as vantagens e desvantagens, principalmente na questão logística, ponto chave da atividade.

Figura 04: Mapa da Região Metropolitana de BH



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (2010)

Portanto, a missão da Brasileira Distribuidora de Sandálias Ltda. é: *Realizar a comercialização das melhores marcas de sandálias de borracha do país por meio da distribuição em lojistas de Belo Horizonte e grande região, a fim de atender a*

necessidade do mercado através de um produto de qualidade que une conforto e sofisticação, criando valor para empregados, fornecedores e clientes.

Visto que a missão e o negócio são os pilares para a elaboração do plano estratégico, a seguir serão apresentadas quais serão as estratégias definidas, visando à criação de valores para os interessados da organização (*stakeholders*).

3.1.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o ponto de partida no processo administrativo das organizações, sendo entendido como “uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa” (OLIVEIRA, 2007, p.73).

Ainda, Fischmann e Almeida (1991) citados por Porto (2006, p.3) “abordam o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que permite ao gestor perceber as oportunidades e ameaças dos pontos fortes e fracos da organização, para o cumprimento de sua missão”.

A preocupação com a estratégia empresarial e com a eficiência no gerenciamento das operações em uma organização tem sido a máxima para geração de valor nas atividades econômicas, entretanto, ressalta-se a necessidade de construir mecanismos eficientes de gerenciamento que também sejam capazes de impulsionar estratégias em longo prazo (ALVES et al, 2007, p.22).

Deste modo, para entender quais são as estratégias implementadas por uma empresa, é necessário considerá-la como um todo, e não apenas algumas áreas devem ser observadas na elaboração do planejamento estratégico. Dessa forma, pode-se dizer que o planejamento é realizado sob duas perspectivas:

- a) **planejamento tático:** tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa, que visa a uma situação futura, por exemplo: planejamento tático de marketing; planejamento tático de recursos humanos, planejamento tático de produção, dentre outros;
- b) **planejamento operacional:** é a formalização dos métodos para o desenvolvimento e para a implementação de resultados específicos a

serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Isto é, subdivide-se em vários níveis, por exemplo: planejamento operacional de produtos, planejamento operacional de distribuição, planejamento operacional de promoção, dentre outros (OLIVEIRA, 2007).

A elaboração do planejamento estratégico consiste na definição de estratégias propostas pela empresa. Para tanto, faz-se necessário definir o que seriam essas estratégias. Para Oliveira (2007, p.5) a estratégia pode ser entendida como uma “ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”, sendo que “as estratégias da empresa estão associadas com a palavra *como*: como crescer no negócio, como satisfazer os clientes, como vencer a concorrência dos rivais [...]”, entre outros (THOMPSON, 2003, p. 22).

Muitas são as estratégias estabelecidas por uma empresa. No entanto, para que as mesmas funcionem, é necessário estabelecer alguns aspectos importantes, sendo entendida como uma tarefa administrativa de campo, segundo lista Thompson (2003):

- a) desenvolver uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso;
- b) desenvolver orçamentos que direcionam os recursos para atividades internas críticas para o sucesso estratégico;
- c) estabelecer políticas de apoio à estratégia;
- d) motivar as pessoas para perseguir os objetivos, adequando, se for o caso, o seu comportamento de trabalho para execução da estratégia com sucesso;
- e) associar a estrutura de recompensas com a realização dos resultados programados;
- f) criar uma cultura corporativa e clima de trabalho que conduzem à implementação da estratégia de maneira bem-sucedida;
- g) instalar sistemas internos de apoio que capacitem o pessoal para executar seu papel estratégico de forma eficiente;
- h) instituir as melhores práticas e programas para a melhoria contínua;

- i) Exercer a liderança interna necessária para avançar com a implementação e continuar melhorando a maneira de execução da estratégia.

Vale ressaltar a necessidade de avaliar os ambientes onde as organizações encontram-se inseridas, determinando estratégias compatíveis com a prospecção de cenários para a atividade e, somadas a estas, levantar os aspectos ambientais com base em indicadores de desempenho (ALVES et al, 2007).

Visto que o planejamento estratégico sustenta-se na missão da empresa por meio de uma visão estratégica, sendo realizado mediante a elaboração de estratégias capazes de cumprir com o propósito do negócio e, com isso, estabelecer metas que possam ser cumpridas por todos aqueles que fazem parte da organização, a Brasileira Distribuidora de Sandálias, junto de seus gestores, estruturou um plano estratégico visando atender a todos os seus interessados (*stakeholders*).

A seguir serão apresentados “conceitos, definições e características peculiares à análise ambiental com objetivo de demonstrar a relevância do estudo do comportamento do ambiente” (ALVES et al, 2007, p.25).

3.2 Análise Ambiental

“No conjunto da estratégia global de uma empresa, a Análise Estratégica cobre a parte referente ao diagnóstico e a avaliação estratégica. A sua avaliação deve atender à plausibilidade e consistência dos componentes, e ponderar a interação entre a envolvente externa e interna” (BICHO e BAPTISTA, 2006, p.3).

A análise estratégica de uma empresa busca avaliar os ambientes que a compõe, isto é, “examina como se alinham as vantagens de desvantagens internas (forças e fraquezas) com os fatores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças), no sentido de gerar valor” (BICHO e BAPTISTA, 2006, p.3). “Em razão disso, conduz-se a utilização da matriz *SWOT*, ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos” (ALVES et al, 2007, p. 34).

“O termo *SWOT* é uma sigla oriunda do idioma inglês. É um anacrônico de Forças (*Strenghts*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)” (SPUDEIT; FUHR, 2011, p.44).

Basicamente, a análise estratégica consiste em dividir e avaliar o ambiente interno e externo de uma organização, ou seja, verificam-se quais são os pontos negativos e positivos, a fim de propor estratégias capazes de atender as necessidades da empresa.

Para tanto, a organização “é dividida em dois grandes grupos: as capacidades internas (fatores endógenos) e as possibilidades externas (fatores exógenos)” (MEDEIROS et al, 2010, p. 3).

Quadro 01: Matriz Swot

AMBIENTE	PONTOS NEGATIVOS	PONTOS POSITIVOS
INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Alves et al (2007)

“A análise situacional do ambiente deve ser periódica, pois envolve fatores internos e externos que estão vulneráveis às mudanças geradas pela tecnologia e pela globalização” (SPUDEIT; FUHR, 2011, p.43). Faz-se necessário, portanto, verificar quais são esses pontos e como eles estão correlacionados com a organização.

- a) Forças (*Strengths*): representam os pontos positivos através de recursos, infra-estrutura, habilidades, market share, patentes, capital humano, além de outras competências distintas existentes nos mais diversos níveis hierárquicos organizacionais;
- b) Fraquezas (*Weaknesses*): representam os pontos negativos existentes na empresa, desde seus controles internos até os valores agregados à marca da empresa;
- c) Oportunidades (*Opportunities*): trata-se de aspectos positivos da instituição inserida com potencial de fazer crescer a sua vantagem competitiva. As oportunidades podem ser abstraídas de diversas características ou situações, como a dinâmica competitiva de mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais;

- d) Ameaças (*Threats*): fazem referência aos aspectos negativos os quais podem diminuir o potencial da empresa dentro do seu ramo, mercado, objetivo, etc. Elas podem comprometer seriamente, até mesmo, os pontos fortes da empresa, inviabilizando-os ou destruindo-os (MEDEIROS et al, 2010).

É importante conhecer o ambiente em que uma organização está inserida, conduzindo a estruturação e contextualização do comportamento da organização perante o meio em que se encontra, formando assim, um conjunto que agregue a estratégia da organização diante das condições do processo de mudança do qual esta faz parte (ALVES et al, 2007).

3.2.1 Análise Ambiental da Brasileira Distribuidora de Sandálias

Após entender quais são os pontos negativos e positivos de cada ambiente que compõe a empresa, a Brasileira Distribuidora realiza a análise ambiental organizacional com o intuito de propor melhorias na gestão estratégica, respondendo a quatro perguntas.

Quadro 02: Análise Ambiental (SWOT) da Brasileira Distribuidora de Sandálias

<p>1. Como utilizar as forças para aproveitar as oportunidades?</p>	<p>A Brasileira Distribuidora tornou-se referência na distribuição de sandálias de borracha de duas grandes marcas: Havaianas e Ipanema, na região da grande Belo Horizonte. No entanto, a empresa pretende abrir uma nova unidade (um novo Galpão de Distribuição) a fim de atender novas cidades que estão em torno de Belo Horizonte, como: Sabára, Nova Lima, Raposos, Ibirité e Betim. Assim, a empresa atenderá todas as cidades que compõe a região metropolitana, logisticamente viável (conforme figura 4).</p>
<p>2. Como utilizar as forças para enfrentar as ameaças?</p>	<p>Com a abertura de lojas, principalmente, em shoppings que expõem e vendem sandálias de borracha da marca Havaianas, a Brasileira enxerga uma forte ameaça, pois essas lojas permitem ao cliente uma gama diversificada de produtos. Com isso, a empresa buscou oferecer aos seus clientes (lojistas) expositores capazes de permitir aos consumidores finais uma melhor visualização e diversificação dos produtos, sendo separados por marcas.</p>
<p>3. Como aproveitar as fraquezas frente às oportunidades?</p>	<p>O ramo de distribuição tem que ser bastante competitivo, principalmente na questão logística, uma vez que, busca atender a necessidades seus clientes com entregas rápidas e baixo custo na mercadoria. Nesse sentido a empresa desenvolve a capacitação de seus representantes comerciais e demais funcionários ligados diretamente ao setor comercial (compras e distribuição), fazendo com que a prontidão, a negociação sejam pontos chaves na venda dos produtos. Desta forma, evita-se o excesso de estoque, fazendo-o escoar rapidamente.</p>

<p>4. Como minimizar as fraquezas frente às ameaças?</p>	<p>Os produtos revendidos aos lojistas pela Brasileira estão no mercado há algum tempo e caíram no gosto popular. Hoje são produtos que atendem as mais diversas classes sociais, sendo indispensável na vida de todos os brasileiros e, é claro, vem ganhando também o mercado estrangeiro. Por isso, a empresa não se preocupa com a qualidade, mas sim com preços que sejam atrativos, com entrega rápida e bom atendimento.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores

De modo geral, a empresa procura investir em seus colaboradores através de cursos e treinamentos, capacitando-os para o mercado; observa o mercado em que está inserida; tenta diferenciar-se de seus concorrentes; busca inovação tecnológica; realiza a troca de seus recursos, principalmente os veículos utilizados na distribuição, dentre outros. Ainda é necessário melhorar em diversos pontos para que possa não apenas permanecer no mercado, mas, também, apresente constante crescimento.

Portanto, após entender os conceitos sobre a análise ambiental de uma organização, foi possível perceber sua importância na gestão estratégica como uma ferramenta fundamental, pois permite aos gestores identificarem quais são as forças e fraquezas competentes ao ambiente interno e as oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo. As estratégias elaboradas no plano não são estáveis, mas sim estão em constantes mudanças, buscando atender as necessidades de todos os interessados (*Stakeholders*).

4. CONTABILIDADE DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E MERCADO DE CAPITAIS

Neste capítulo, serão abordados tópicos para a compreensão do sistema financeiro, do mercado de capitais e da bolsa de valores.

