

GESTÃO DO CONHECIMENTO CONTÁBIL E COMPETIÇÃO ANALÍTICA: estratégias de integração de informações em plano de negócio (Empresa Circo de Eventos)

Fernando de Jesus Souza¹

RESUMO: Trata-se o presente artigo sobre a aplicação de gestão de conhecimento contábil e competição analítica como estratégia de informação na empresa circo de eventos, dentro do plano de negócios desta empresa como prestadora de serviços no segmento de formatura. O planejamento estratégico estará integrado com a gestão de conhecimento contábil. A metodologia utilizada foi a de pesquisa bibliográfica e de campo referente a três outras empresas do segmento, para esta