4.1 Sistema Financeiro

Um sistema financeiro pode ser entendido como a reunião de instrumentos, mercados e instituições financeiras a fim de intermediar as transações entre os agentes econômicos, sejam elas de reservas de valores e/ou investimentos. Pinheiro (2009) define o sistema financeiro como:

A soma das unidades operacionais que o compõem (sistema financeiro) e dos responsáveis pelas políticas monetárias, creditícia, cambial e fiscal, que regulam seu funcionamento, bem como os fluxos monetários entre os que dispõem de recursos financeiros e os que dele careçam, para suas atividades de produção ou de consumo. (PINHEIRO, 2009, p.34).

De maneira simplificada, de acordo com Pinheiro (2009), o sistema financeiro tem por funções básicas:

- . facilitar a designação temporal (e espacial) de recursos, permitindo que os agentes trasladem suas decisões de investimento e consumo entre distintos momentos de tempo e áreas geográficas, aumentando suas possibilidades de eleição.
- . permitir a canalização da poupança ao investimento, permitindo que a poupança encontre seu uso alternativo mais produtivo;
- . proporcionar ferramenta para a redistribuição e diversificação dos riscos, permitindo sua gestão por parte dos agentes.(PINHEIRO, 2009, p. 35).

Ainda de acordo com Pinheiro (2009), são as principais funções do sistema financeiro:

- . promover a poupança;
- . arrecadar e concentrar a poupança em grandes volumes;
- . transformar a poupança em créditos especiais;
- . encaminhar os créditos às atividades produtivas; e
- . gerenciar as aplicações realizadas e manter um mercado para elas. (PINHEIRO, 2009, p. 35).

4.1.1 Sistema Financeiro Internacional

O Sistema Financeiro Internacional, também conhecido como Sistema Financeiro Global, é composto por bancos centrais, bancos de reservas, estruturas governamentais, instituições financeiras bancárias e outros serviços financeiros de diversos países.

Segundo Cavalcante, Misumi e Rudge (2009), o sistema financeiro internacional se organiza da seguinte maneira:

Quadro 03: Organização do Sistema Financeiro Internacional

Organizações Internacionais	Banco de Compensações Internacionais Fundo Monetário Internacional Banco Mundial Organização Mundial do Comércio Banco Central Europeu
Organizações Públicas Nacionais	Bancos Centrais Bancos de Reserva Secretarias de Estado e Ministérios Financeiros Agências Financeiras de Governos Federais
Organizações Privadas Internacionais	Instituições Financeiras de capital privado com agências, escritórios ou representações ao redor do mundo
Organizações Privadas dos Nacionais	Instituições Financeiras de capital privado com agências, escritórios ou representações em cada país.

Fonte: CAVALCANTE; MISUMI; RUDGE, 2009.

Existem organizações internacionais de definição específica, também conhecidas como blocos econômicos, que segundo Lima, citada por Pinheiro (2009), possuem as seguintes características:

- . definição dos participantes;
- . grau de adesão de cada membro ao conjuntos de regras estabelecidas;
- . regras para os ajustes dos balanços de pagamentos dos países membros;
- . padrão monetário;
- . relação entre as várias moedas dos países participantes;
- . tipo de câmbio (fixo ou flutuante);
- . convertibilidade entre as moedas;
- . liquidez internacional;
- . financiamento dos desequilíbrios dos balanços de pagamentos; e
- . criação de instituições tutelares. (LIMA apud PINHEIRO, 2009, p. 40).

Atualmente, tem-se como principais blocos econômicos a União Européia, o Mercado Comum do Sul (Mercosul) e o Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA), conforme quadro abaixo:

Quadro 04: Principais Blocos Econômicos Mundiais

BLOCO	MERCOSUL	NAFTA	UNIÃO EUROPEIA
Ano de Fundação	1991	1992	1994
Nome Completo	Mercado Comum do Sul	Tratado Norte-Americano de Livre Comércio	União Europeia
Sede	Montevideu (Uruguai)	Cidade do México (México), Otawwa (Canadá) e Washington D.C. (EUA)	Bruxelas (Bélgica), Estrasburgo (França) e Luxemburgo (Luxemburgo).
Países Membros	Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela.	Canadá, Estados Unidos e México.	Alemanha, Áustria, Bélgica, Bélgica, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos (Holanda), Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Romênia e Suécia.
Moeda única	Não	Não	Euro
População Média	311 milhões	418 milhões	508 milhões
PIB	US\$ 4.363.801	US\$ 11.405 trilhões	US\$ 15.037 bilhões

Fonte: WIKIPÉDIA.

O Sistema Financeiro Internacional evoluiu, no século XX, em 03 fases principais, segundo Pinheiro (2012):

- a) padrão-ouro: sistema de câmbio fixo que teve o ouro como base de troca. Não havia restrições à importação e exportação deste metal. Por esse sistema, os países-membros fixavam o valor de sua moeda em ouro;
- b) padrão-dólar (Bretton Woods): criado em meio a Segunda Guerra Mundial. “Com esse sistema, passou a vigorar um padrão monetário internacional puro, e as taxas de conversão seriam fixas, mas ajustáveis em função de necessidades” (PINHEIRO, 2012, p. 41);
- c) padrão dos direitos especiais de giro: atual sistema em vigor. Suas principais características são “liberdade de eleição do regime da taxa de câmbio (fixo ou flutuante) e desmonetização do ouro como moeda de reserva” (PINHEIRO, 2012, p. 42).

Pinheiro (2012) ainda afirma:

O sistema financeiro internacional atualmente baseia-se em um tripé fortemente armado por mais 180 países. Esse tripé é constituído pelo Banco Mundial, o FMI e os diversos bancos Centrais do mundo. Cada um deles tem a sua participação nas decisões econômicas e sociais pelo mundo inteiro e tem a responsabilidade de desenvolver o mundo financeira e socialmente, para aumentar o bem-estar da sociedade geral (PINHEIRO, 2012, p. 42).

4.1.2 Sistema Financeiro Brasileiro

4.1.2.1 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional é estruturado de forma a ser dividido em 02 subsistemas: de supervisão ou normativo e o operativo ou de intermediação. Segundo Ferreira (2005) estes subsistemas tem como função:

O subsistema de Supervisão tem como função editar normas que definam os parâmetros para a transferência de recursos dos poupadores aos tomadores e controlar o funcionamento das instituições e entidades que efetuem atividades de intermediação financeira.

O subsistema Operativo tem como função operacionalizar a transferência de recursos do poupador para o tomador, de acordo com as regras estabelecidas pelas entidades integrantes do subsistema de Supervisão (FERREIRA, 2005, p. 2 e 3).

4.1.2.2 Órgãos Normativos

São denominados órgãos normativos o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e o Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC).

Quadro 05: Atribuições dos órgãos normativos

ÓRGÃO	ATRIBUIÇÕES
<p>Conselho Monetário Nacional (CMN)</p>	<p>É o órgão deliberativo máximo do Sistema Financeiro Nacional. O CMN não desempenha função executiva, apenas tem funções normativas. Atualmente, o CMN é composto por três membros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministro da Fazenda (Presidente); • Ministro do Planejamento Orçamento e Gestão; e • Presidente do Banco Central. <p>Trabalhando em conjunto com o CMN funciona a Comissão Técnica da Moeda e do Crédito (Comoc), que tem como atribuições o assessoramento técnico na formulação da política da moeda e do crédito do País. As matérias aprovadas são regulamentadas por meio de Resoluções, normativos de caráter público, sempre divulgadas no Diário Oficial da União e na página de normativos do Banco Central do Brasil.</p>

Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)	O CNSP desempenha, entre outras, as atribuições de fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados, regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades Abertas de Previdência Privada, Resseguradores e Corretores de Seguros.
Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC)	O CNPC tem a função de regular o regime de previdência complementar operado pelas entidades fechadas de previdência complementar (Fundos de Pensão).

Fonte: PORTAL DO INVESTIDOR.

4.1.2.3 Instituições que compõem o Sistema Financeiro Nacional

Cavalcante, Misumi e Rudge (2009) propõe o seguinte diagrama para explicitar as Instituições que compõe o Sistema Financeiro Nacional:

Quadro 06: Diagrama do Sistema Financeiro Nacional

SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL DO BRASIL			
CMN	BCB	Instituições financeiras captadoras de depósito à vista	Bancos múltiplos com carteira comercial Caixas Econômicas Cooperativas de Crédito
		Outras Instituições Financeiras	Banco múltiplos sem carteira comercial Bancos de Investimento Bancos de câmbio Bancos de Desenvolvimento Soc. Créd. Financiamento Investimento Soc. Crédito ao Microempreendedor Companhias hipotecárias APEs Agências de Fomento Sociedade de Crédito Imobiliário Administradoras de Consórcio
	CVM	Instituições Intermediárias e Auxiliares	Bolsas de Valores Bolsas de mercadorias e futuros Sociedades corretoras de valores Sociedades corretoras de câmbio Sociedades de arrendamento mercantil Representações de instituições estrangeiras Agentes autônomos de investimentos
		Administradores de recursos de terceiros	Fundos de Investimento Clubes de Investimento Carteiras de investidor estrangeiro Administradores de ativos financeiros
	BCB CVM	Sistemas de liquidação e custódia	Selic Cetip Caixas de liquidação e custódia
CNSP CNPC	SUSEP SPC IRB	Sistema de Previdência e seguros	Entidades Abertas de Previdência Privada Entidades Fechadas de Previdência Privada Companhias de Seguros Administradoras de seguro-saúde Sociedades de Capitalização

Fonte: CAVALCANTE; MISUMI; RUDGE (2009)

4.1.2.4 Distribuidores de títulos e valores mobiliários

De acordo com o Banco Central do Brasil:

As sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários são constituídas sob a forma de sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada, devendo constar na sua denominação social a expressão "Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários". Algumas de suas atividades: intermedeiam a oferta pública e distribuição de títulos e valores mobiliários no mercado; administram e custodiam as carteiras de títulos e valores mobiliários; instituem, organizam e administram fundos e clubes de investimento; operam no mercado acionário, comprando, vendendo e distribuindo títulos e valores mobiliários, inclusive ouro financeiro, por conta de terceiros; fazem a intermediação com as bolsas de valores e de mercadorias; efetuam lançamentos públicos de ações; operam no mercado aberto e intermedeiam operações de câmbio. São supervisionadas pelo Banco Central do Brasil (Resolução CMN 1.120, de 1986) (BANCO CENTRAL DO BRASIL).

4.1.2.5 Sistemas de liquidação e custódia

As principais atribuições dos sistemas de liquidação e custódia são controlar e liquidar financeiramente as operações de compra e venda e manter a custódia fiscal e escritural.

Quadro 07: Sistemas de Liquidação e Custódia

Sistema	Conceito
SELIC	<p>O Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic), do Banco Central do Brasil, é um sistema informatizado que se destina à custódia de títulos escriturais de emissão do Tesouro Nacional, bem como ao registro e à liquidação de operações com esses títulos.</p> <p>As liquidações no âmbito do Selic ocorrem por meio do mecanismo de entrega contra pagamento (<i>Delivery versus Payment</i> — DVP), que se opera no conceito de Liquidação Bruta em Tempo Real (LBTR), sendo as operações liquidadas uma a uma por seus valores brutos em tempo real.</p> <p>Além do sistema de custódia de títulos e de registro e liquidação de operações, integram o Selic os seguintes módulos complementares:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Oferta Pública (Ofpub); b) Oferta a <i>Dealers</i> (Ofdealers); e c) Lastro de Operações Compromissadas (Lastro). d) Negociação Eletrônica de Títulos (Negociação).
Sistema de Transferência de Reservas	<p>O STR é um sistema de liquidação bruta em tempo real (LBTR) de transferência de fundos entre seus participantes, gerido e operado pelo Banco Central do Brasil. As transferências de fundos, no âmbito do STR, são processadas por meio de lançamentos nas contas mantidas pelos participantes no Banco Central. Além desses movimentos financeiros, são liquidados no STR, de forma diferida líquida, os resultados apurados em sistemas de compensação e de liquidação, como por exemplo os resultados da compensação de</p>

	cheques e de boletos de pagamento. Participam obrigatoriamente do STR, além do Banco Central do Brasil, os titulares de Conta Reservas Bancárias e os titulares de Conta de Liquidação. A titularidade de Conta Reservas Bancárias é obrigatória para os bancos comerciais, bancos múltiplos com carteira comercial e caixas econômicas, e facultativa para os bancos de investimento, os bancos de câmbio, os bancos de desenvolvimento e os bancos múltiplos sem carteira comercial.
Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos	A Cetip é depositária principalmente de títulos de renda fixa privados ¹ , títulos públicos estaduais e municipais e títulos representativos de dívidas de responsabilidade do Tesouro Nacional, de que são exemplos os relacionados com empresas estatais extintas, com o Fundo de Compensação de Variação Salarial - FCVS, com o Programa de Garantia da Atividade Agropecuária - Proagro e com a dívida agrária (TDA). Na qualidade de depositária, a entidade processa a emissão, o resgate e a custódia dos títulos, bem como, quando é o caso, o pagamento dos juros e demais eventos a eles relacionados. Existem títulos transacionados na Cetip que são emitidos em papel, por comando legal. Esses títulos são transferidos para a Cetip no momento do registro e são fisicamente custodiados pelo registrador. As operações de compra e venda são realizadas no mercado de balcão, incluindo aquelas processadas por intermédio do CetipNet (sistema eletrônico de negociação).

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL

4.2 Mercado de Capitais

4.2.1 Crescimento e desenvolvimento do Mercado de Capitais no Brasil

O crescimento e desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil podem ser sintetizados conforme quadro abaixo:

Quadro 08: Crescimento e desenvolvimento do Mercado de Capitais no Brasil

Período	Descrição
Início da década de 1960	O processo inflacionário, a lei da usura (que limitava em 12% a taxa de juros anual) e a falta de estrutura da bolsa de valores e das corretoras tornavam o investimento em ativos financeiros pouco atraentes. Também não havia um Banco Central constituído, sendo as relações financeiras regulamentadas pela Superintendência de Moeda e Crédito (SUMOC). Desta forma os recursos eram canalizados para aquisição de ativos reais (imóveis).
Ano 1964	Sanção das leis: - nº 4.357/64 que autoriza a emissão de Obrigações do Tesouro Nacional, altera a legislação do imposto sobre a renda, e dá outras providências. - nº 4.595/64 que dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional. Instituição do Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG).
Ano 1965	Sanção da lei nº 4.728/65 que disciplina o mercado de capitais e estabelece medidas para o seu desenvolvimento (Primeira lei do Mercado de Capitais).
Início da década de 1970	Ocorrência do movimento especulativo conhecido como "Boom de 71", propiciado pelos Decretos Lei nº 157/67 e nº 1.161/71, que incentivavam a aplicação no mercado acionário.

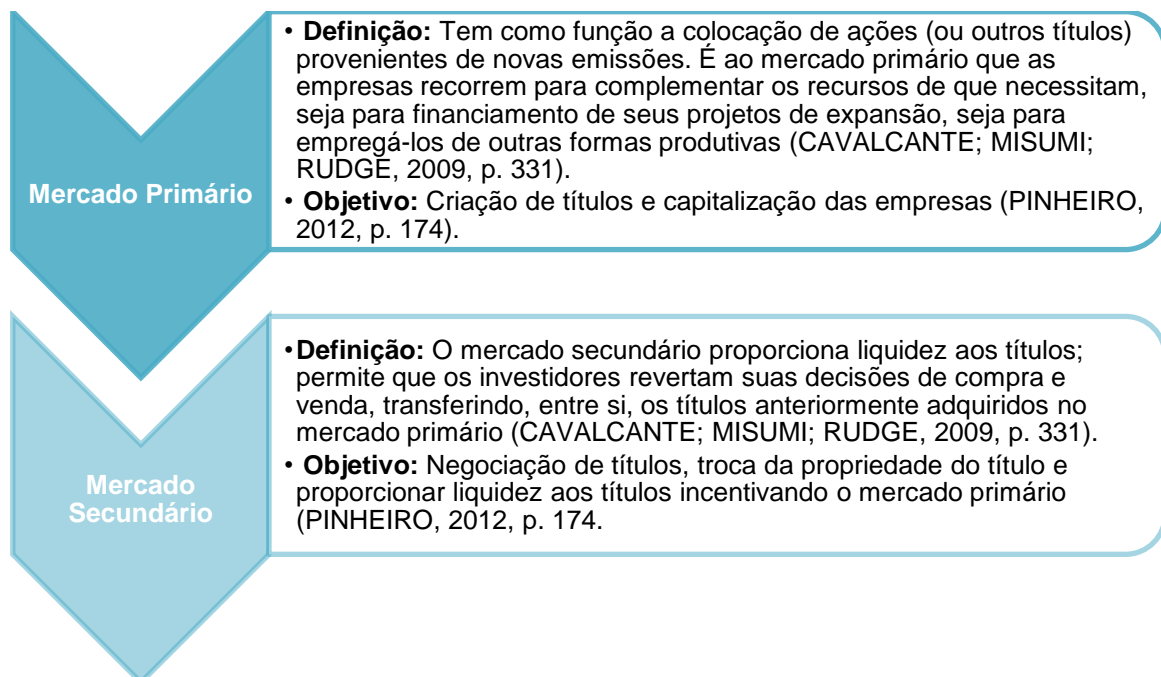
Ano 1976	Sanção das leis nº 6.404/76 que dispõe sobre as sociedades anônimas e da lei nº 6.385/76 que Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários (Segunda lei do Mercado de Capitais), na tentativa de recuperar o mercado acionário.
Início da década de 1990	Período de forte crescimento induzido pela abertura da economia brasileira e a participação de investidores estrangeiros no mercado acionário brasileiro.
2002	Surgimento do movimento Ação Cívica pelo Desenvolvimento do Mercado de Capitais propiciando a criação do Plano Diretor do Mercado de Capitais.
2007	Publicação da instrução CVM nº 461 que Disciplina os mercados regulamentados de valores mobiliários e dispõe sobre a constituição, organização, funcionamento e extinção das bolsas de valores, bolsas de mercadorias e futuros e mercados de balcão organizado.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.2 Estrutura do Mercado de Capitais

O Mercado de Capitais tem sua estrutura dividida em 02 etapas, conforme figura abaixo:

Figura 05: Partes da Estrutura do Mercado de Capitais



Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.3 Investidores

Os investidores podem ser divididos em 02 grupos, conforme afirma Pinheiro (2012), denominados particulares ou individuais ou investidores institucionais.

4.2.3.1 Investidores Individuais

São investidores individuais ou particulares “as pessoas físicas ou jurídicas que participam diretamente no mercado, seja comprando ou vendendo ações, por si próprios, assumindo sozinhos o risco” (PINHEIRO, 2012, p. 199). Segundo a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais, os investidores individuais são importantes porque:

1. contribuem para pulverizar o capital das sociedades por ações, reduzindo a participação de grandes acionistas e democratizando a propriedade dessas empresas;
2. agregam liquidez às ações negociadas em bolsa de valores, contribuindo para que haja maior volume de negociações e melhor precificação de ações;
3. ajudam a mitigar oscilações de curto prazo nas cotações das ações, quando investem com foco de longo prazo;
4. sua presença é sinal de educação financeira da população do País e de fortalecimento do mercado de capitais. (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais).

4.2.3.2 Investidores institucionais

Considera-se investidor institucional a “instituição que dispõe de vultuosos recursos mantidos com certa estabilidade, destinados à reserva de risco ou à renda patrimonial, e que investe esses recursos no mercado de capitais” (CAVALCANTE; MISUMI; RUDGE, 2009, p. 331).

Os investidores institucionais podem ser agrupados em “sociedades seguradoras, entidades de previdência privada, sociedades de capitalização, clubes de investimento em ações, fundos externos de investimento e fundos mútuos de investimento” (PINHEIRO, 2012, p.199).

4.2.4 Ações

A ação é um “título negociável, representativo de propriedade de uma fração do capital social de uma sociedade anônima” (CAVALCANTE; MISUMI; RUDGE, 2009, p. 305). Aquele que adquire uma ação é denominado acionista.

De acordo com Pinheiro (2012), as ações possuem diversas especificidades, tais como:

- a) direitos: conferidos pela lei nº 6.404/76, não podem ser retirados por estatuto e tampouco assembleia. São eles:
- à participação nos lucros;
 - à fiscalização;
 - a informações;
 - à preferência na subscrição de novas ações;
 - de retirada (recesso);
 - a voto;
 - de requerer a convocação e o adiamento de assembleias gerais;
 - de participar de oferta pública por alienação de controle de companhia aberta (*Tag Along*);
 - de transmissão.
- b) espécies: por esse critério são atribuídos os direitos e as vantagens do acionista:
- ações ordinárias: o direito a voto é a principal característica;
 - ações preferenciais: “têm como característica fundamental a prioridade sobre as ações ordinárias no recebimento de dividendos e de receber, no caso de dissolução da sociedade, a sua parte (PINHEIRO, 2012, p. 216);
 - ações de fruição: “são atribuídas aos sócios cujas ordinárias ou preferenciais foram totalmente amortizadas pelas reservas patrimoniais” (PINHEIRO, 2012, p. 218).
- c) forma de circulação:
- nominativa: títulos de propriedade – cautelas;
 - ao portador: são transferidas manualmente e não constam o nome do comprador;
 - escritural: sem movimentação física, sendo a transferência realizada por meio da empresa custodiante.
- d) classes: são determinadas “em função dos objetivos específicos a que se propõem ou restrições quanto a sua posse” (PINHEIRO, 2012, p. 219). São exemplos de classes: PNA, PNB, PNC, entre outros;
- e) valor de uma ação: valor monetário de uma ação.
- nominal: aquele que vem impresso na ação e é estabelecido pelos estatutos da companhia;

- patrimonial: determinado pela divisão do valor global do patrimônio líquido do exercício considerada pelo número de ações emitidas;
- contábil: lançado nos livros e no estatuto da companhia;
- liquidação: determinado em caso de encerramento das atividades da companhia;
- intrínseco: valor real para fins de avaliação no processo de análise fundamentalista;
- subscrição: fixado em subscrições para aumento de capital;
- mercado: valor que os vendedores aceitam vender e os compradores comprar.

4.2.5 Mercado Primário e Secundário de ações

O mercado primário de ações é aquele em que os valores mobiliários de determinada companhia são negociados pela primeira vez e de forma direta, ou seja, entre companhia e investidor, conforme o esquema: VENDEDOR-> COMPRADOR. Por meio dessa negociação, as companhias captam recursos para seus investimentos ou para o caixa. Contudo, alguns desses valores mobiliários não são resgatáveis em data pré-definida, pois podem representar frações patrimoniais do vendedor (PORTAL DO INVESTIDOR, 2013).

O mercado acionário secundário confere liquidez aos títulos negociados no mercado primário, pois “é o local onde os investidores negociam e transferem entre si os valores mobiliários emitidos pelas companhias” (PORTAL DO INVESTIDOR, 2013). No mercado secundário, as negociações são realizadas de 02 formas: por meio de balcão e de bolsa de valores.

Para Pinheiro:

A diferença básica entre mercado primário e secundário é que enquanto o primeiro caracteriza-se pelo encaixe de recursos na empresa, o segundo apresenta mera transação entre compradores e vendedores de ações, não ocorrendo, assim, alteração financeira na empresa (PINHEIRO, 2012, p. 175).

4.2.6 Mercado de Capitais e a Economia

O mercado de capitais é o agrupamento de instituições e de instrumentos que tem por objetivo o direcionamento de recursos dos agentes compradores aos agentes vendedores através da negociação de valores e títulos mobiliários (PINHEIRO, 2012). “O mercado de capitais representa um sistema de distribuição de valores mobiliários que tem o propósito de viabilizar a capitalização das empresas e dar liquidez aos títulos emitidos por elas”. (PINHEIRO, 2012, p. 174).

Pinheiro afirma que são 02 os princípios do mercado de capitais, a saber:

- . contribuir para o desenvolvimento econômico, atuando como propulsor de capitais para os investimentos, estimulando a formação da poupança privada; e
- . permitir e orientar a estruturação de uma sociedade pluralista, baseada na economia de mercado, permitindo a participação coletiva de forma ampla na riqueza e nos resultados da economia. (PINHEIRO, 2012, p. 174).

4.2.7 Underwriting (Subscrição)

Segundo Cavalcante, Misumi e Rudge (2009) é a “subscrição de uma emissão de títulos mobiliários”. Ainda segundo a Bolsa de Valores Bahia Sergipe Alagoas (BOVESBA):

É uma operação realizada por uma instituição financeira mediante a qual, sozinha ou organizada em consórcio, subscreve títulos de emissão por parte de uma empresa, para posterior revenda ao mercado. A instituição financeira subscreve somente as sobras da emissão, nos casos em que a lei brasileira assegura aos acionistas o direito de preferência à subscrição das novas ações a serem emitidas, na proporção das ações que possuem na época (BOLSA DE VALORES BAHIA SERGIPE ALAGOAS).

4.2.7.1 Formas e Modalidades:

De acordo com a Bolsa de Valores Bahia Sergipe Alagoas (BOVESBA):

Quadro 09: Formas e Modalidades de Underwriting

Modalidade	Forma
Firme	O intermediário subscreve integralmente a emissão para revendê-la posteriormente ao público. Nesta forma de contrato, a empresa não tem risco algum, pois tem a certeza da entrada de recursos, já que o intermediário subscreve para si o total da emissão. O risco da aceitação ou não do lançamento pelo mercado fica por conta de intermediário financeiro (BOLSA DE VALORES BAHIA SERGIPE ALAGOAS).

Best-Efforts	A instituição financeira apenas se compromete a realizar "os melhores esforços", no sentido de colocação junto ao mercado das sobras de subscrição. Não há nenhum comprometimento por parte do intermediário para a colocação efetiva de todas as ações do lançamento. Por outro lado, a empresa não tem a certeza de conseguir aumentar seu capital na proporção pretendida, nem no tempo envolvido para a sua concretização, já que assume todos os riscos da aceitação ou não das ações lançadas por parte do mercado (BOLSA DE VALORES BAHIA SERGIPE ALAGOAS).
Stand-By	Caracteriza-se pelo compromisso assumido pela instituição quanto ao fato de ela própria efetivar a subscrição, após determinado prazo, dos títulos que se comprometeu a colocar no mercado e que não encontraram interessados. (FORTUNA, 2010, p. 397).
Book Building – Coleta de Informações de Investimento	Trata-se da oferta global – <i>global offering</i> – dos títulos de uma empresa visando à colocação de seus papéis no País e no exterior. Exige uma maior transparência de informações sobre a empresa emissora e sobre a operação de subscrição (FORTUNA, 2010, p. 397).

Fonte: Diversos

4.3 Bolsa de Valores – Conceitos e Definições

A bolsa de valores é o local onde são negociados títulos e outros instrumentos financeiros. É definida por Cavalcante, Misumi e Rudge (2009), com uma:

Associação civil sem fins lucrativos ou sociedade anônima, cujo objetivo básico consiste em manter local adequado ao encontro de seus membros e à realização, entre eles, de transações de compra e venda de títulos e valores mobiliários, em mercado livre e aberto, especialmente organizado e fiscalizado por seus membros e pelas autoridades monetárias (CAVALCANTE; MISUMI; RUDGE, 2009, p. 312).

Para que a bolsa possa operar no mercado de capitais, é necessário que ela atenda aos seguintes requisitos, conforme Pinheiro (2012):

- a) livre concorrência e pluralidade de participantes; que exista abundante número de investidores e de instituições financeiras, de modo que nenhum tenha posição dominante no mercado;
- b) produto homogêneo; assim, facilita-se a contratação;
- c) transparência na fixação de preços; que dê credibilidade ao mercado e gere confiança. (PINHEIRO, 2012, p. 265);

4.3.1 Mercados secundários de balcão e bolsa

O mercado secundário de balcão caracteriza-se pela ausência de local físico para ocorrer, sendo o principal veículo de negociações as chamadas telefônicas. Pode ser somente balcão, quando negociados títulos de empresas não registradas na bolsa de valores, ou balcão organizado, quando os títulos são administrados por

entidades autorizadas pela Comissão de Valores Mobiliários (FORTUNA, 2010, p. 749). Ainda, segundo Pinheiro (2012), não há uniformidade de participantes e operações que, devido a pouca divulgação, tem pouca influência nas demais negociações. O mercado de balcão é utilizado, comumente, por novas e pequenas empresas, a fim de colocar seus papéis ao público.

O mercado de bolsa é “aquele em que se compram e vendem ações e nele os clientes (compradores e vendedores) e as instituições do sistema de distribuição de títulos e valores mobiliários viabilizam a negociação com títulos e valor mobiliários” (PINHEIRO, 2012, p. 177). As principais características deste mercado ainda são destacadas por Pinheiro (2012):

- a) homogeneidade de produto: as negociações são facilitadas devido a uniformidade de características entre os títulos;
- b) pluralidade de participações e livre concorrência: devido ao número suficiente de clientes e instituições, não há favorecimentos;
- c) transparência na fixação de preços: equidade nas práticas para todos os usuários – todos tem o mesmo acesso a informações, obedecem os mesmos procedimentos e tem o mesmo tratamento.

4.3.2 Funções da bolsa

A função da bolsa de valores pode ser definida como a transferência de recursos da economia. Pinheiro (2012) sintetiza a função da bolsa de valores a partir de vários pontos de vista, conforme quadro abaixo:

Quadro 10: Funções da bolsa de vários pontos de vista

Pontos de Vista	Funções
Investidor	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitação da canalização da poupança pela concentração na bolsa de empresas de todos os tamanhos; - Canalização das poupanças dos poupadores para atividades mais produtivas; - Refúgio para os investidores contra a depreciação monetária em períodos inflacionários; - Segurança jurídica e econômica, baseada nas regulamentações do mercado; - Liquidez para o investimento de valores.
Tomadores	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita obtenção de fundos a longo prazo.
Economia	<ul style="list-style-type: none"> - A economia é um dos fatores determinantes dos preços bursáteis. Por sua vez, os índices de ações constituem importantes indicadores conjunturais; - Ao favorecer o financiamento empresarial, constitui um importante elemento na expansão e no crescimento econômico; - Submete as empresas a um julgamento de racionalidade econômica. A cotação bursátil reflete o desempenho da empresa.

Social	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita a poupança de pequenos poupadores e a oportunidade de investimentos; - Facilita o conhecimento do preço do mercado, o que serve de proteção à poupança; - Favorece a estabilidade social, ao tornar possível o incremento do número de poupadores-investidores; - A organização bursátil dá segurança ao tráfico jurídico mercantil.
---------------	--

Fonte: PINHEIRO, 2012.

4.3.3 Bolsa de valores no mundo

Com o advento do setor de telecomunicações, a quebra de barreiras internacionais e a liberdade de movimentação de capitais, os mercados de capitais tomaram uma dimensão global, permitindo a interligação entre eles. “As bolsas mais importantes do mundo são as dos Estados Unidos (*New York* e *Nasdaq*), Reino Unido (Londres) e Japão (Tóquio). Cada uma exercendo grande influência em seu fuso horário e repercutindo seu desempenho no fuso seguinte” (PINHEIRO, 2012, p. 280).

Quadro 11: Comparativo entre bolsas de valores

	Bolsa de New York	Bolsa de Tóquio	Bolsa de Londres
Fundação	1791	1878	1698
Localização	New York	Tóquio	Londres
Capitalização do mercado	US\$ 13 bilhões	US\$ 4 bilhões	US\$ 3 bilhões
Valor total negociado	US\$ 24 trilhões	US\$ 5 trilhões	US\$ 6 trilhões
Média diária de negócios	US\$ 71 bilhões	US\$ 15 bilhões	US\$ 11 bilhões
Empresas listadas	2.238	2.293	2.966
Principais ações (valor de mercado)	General Electric Exxon Mobil Wal-Mart	NTT DoCoMo NTT Toyota Motor	Vodafone BP Amoco BT
Principal Índice	Dow Jones Industrial Average	Nikkei 225	FT-SE 100
Parcerias	Conversas preliminares com as bolsas de Toronto e México. Cooperação com Tóquio. Euronext.	Cooperação com as bolsas da Coreia do Sul, Tailândia, Filipinas, Cingapura e New York.	Joint venture com a Nasdaq.
Tipo	É uma instituição privada, constituída em sociedade por ações e integrada por número limitado de membros, que são proprietários de seus postos. Há uma separação absoluta dos bancos. É uma bolsa pioneira, de dimensão excepcional, considerada como de primeira ordem.	É uma instituição privada, supervisionada e controlada pelo Estado por meio do Ministério de Finanças. Tem um regime independente e separação legal expressa dos bancos. É uma bolsa antiga, de dimensões excepcionais (Tóquio), e é considerada de primeira ordem (Osaka).	É uma instituição privada com características de clube fechado, tradicional e conservador. Portanto, oferece maior anonimato que os mercados norte americanos. Rege-se por suas próprias normas. Tem um sistema independente dos bancos. É uma bolsa pioneira de primeira ordem.

Fonte: PINHEIRO, 2012.

4.3.4 BOVESPA (Atual BM&FBOVESPA)

A Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros de São Paulo é a bolsa de valores oficial do Brasil desde o ano 2000, quando foi lavrado o acordo “para a integração de todas as bolsas brasileiras em torno de um único mercado de valores” (PINHEIRO, 2012, p. 301).

Ainda, segundo a BM&BOVESPA:

É uma companhia que administra mercados organizados de títulos, valores mobiliários e contratos derivativos, além de prestar serviços de registro, compensação e liquidação, atuando, principalmente, como contraparte central garantidora da liquidação financeira das operações realizadas em seus ambientes (BM&BOVESPA).

4.3.5 Pregão

Entende-se por pregão o local, nas bolsas de valores, destinado à negociação de compra e venda de títulos e valores, em mercado livre e aberto. Os processos de negociação são: comum, direta e por leilão. Os sistemas de negociação são em viva voz (*Call system* - sistema de grito - e *trading post* – postos de negociação) e por meio de sistemas eletrônicos (PINHEIRO, 2012, p. 274).

4.3.6 Índices da BOVESPA

Os índices “mostram o comportamento de todo o mercado ou de segmentos específicos” (PINHEIRO, 2012, p. 314). Cavalcante, Misumi e Rudge, afirmam que o índice de bolsa de valores:

Pode ser definido como o índice de lucratividade de uma carteira de ações, carteira hipotética e suposta, como sendo a carteira pertencente ao mercado. Deste modo, a evolução deste índice mostra a evolução dos ganhos do mercado, como um todo, e a sua representação gráfica constitui instrumento utilizado pelos analistas para a avaliação das tendências futuras dos negócios em bolsa (CAVALCANTE; MISUMI; RUDGE, 2009, p. 326).

Quadro 12: Índices IBOVESPA

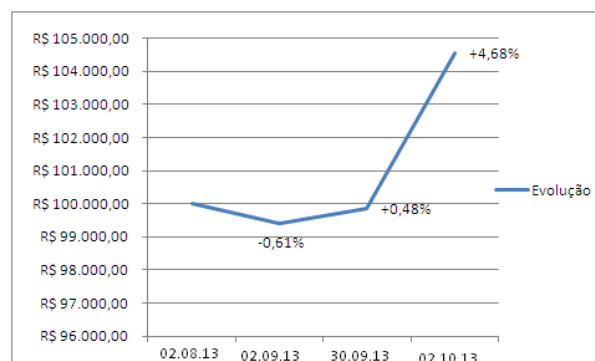
Classificação	Índice	Criação	Característica
AMPLO	Bovespa – IBOVESPA	1968	Ações que representam 80% do valor total negociado.
	Brasil 100 – IbrX	1995	100 ações mais líquidas do mercado a vista.
	Brasil 50 – IbrX	1997	50 ações mais líquidas do mercado a vista.
	Valor Bovespa – IVBX-2	1999	50 ações de segunda linha mais líquidas a partir da 11ª mais líquida.
SETORIAIS	Energia Elétrica – IEE	1996	Ações do setor elétrico.
	Telecomunicações – ITEL	2002	Ações do setor de telecomunicações.
	Industrial – INDX	2006	Ações do setor industrial.
SEGMENTO	Ações com Governança Corporativa Diferenciada – IGC	2001	As ações das Cias que apresentam bons níveis de governança corporativa, listadas no Novo Mercado e nos níveis 1 e 2 de Governança Corporativa.
	Sustentabilidade Empresarial – ISE	2005	Aproximadamente 40 ações emitidas por Cias altamente comprometidas com sustentabilidade empresarial e sustentabilidade social.
	Ações com <i>tag along</i> diferenciado – ITAG	2008	Ações de empresas de maior capitalização.
	Midlarge Cap – MLCX	2008	Ações de empresas de maior capitalização.
	Small Cap – SMLL	2008	Ações de empresas de menor capitalização.

Fonte: PINHEIRO, 2012.

4.4 Carteira de Ações da Brasileira Distribuidora de Sandálias de Borracha Ltd

A Brasileira Distribuidora de Sandálias possui uma carteira de ações constituída de 10 Companhias (APÊNDICE A). A empresa investiu, inicialmente, R\$ 100.001,93 e adquiriu somente ações preferenciais, devido à prioridade na distribuição de dividendos conferida por estes papéis.

Abaixo, gráfico demonstrando 04 posições evolutivas da carteira de ações:

Figura 06: Gráfico Evolutivo da Carteira de Ações

5. SISTEMAS CONTÁBEIS

Nesta seção serão abordados os conceitos e aplicações dos sistemas contábeis, ferramenta imprescindível à profissão contábil, e sua integração com as demais áreas de uma empresa, bem como sua importância à gestão empresarial.

Sistemas de Informações Contábeis são os meios utilizados para efetivar a contabilidade e a informação contábil dentro da organização, fazendo com que a contabilidade seja utilizada em toda a sua plenitude. (PADOVEZE, 2009).

A Comissão de Valores Mobiliários citada por Gil, Biancolino e Borges (2010), afirma que a Contabilidade é um sistema de informação que objetiva fornecer aos seus usuários as demonstrações e análises contábeis, sejam elas de natureza econômica, financeira, de imobilizado e/ou produtividade da organização na qual ela é aplicada. Ainda, citado pelo mesmo autor, o Instituto Brasileiro de Contadores, o IBRACON, define um sistema contábil como uma série de tarefas em uma entidade, por meio das quais são processadas transações como meio de serem mantidos os registros contábeis.

O sistema contábil pode ser integrado aos outros sistemas de informações gerenciais de uma empresa, especialmente daqueles envolvidos a fatores externos, proporcionando à organização informações importantes de cunho estratégico. (GIL; BIANCOLINO; BORGES, 2010).

“O Sistema de Informações Contábeis consolida os demais sistemas contábeis de outras áreas da empresa (arquitetados em uma visão ERP)” (GIL; BIANCOLINO; BORGES, 2010, p. 49). Desse modo, entende-se que existe uma integração entre as diversas áreas de uma organização, tais como a contabilidade de custos, a área de produção, a financeira, de produção, dentre outras.

Padoveze (2009) também defende essa visão, afirmando que os sistemas de informações contábeis devem ser integrados aos demais sistemas da empresa, proporcionando dinamismo e acesso às informações em tempo real por todos os departamentos, de modo que as decisões possam ser tomadas de modo eficiente (com rapidez e sem desperdícios) e eficaz (de modo correto).

Entende-se, portanto, que um sistema contábil não serve apenas para elaboração das demonstrações contábeis, balanço patrimonial e demonstração de resultado, mas para integrar todas as informações relevantes à tomada de decisão.

5.1 *Enterprise Resource Planning* (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)

O surgimento e crescimento dos sistemas integrados (ERPs) ocorreram na década de 90, consequência de pressões competitivas sofridas pelo mercado, fazendo com que as empresas buscassem novas alternativas para melhor coordenar as atividades de suas cadeias de valores e, com isso, responder as mudanças do mercado (SOUZA, 2000).

A globalização derrubou fronteiras, com abertura de mercados, tornando algumas empresas multinacionais. Com isso a tecnologia da informação fez a diferença na atualidade, pois a informação está mais rápida, objetiva e completa, o que facilita a tomada de decisão (HABERKORN, 1999).

Dessa forma, a implantação dos sistemas integrados ERP permite a estruturação da organização como um todo, facilitando os trabalhos internos e priorizando às informações obtidas, a fim de atender todos os interessados (*stakeholders*).

Para Norris (et. al. 2001) o ERP é uma estrutura que tem como objetivo alavancar a cadeia de valor interna de uma organização. Quando o *software* se encontra instalado em todo o grupo que compõe a empresa, ele interliga seus componentes por meio de um sistema lógico de transmissão e compartilhamento de dados e arquivos. Isto é, o ERP codifica, organiza e padroniza os processos organizacionais.

Também Haberkorn (1999, p. 5) afirma que “o elo dos sistemas de Gestão Empresarial (ERP) é de fundamental importância. Tais sistemas tiveram de se adaptar à nova realidade. Impulsionados pelos avanços do Hardware e das ferramentas de *software* disponíveis, evoluíram mais”.

Ainda, Colangelo Filho (2001) considera o ERP como um aplicativo que permite às empresas automatizarem seus processos, compartilhar dados e produzir e utilizar informações em tempo real.

O conceito mostrado na perspectiva de vários autores mostra que o ERP tem como premissa básica ser um facilitador nos processos da empresa, pois através da integração das informações de todos os departamentos de uma mesma organização torna as rotinas automatizadas, compartilha fatos em tempo real dentre os departamentos.

No entanto, não existem apenas vantagens na implementação destes sistemas, mas também desvantagens. A principal desvantagem é a demora nos processos de implementação, sendo decorrente da necessidade de introdução de mudanças organizacionais profundas, pois se fazem necessários o cruzamento e integração de vários departamentos (SOUZA, 2000). Abaixo fluxograma demonstrando a integração de algumas áreas de uma empresa:

Figura 07: Fluxograma de integração



Fonte: Elaborada pelos autores

A seguir iremos abordar alguns desses departamentos que integram os sistemas de informações, bem como sua aplicabilidade e importância.

5.1.1 ERP na área Contábil

Para Oliveira:

Através da contabilidade, um administrador financeiro obtém todas as informações necessárias para diagnosticar a situação econômica e financeira da empresa. Para tanto, é fundamental o apoio de um sistema de informação contábil confiável, no qual cada lançamento e cada informação gerada tenham sido registrados conforme critérios precisos e confiáveis. Desta forma, a contabilidade deve ser eficiente, pois abrange todas as operações da empresa, sendo que se constitui em fonte de informações úteis para o usuário no processo de tomada de decisões. (OLIVEIRA, 2006. p. 45).

Alberton (et al, 2004) ratifica tal abrangência do sistema, pois torna a contabilidade mais eficiente em face a modernização dos processos. Os autores citam que “os sistemas de informações contábeis não integrados têm se mostrados

insuficientes para auxiliar nas tomadas de decisões dos gestores das empresas, fazendo com que estes se fundamentem em outros relatórios mais dinâmicos”.

Isso significa que, como a contabilidade alimenta a empresa com todas as informações econômicas e financeiras, o ERP é de suma importância, pois demonstra as informações de forma cada vez mais dinâmica e em tempo real.

5.1.2 O ERP na área Financeira

Para Colangelo Filho (2001) os Sistemas ERP comerciais cobrem pelo menos parcialmente as áreas básicas que tem como função dar suporte para as empresas: finanças, logística e recursos humanos. Ele diz que na área financeira, o ERP tem como função integrar os seguintes departamentos: “contabilidade financeira, contas a pagar, contas a receber, tesouraria, ativo imobilizado, orçamentos, contabilidade gerencial, custos e Análise de rentabilidade” (COLANGELO FILHO, 2001, p. 31).

A importância dessa integração para o autor deve-se ao fato que os processos não são repetitivos. Uma saída de dinheiro da tesouraria para pagamento das contas, por exemplo, já é registrada em tempo real no contas a pagar, e um eventual imprevisto nos valores pagos já reflete imediatamente no orçamento, que por sua vez, pode acionar o custos para mudar sua estratégia e tentar uma eventual redução de gastos.

Cardoso e Souza alegam que:

A promessa básica dos sistemas ERP é estar presente em todas as áreas da empresa de maneira totalmente integrada, possibilitando a transferência e permuta de informações por toda a empresa. A grande beneficiada com isto (sic) fica sendo a área financeira das empresas, em especial a contabilidade, que passa a receber informações de todas as transações contábeis no momento em que elas ocorrem. Na realidade, o módulo financeiro destes sistemas é o ponto final onde as informações são tratadas. (CARDOSO E SOUZA, 2001, p. 3)

Oliveira (2006) diz que “o processo de faturamento gera as informações que vão alimentar o sistema financeiro e o contábil.” Ele cita, como exemplo, o módulo Datasul, que gerencia os valores faturados e controla a emissão dos documentos fiscais, além de realizar operações complementares como diferença de preços. Esse sistema realiza toda a movimentação dos processos operacionais de faturamento.

Na visão dos diferentes autores, infere-se que o ERP integra as movimentações que acontecem dentro da empresa e alimentam os departamentos financeiro e contábil. A importância dessa integração reflete-se na informação em tempo real, pois os fluxos são registrados e controlados no momento em que acontecem, tornando as informações mais exatas.

5.1.3 O ERP no gerenciamento de Custos e Despesas

O ERP é uma importante ferramenta facilitadora nos custos de uma empresa. Para Haberkorn (1999) “O custo da mercadoria vendida absorve os custos de Matéria-prima e todas as despesas gerais de fabricação.” O autor ainda diz que o objetivo de um centro de custo é distribuir os gastos de forma coerente e que não dê trabalho em demasia para ser calculado. O sistema torna-se facilitador para apuração e levantamento de toda matéria-prima, mão-de-obra e energia e seus respectivos custos.

Vale ressaltar que o próprio ERP é considerado como custo para uma organização. Para Colangelo Filho:

Todo sistema de informação tem uma vida útil. É ilusório considerar que um sistema não necessitará substituição e produzirá benefícios *ad eternum*. De modo geral, pode-se considerar que a vida útil econômica de um sistema ERP será de cinco a dez anos. Como uma parcela substancial dos custos associados a um sistema ERP ocorre no período de implantação, o impacto do horizonte de análise sobre as medidas de atividade econômico-financeira é grande. Naturalmente, quanto mais longa a vida útil considerada, melhores serão os resultados. (COLANGELO FILHO, 2001. p. 55)

Segundo Alberton (et al, 2004), o ERP possui um ciclo de vida dividido em etapas, passando pela avaliação da forma como a entidade vai conseguir manter o *software* em funcionamento. Ela passa pela decisão e seleção, onde é escolhido o *software* que atenda a estrutura da empresa; o treinamento de pessoal e a seleção dos módulos que serão instalados. Os autores afirmam que essas etapas são importantes porque a organização somente irá agregar novos programas à medida que sua implantação seja necessária, tornando o processo mais gradual e assim, custando menos.

Para Oliveira (2006) a importância de um sistema integrado no que tange aos custos de produção deve-se ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois ela

define as atividades de produção de forma sincronizada, objetivando a redução de custos, além de maximizar o valor final através de sistemas eficientes e eficazes de produção e distribuição.

Percebe-se assim que um dos fatores mais importantes é o controle dos custos, sendo que, não só se deve ter um sistema integrado para a cadeia de suprimentos e a área financeira tenham informações em tempo real, mas um sistema que traga custo/benefício de modo que a eficiência e eficácia sejam atingidas.

5.1.4 O ERP na Controladoria

Entende-se que os sistemas integrados proporcionam o acesso à informação em tempo real, facilitando as decisões. Mas além disso, a integração de departamentos e o conhecimento mútuo das atividades dentro da empresa facilitam o controle por parte da administração. Colangelo filho (2001) diz que a tendência do ERP para os próximos anos é suprir as novas necessidades das empresas, sendo domínios financeiros como o *Balanced Scorecard*; a expansão às necessidades dos clientes, visto que as empresas podem tornar seus produtos mais abrangentes com as informações; compartilhamento de serviços e vendas pela Internet.

Nakagawa citado por Otero e Parisi relata que:

Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o *Controller* desempenha sua função de controle no sentido de organizar e reportar dados relevantes, exercer uma força ou influencia que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa (OTERO E PARISI, 2003. p. 3)

Os referidos autores ainda defendem que o *Controller* é o responsável pelo projeto, implantação e manutenção do ERP, pois ele é o principal gestor executivo de informação da empresa.

Arima e Schmidt Neto afirmam que “para poder cumprir a missão proposta, a Controladoria deve ter como ferramenta um sistema integrado de informações.” Ainda colocam que um sistema integrado de gestão, ou seja, um sistema ERP, monitora todo o processo de gestão e fornece as informações de forma integrada, viabilizando as ações que devem ser tomadas.

Conclui-se que o *Controller* é um profissional de suma importância, pois ele é o responsável pelas informações decisivas das organizações, além de conduzir todo o processo necessário ao funcionamento dos sistemas integrados, desde o seu projeto a execução, manutenção e expansão dos módulos.

5.2 O ERP na Brasileira Distribuidora de Sandálias de Borracha Ltda

Vimos, segundo autores, que, de forma geral, os sistemas integrados (ERP) é uma importante ferramenta na gestão empresarial, permitindo às empresas a integração de todas as áreas que compõe seu funcionamento, com isso, a geração de informações mais objetivas.

Em face à economia globalizada e ao avanço tecnológico cada vez mais veloz, um sistema integrado de gestão (ERP) é fundamental para sobrevivência de uma organização. Entretanto, o sistema em si não garante que a empresa funcione com eficiência e eficácia, pois é necessário que ele seja adequado à filosofia, missão, visão e valores organizacionais.

Nesse sentido, a Brasileira Distribuidora utiliza um sistema capaz de integrar todas as informações competentes ao seu funcionamento, exceto a Contabilidade que é realizada de forma terceirizada. Entretanto, todos os funcionários responsáveis pela entrada de informações contábeis são treinados e observados através da consultoria prestada pelo próprio profissional de Contabilidade contratado pela empresa. Os departamentos da empresa estão dispostos da seguinte forma:

Compras → Estoque → Financeira → Fiscal → Comercial → Estoque → Distribuição

Todas as informações são processadas e repassadas ao profissional responsável para a elaboração das demonstrações financeiras da empresa (Balancetes, Balanço Patrimonial e DRE). Ainda, na constituição da Empresa, foi elaborado um Plano de Contas, passível de mudanças a qualquer momento, tendo em vista atender a necessidade da empresa (conforme APÊNDICES).

“O objetivo das demonstrações contábeis é fornecer informação sobre a posição financeira (balanço patrimonial), o desempenho (DRE) e fluxos de caixa da entidade, que seja útil aos usuários para tomada de decisões econômicas”. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009, p. 3).

Quadro 13: Ferramentas Contábeis

FERRAMENTA	FINALIDADE
Balanço	É a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento, dentro de determinados critérios de avaliação (IUDÍCIBUS et al, 2010).
Demonstração de Resultado do Exercício	Elaborada simultaneamente com o Balanço Patrimonial, constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante determinado período de tempo; nele sobressai um dos valores mais importantes às pessoas nela interessadas, o resultado líquido do período, lucro ou prejuízo (IUDÍCIBUS et al, 2010).
Plano de Contas	É o agrupamento ordenado de todas as contas que são utilizadas pela contabilidade dentro de determinada empresa. Portanto, o elenco de contas considerado é indispensável para os registros de todos os fatos contábeis (MARION, 2009, p. 124).

Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, o sistema em si não é inteligente. As organizações, assim como a Brasileira Distribuidora, ainda são em maior parte compostas por pessoas e os processos são passíveis de falhas. A dedicação para que as metas sejam atingidas não é apenas responsabilidade do gestor (ou *Controller*), mas de cada indivíduo que faz parte da empresa, e até mesmo dos parceiros.

6. CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho possibilitou aos integrantes do grupo o conhecimento das ações necessárias para a elaboração de um planejamento estratégico através do uso do modelo de análise SWOT, que consiste na análise dos ambientes de uma organização como um todo, permitindo uma visão sistêmica da administração estratégica.

Também, foi possível entender a necessidade de um sistema integrado (ERP) como ferramenta facilitadora e imprescindível na gestão gerencial e contábil. Foi realizado o uso de um sistema de ERP, alimentando-o com informações contábeis, criando a oportunidade de trabalhar de forma prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

E, por último, permitiu a análise, de forma geral, das demonstrações contábeis de uma Instituição Financeira, observando as informações contidas, bem como a estrutura dos relatórios. Ainda, permitiu o conhecimento do Sistema Financeiro Nacional e o funcionamento do mercado de títulos mobiliários, facilitando o acompanhamento de uma carteira de ações desde a sua constituição até a evidenciação contábil dos resultados obtidos.

Para a realização deste trabalho foram feitas consultas bibliográficas e aos órgãos competentes, levando em consideração o conteúdo ministrado em sala de aula das disciplinas que compõe este trabalho.

Portanto, podemos afirmar que o trabalho interdisciplinar proporcionou a abrangência de nossos conhecimentos acadêmicos, tendo em vista a prática da teoria ministrada em sala de aula.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, Luiz. LIMONGI, Bernadete. KRUEGER, Noeli. **Os reflexos da implementação de ERP em um escritório de contabilidade.** Universidade Federal de Santa Catarina. Artigo. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/149.pdf>> Acesso em: 31. ago. 2013.

ALVES, Ivan et al. **Aplicação de modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte.** Disponível em: <www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/.../02.pdf>. Acesso em 04 de out. 2013.

ARIMA, Carlos Hideo. SCHMIDT NETO, Arnaldo. **Influências de sistemas ERP na gestão econômico-financeira: um estudo com enfoque em médias empresas industriais catarinenses.** Artigo. Disponível em <http://members.tripod.com/professor_arnaldo.br/Artigos/art_inf_erp.pdf> Acesso em 31 ago. 2013.

ASSOCIAÇÃO DOS ANALISTAS E PROFISSIONAIS DE INVESTIMENTO DO MERCADO DE CAPITAIS. **O investidor individual e o mercado de ações.** Disponível em: <http://mrm.comunique-se.com.br/arq/132/arq_132_13177.pdf>. Acesso em 04 out. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **CETIP S.A – Mercados Organizados.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SPBCETIP>>. Acesso em: 07 out. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Introdução ao SELIC.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SELICINTRO>>. Acesso em: 07 out. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema de Transferência de Reservas.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SPBSTR>>. Acesso em: 07 out. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/sdtvm.asp>>. Acesso em: 07 out. 2013.

BANCO DO BRASIL. **Demonstrações Contábeis: 1º Semestre de 2013.** Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/2T13DemoContEG.pdf>>. Acesso em 06 out. 2013.

BATARRA, Fernando Watanabe. **O PAEG e o “Milagre Econômico” Brasileiro.** Disponível em: <<http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/81/811004/tce-22052013-090329/?&lang=br>>. Acesso em 04 out. 2013.

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. **Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio.** 2006. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresendimentos/trabalhos_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%3%A1lise%20SWOT_DOC.pdf>. Acesso em 05 de out.

BOLSA DE VALORES BAHIA SERGIPE ALAGOAS. **Underwriting**. Disponível em: < <http://www.bovesba.com.br/gu.asp>>. Acesso em 04 out.2013.

BRASIL. Lei nº 4.357, de 16 de Julho de 1964. Autoriza a emissão de Obrigações do Tesouro Nacional, altera a legislação do imposto sobre a renda, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 jul.1964. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4357.htm>. Acesso em 04 out. 2013.

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 jan.1965. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm>. Acesso em 04 out. 2013.

BRASIL. Lei nº 4.728, de 14 de Julho de 1965. Disciplina o mercado de capitais e estabelece medidas para o seu desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 jul.1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4728.htm>. Acesso em 04 out. 2013.

CARDOSO, Douglas. SOUZA, Antônio Artur. **Sistemas ERP: bons para a área de produção, ruins para a área financeira?** Artigo. 2001. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2001_TR91_0833.pdf>. Acesso em 31 ago. 2013.

CAVALCANTE, Francisco; MISUMI, Jorge Yoshio; RUDGE, Luiz Fernando. **Mercado de capitais: o que é, como funciona**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, c2009. 395 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. xii, 162 p.

COLANGELO FILHO, Lucio. **Implantação de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning)**: um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico PME** – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Brasília: Dezembro, 2009. Disponível em: < http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_PMEeGlossario_R1.pdf >. Acesso em: 01 set. 2013.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Sumário do Pronunciamento Técnico CPC 41** - Resultado por Ação. Brasília: Julho, 2010. Disponível em: < http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_41_Sumario.pdf >. Acesso em: 06 out. 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS. **Sistema Financeiro Nacional** – História do Sistema Financeiro Nacional (Viagem de 1808 a 2002). Disponível em: <<http://www.cnf.org.br/documents/19/70e60fad-248c-494d-9e97-ecd2977dd093>>. Acesso em 02 set. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução CNE/CES 10, de 16 de Dezembro de 2004** - Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Brasília: Dezembro, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf>. Acesso em 05 mai. 2013.

FAZENDA, Ivani C. A. (Org.). **Didática e interdisciplinaridade**. Campinas: Papirus, 2007a.

FERREIRA, Ricardo J Ferreira. **Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/01SFN.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2013.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 18. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

GIL, Antônio de Loureiro. BIANCOLINO, César Augusto. BORGES, Tiago Nascimento. **Sistemas de informações contábeis: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Saraiva 2010.

HABERKORN, Ernesto. **Teoria do ERP – Enterprise Resource Planning**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. et al. **Contabilidade introdutória: equipe de professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2010, 335 p.

KERR, Roberto Borges. **Mercado Financeiro e de Capitais**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2011. 230 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, Ayrton Wanderley de; CUNHA, Glenn de Brito Thásia Campos de Oliveira; VIEIRA, Edzana Roberta Ferreira da Cunha. **Análise SWOT: A simplicidade como eficiência**. 2010. Disponível em: <<http://ccsa.ufrn.br/seminario2010/anais/artigos/gt8-07.pdf>>. Acesso em 05 de out. 2013.

MIRANDA, Gabriel Garbuio Pereira. **Evolução do Mercado de Capitais no Brasil: Aspectos da Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/06/EVOLUCAO-DO-MERCADO-DE-CAPITAIS-NO-BRASIL-ASPECTOS-DA-GOVERNANCA-CORPORATIVA.pdf>>. Acesso em 04 out. 2013.

NORRIS, Grant et.al. **E-Business e ERP: transformando a empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Lindomar Subtil de. **Um estudo sobre os principais fatores na implantação de um sistema ERP**. Dissertação. Ponta Grossa: UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OTERO, Jorge Pereira. PARISI, Cláudio. **Sistema integrado de gestão e controladoria**. Artigo. 2003. Disponível em <<http://bit.ly/15p6UVy>> Acesso em: 31 ago. 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2009. 500 p.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de capitais: fundamentos e técnicas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. xii, 545 p.

PORTAL DO INVESTIDOR. **Estrutura do Sistema Financeiro Nacional - SFN**.

Disponível em: <

http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/Investidor_Estrangeiro/o_mercado_de_valores_brasileiros/Estrutura_Funcionamento.html>. Acesso em 06 out. 2013.

PORTAL DO INVESTIDOR. **História do Mercado de Capitais**. Disponível em: <

http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/Menu_Academico/O_Mercado_de_valores_mobiliarios_brasileiro/Historia_Mercado-Capitais.html>. Acesso em 04 out. 2013.

PORTAL DO INVESTIDOR. **Mercado Primário x Mercado Secundário**. Disponível em:

<http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/funcionamento_mercado/mercado_primario.html>. Acesso em 04 out. 2013.

PORTAL DO INVESTIDOR. **Mercados Regulamentados de Bolsa e Balcão**.

Disponível em: <

http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/sistema_distribuicao/mercados_regulamentos.html>. Acesso em 04 out. 2013.

PORTO, Maria Alice Guedes. **O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações**. Disponível em:

<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf>. Acesso em 05 set. 2013.

RECH, I. J.; SANTOS, L. C.; VIEIRA, I. P.. **Interdisciplinaridade**: Um Estudo das Grades Curriculares dos Cursos de Graduação e Mestrado em Contabilidade. Rio de Janeiro, Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 2, p. 32-43, 2007.

REIS, Fernanda Oliveira Alves dos. **O Ciclo de Vida do Produto e as Estratégias de Mercado na Gestão de Marcas** - Sandálias Havaianas – Um Estudo de Caso. 2007. 47f. Monografia (Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc_junho2007_fernandareis.pdf>. Acesso em: 26 set. 2013.

SOUZA, Cesar Alexandre de. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial**: estudo de caso de implementação de sistemas ERP. São Paulo: FEA/USP, 2000. 253 p.

SPUDEIT, Daniela F.A. O.; FÜHR, Fabiane. **Planejamento em unidades de informação**: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do SENAC Florianópolis. Bibliotecas Universitárias: pesquisas, experiências e perspectivas, v. 1, p. 41-49, 2011.

THOMPSON, Arthur A. **Planejamento Estratégico**: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Mapa da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/boletim/bol1665/4.shtml>>. Acesso em 05 de out. 2013.

WIKIPÉDIA. **Mercado Comum do Sul**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Mercado_Comum_do_Sul>. Acesso em 29 set. 2013.

WIKIPÉDIA. **Tratado Norte-Americano de Livre Comércio**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Tratado_Norte-Americano_de_Livre_Com%C3%A9rcio>. Acesso em 29 set. 2013.

WIKIPÉDIA. **União Européia**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Uni%C3%A3o_Europeia>. Acesso em 29 set. 2013.

APÊNDICE B – MAPA DE VENDAS

BRASILEIRA DISTRIBUIDORA DE SANDÁLIAS DE BORRACHA LTDA							
MAPAS DAS VENDAS							
MÊS REFERÊNCIA: AGOSTO							
CLIENTES	HAVAIANAS			IPANEMA			VALOR TOTAL
	QTD	VLR UNIT	SUBTOTAL (A)	QTD	VLR UNIT	SUBTOTAL (B)	
Belo Horizonte	3200	R\$ 18,56	R\$ 59.392,00	2800	R\$ 14,78	R\$ 41.384,00	R\$ 100.776,00
Contagem	2850	R\$ 18,56	R\$ 52.896,00	2250	R\$ 14,78	R\$ 33.255,00	R\$ 86.151,00
Ribeirão das Neves	2500	R\$ 18,56	R\$ 46.400,00	1650	R\$ 14,78	R\$ 24.387,00	R\$ 70.787,00
Santa Luzia	2300	R\$ 18,56	R\$ 42.688,00	1500	R\$ 14,78	R\$ 22.170,00	R\$ 64.858,00
Vespasiano	1900	R\$ 18,56	R\$ 35.264,00	1300	R\$ 14,78	R\$ 19.214,00	R\$ 54.478,00
	12750		R\$ 236.640,00	9500		R\$ 140.410,00	R\$ 377.050,00
Total das Vendas			R\$ 377.050,00	Total das Devoluções			R\$ 4.385,76
IPI			R\$ -	IPI			R\$ -
Valor da Mercadoria			R\$ 377.050,00	Valor da Mercadoria			R\$ 4.385,76
PIS			1,65% R\$ 6.221,33	PIS			1,65% R\$ 72,37
COFINS			7,60% R\$ 28.655,80	COFINS			7,60% R\$ 333,32
ICMS			18% R\$ 67.869,00	ICMS			18% R\$ 789,44
Valor Líquido			R\$ 274.303,88	Valor Líquido			R\$ 3.190,64
MÊS REFERÊNCIA: SETEMBRO							
CLIENTES	HAVAIANAS			IPANEMA			VALOR TOTAL
	QTD	VLR UNIT	VLR TOTAL	QTD	VLR UNIT	VLR TOTAL	
Belo Horizonte	3450	R\$ 17,95	R\$ 61.927,50	3020	R\$ 13,87	R\$ 41.887,40	R\$ 103.814,90
Contagem	3100	R\$ 17,95	R\$ 55.645,00	2430	R\$ 13,87	R\$ 33.704,10	R\$ 89.349,10
Ribeirão das Neves	2700	R\$ 17,95	R\$ 48.465,00	1750	R\$ 13,87	R\$ 24.272,50	R\$ 72.737,50
Santa Luzia	2800	R\$ 17,95	R\$ 50.260,00	1620	R\$ 13,87	R\$ 22.469,40	R\$ 72.729,40
Vespasiano	2150	R\$ 17,95	R\$ 38.592,50	1410	R\$ 13,87	R\$ 19.556,70	R\$ 58.149,20
	14200		R\$ 254.890,00	10230		R\$ 141.890,10	R\$ 396.780,10
Total das Vendas			R\$ 396.780,10	Total das Devoluções			R\$ 454,30
IPI			R\$ -	IPI			R\$ -
Valor da Mercadoria			R\$ 396.780,10	Valor da Mercadoria			R\$ 454,30
PIS			1,65% R\$ 6.546,87	PIS			1,65% R\$ 7,50
COFINS			7,60% R\$ 30.155,29	COFINS			7,60% R\$ 34,53
ICMS			18% R\$ 71.420,42	ICMS			18% R\$ 81,77
Valor Líquido			R\$ 288.657,52	Valor Líquido			R\$ 330,50
MÊS REFERÊNCIA: OUTUBRO							
CLIENTES	HAVAIANAS			IPANEMA			VALOR TOTAL
	QTD	VLR UNIT	VLR TOTAL	QTD	VLR UNIT	VLR TOTAL	
Belo Horizonte	3800	R\$ 17,12	R\$ 65.056,00	3380	R\$ 12,98	R\$ 43.872,40	R\$ 108.928,40
Contagem	3450	R\$ 17,12	R\$ 59.064,00	2750	R\$ 12,98	R\$ 35.695,00	R\$ 94.759,00
Ribeirão das Neves	3030	R\$ 17,12	R\$ 51.873,60	1960	R\$ 12,98	R\$ 25.440,80	R\$ 77.314,40
Santa Luzia	3150	R\$ 17,12	R\$ 53.928,00	1840	R\$ 12,98	R\$ 23.883,20	R\$ 77.811,20
Vespasiano	2410	R\$ 17,12	R\$ 41.259,20	1580	R\$ 12,98	R\$ 20.508,40	R\$ 61.767,60
	15840		R\$ 271.180,80	11510		R\$ 149.399,80	R\$ 420.580,60
Total das Vendas			R\$ 420.580,60	Total das Devoluções			R\$ 804,64
IPI			R\$ -	IPI			R\$ -
Valor da Mercadoria			R\$ 420.580,60	Valor da Mercadoria			R\$ 804,64
PIS			1,65% R\$ 6.939,58	PIS			1,65% R\$ 13,28
COFINS			7,60% R\$ 31.964,13	COFINS			7,60% R\$ 61,15
ICMS			18% R\$ 75.704,51	ICMS			18% R\$ 144,84
Valor Líquido			R\$ 305.972,39	Valor Líquido			R\$ 585,38
Evolução das Vendas/ Base de Agosto		%					
Agosto	R\$ 377.050,00	100,00%					
Setembro	R\$ 396.780,10	105,23%					
Outubro	R\$ 420.580,60	111,55%					

APÊNDICE B – MAPA DE COMPRAS

BRASILEIRA DISTRIBUIDORA DE SANDÁLIAS DE BORRACHA LTDA							
MAPAS DAS COMPRAS							
MÊS REFERÊNCIA: AGOSTO							
REFERÊNCIA	HAVAIANAS			IPANEMA			VALOR TOTAL
	QTDADE	VLR UNIT	SUBTOTAL (A)	QTDADE	VLR UNIT	SUBTOTAL (B)	
Compras	12830	R\$ 10,98	R\$ 140.873,40	9565	R\$ 8,65	R\$ 82.737,25	R\$ 223.610,65
	12830		R\$ 140.873,40	9565		R\$ 82.737,25	R\$ 223.610,65
Total das Compras			R\$ 223.610,65	Total das Devoluções			R\$ 2.581,84
IPI ¹			R\$ -	IPI			R\$ -
Valor da Mercadoria			R\$ 223.610,65	Valor da Mercadoria			R\$ 2.581,84
PIS			1,65% R\$ 3.689,58	PIS			1,65% R\$ 42,60
COFINS			7,60% R\$ 16.994,41	COFINS			7,60% R\$ 196,22
ICMS			12% R\$ 26.833,28	ICMS			12,00% R\$ 309,82
Valor Líquido			R\$ 176.093,39	Valor Líquido			R\$ 2.033,20
MÊS REFERÊNCIA: SETEMBRO							
REFERÊNCIA	HAVAIANAS			IPANEMA			VALOR TOTAL
	QTDADE	VLR UNIT	VLR TOTAL	QTDADE	VLR UNIT	VLR TOTAL	
Compras	14270	R\$ 9,76	R\$ 139.275,20	10280	R\$ 7,68	R\$ 78.950,40	R\$ 218.225,60
	14270		R\$ 139.275,20	10280		R\$ 78.950,40	R\$ 218.225,60
Total das Compras			R\$ 218.225,60	Total das Devoluções			R\$ 268,80
IPI ¹			R\$ -	IPI			R\$ -
Valor da Mercadoria			R\$ 218.225,60	Valor da Mercadoria			R\$ 268,80
PIS			1,65% R\$ 3.600,72	PIS			1,65% R\$ 4,44
COFINS			7,60% R\$ 16.585,15	COFINS			7,60% R\$ 20,43
ICMS			12% R\$ 26.187,07	ICMS			12,00% R\$ 32,26
Valor Líquido			R\$ 171.852,66	Valor Líquido			R\$ 211,68
MÊS REFERÊNCIA: OUTUBRO							
REFERÊNCIA	HAVAIANAS			IPANEMA			VALOR TOTAL
	QTDADE	VLR UNIT	VLR TOTAL	QTDADE	VLR UNIT	VLR TOTAL	
Compras	15880	R\$ 8,58	R\$ 136.250,40	11570	R\$ 6,75	R\$ 78.097,50	R\$ 214.347,90
	15880		R\$ 136.250,40	11570		R\$ 78.097,50	R\$ 214.347,90
Total das Compras			R\$ 214.347,90	Total das Devoluções			R\$ 403,26
IPI ¹			R\$ -	IPI			R\$ -
Valor da Mercadoria			R\$ 214.347,90	Valor da Mercadoria			R\$ 403,26
PIS			1,65% R\$ 3.536,74	PIS			1,65% R\$ 6,65
COFINS			7,60% R\$ 16.290,44	COFINS			7,60% R\$ 30,65
ICMS			12% R\$ 25.721,75	ICMS			12,00% R\$ 48,39
Valor Líquido			R\$ 168.798,97	Valor Líquido			R\$ 317,57
¹ De acordo com a Tabela TIPI, as sandálias de borracha são isentas de IPI							
NCM	DESCRIÇÃO	ALÍQUOTA					
6402.20.00	- Calçados com parte superior em tiras ou correias, fixados à sola por pregos, tachas, pinos e	0					

APÊNDICE D – CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS

BRASILEIRA DISTRIBUIDORA DE SANDÁLIAS DE BORRACHA LTDA							
CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS							
PERÍODO: AGOSTO, SETEMBRO E OUTUBRO							
REFERÊNCIA: VENDAS							
MÊS	VENDAS - RECOLHER			DEVOLUÇÕES - RECUPERAR			VALOR TOTAL A RECOLHER
	PIS	COFINS	ICMS	PIS	COFINS	ICMS	
Agosto	R\$ 6.221,33	R\$ 28.655,80	R\$ 67.869,00	R\$ 72,37	R\$ 333,32	R\$ 789,44	R\$ 101.551,00
Setembro	R\$ 6.546,87	R\$ 30.155,29	R\$ 71.420,42	R\$ 7,50	R\$ 34,53	R\$ 81,77	R\$ 107.998,78
Outubro	R\$ 6.939,58	R\$ 31.964,13	R\$ 75.704,51	R\$ 13,28	R\$ 61,15	R\$ 144,84	R\$ 114.388,94
TOTAIS	R\$ 19.707,78	R\$ 90.775,21	R\$ 214.993,93	R\$ 93,15	R\$ 429,00	R\$ 1.016,05	R\$ 323.938,72
REFERÊNCIA: COMPRAS							
MÊS	COMPRAS - COMPENSAR			DEVOLUÇÕES - RECOLHER			VALOR TOTAL A COMPENSAR
	PIS	COFINS	ICMS	PIS	COFINS	ICMS	
Agosto	R\$ 3.689,58	R\$ 16.994,41	R\$ 26.833,28	R\$ 42,60	R\$ 196,22	R\$ 309,82	R\$ 46.968,62
Setembro	R\$ 3.600,72	R\$ 16.585,15	R\$ 26.187,07	R\$ 4,44	R\$ 20,43	R\$ 32,26	R\$ 46.315,81
Outubro	R\$ 3.536,74	R\$ 16.290,44	R\$ 25.721,75	R\$ 6,65	R\$ 30,65	R\$ 48,39	R\$ 45.463,24
TOTAIS	R\$ 10.827,04	R\$ 49.870,00	R\$ 78.742,10	R\$ 53,69	R\$ 247,30	R\$ 390,47	R\$ 138.747,67

APÊNDICE E – FICHAS DE CONTROLE DE ESTOQUE

BRASILEIRA DISTRIBUIDORA DE SANDÁLIAS DE BORRACHA LTDA									
FICHAS PARA CONTROLE DE ESTOQUE									
MÉTODO ADOTADO: PEPS									
PERÍODO: AGOSTO, SETEMBRO E OUTUBRO									
PRODUTO: SANDÁLIAS HAVAIANAS (EM PARES)									
DESCRIÇÃO	ENTRADA			SAIDA			SALDO		
	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Saldo inicial em Agosto/2013				350	R\$ 9,9332	R\$ 3.476,62	350	R\$ 9,9332	R\$ 3.476,62
Compras em Agosto/2013	12830	R\$ 8,6468	R\$ 110.937,80	12400	R\$ 8,6468	R\$ 107.219,70	430	R\$ 8,6468	R\$ 3.718,10
Compras em Setembro/2013	14270	R\$ 7,6860	R\$ 109.679,22	430	R\$ 8,6468	R\$ 3.718,10			
				13770	R\$ 7,6860	R\$ 105.836,22	500	R\$ 7,6860	R\$ 3.843,00
Compras em Outubro/2013	15880	R\$ 6,7568	R\$ 107.297,19	500	R\$ 7,6860	R\$ 3.843,00			
				15340	R\$ 6,7568	R\$ 103.648,55	540	R\$ 6,7568	R\$ 3.648,65
SALDOS			R\$ 331.390,83			R\$ 327.742,19			R\$ 3.648,65
PRODUTO: SANDÁLIAS IPANEMA (EM PARES)									
DESCRIÇÃO	ENTRADA			SAIDA			SALDO		
	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Saldo inicial em Agosto/2013							280	R\$ 7,2334	R\$ 2.025,35
Compras em Agosto/2013	9565	R\$ 6,8119	R\$ 65.155,58	280	R\$ 7,2334	R\$ 2.025,35			
				9220	R\$ 6,8119	R\$ 62.805,49	345	R\$ 6,8119	R\$ 2.350,10
Compras em Setembro/2013	10280	R\$ 6,0480	R\$ 62.173,44	345	R\$ 6,8119	R\$ 2.350,10			
				9885	R\$ 6,0480	R\$ 59.784,48	395	R\$ 6,0480	R\$ 2.388,96
Compras em Outubro/2013	11570	R\$ 5,3156	R\$ 61.501,78	395	R\$ 6,0480	R\$ 2.388,96			
				11115	R\$ 5,3156	R\$ 59.083,17	455	R\$ 5,3156	R\$ 2.418,61
			R\$ 190.856,16			R\$ 188.437,55			R\$ 2.418,61

APÊNDICE F – DEVOLUÇÕES

BRASILEIRA DISTRIBUIDORA DE SANDÁLIAS DE BORRACHA LTDA							
DEVOLUÇÕES							
REFERÊNCIA: VENDAS							
REFERÊNCIA	HAVAIANAS			IPANEMA			VALOR TOTAL
	QTD	VLR UNIT	SUBTOTAL (A)	QTD	VLR UNIT	SUBTOTAL (B)	
Agosto	128	R\$ 18,56	R\$ 2.375,68	136	R\$ 14,78	R\$ 2.010,08	R\$ 4.385,76
Setembro	-			35	R\$ 12,98	R\$ 454,30	R\$ 454,30
Outubro	47	R\$ 17,12	R\$ 804,64				R\$ 804,64
	47		R\$ 804,64	0		R\$ -	R\$ 5.644,70
REFERÊNCIA: COMPRAS							
REFERÊNCIA	HAVAIANAS			IPANEMA			VALOR TOTAL
	QTD	VLR UNIT	SUBTOTAL (A)	QTD	VLR UNIT	SUBTOTAL (B)	
Agosto	128	R\$ 8,64675	R\$ 1.106,78	136	R\$ 6,81188	R\$ 926,42	R\$ 2.033,20
Setembro	-			35	R\$ 6,04800	R\$ 211,68	R\$ 211,68
Outubro	47	R\$ 6,75675	R\$ 317,57				R\$ 317,57
	47		R\$ 317,57	0		R\$ -	R\$ 2.562,45
As devoluções dos clientes foram realizadas em função de defeitos. Sendo assim, conseqüentemente, no fim de cada mês a empresa efetuou a devolução junto aos seus fornecedores.							

APÊNDICE G – CÁLCULO DO CMV

BRASILEIRA DISTRIBUIDORA DE SANDÁLIAS DE BORRACHA LTDA					
CÁLCULOS DO CMV					
CMV = Estoque Inicial + Compras + Devoluções de Vendas - Estoque Final					
MÊS	ESTOQUE INICIAL	COMPRAS	DEVOLUÇÕES	ESTOQUE FINAL	CMV
Agosto	R\$ 5.501,97	R\$ 176.093,39	R\$ 2.033,20	R\$ 6.068,20	R\$ 177.560,36
Setembro	R\$ 6.068,20	R\$ 171.852,66	R\$ 211,68	R\$ 6.231,96	R\$ 171.900,58
Outubro	R\$ 6.231,96	R\$ 168.798,97	R\$ 317,57	R\$ 6.067,25	R\$ 169.281,24
Totais	R\$ 17.802,13	R\$ 516.745,02	R\$ 2.562,45	R\$ 18.367,41	R\$ 518.742,18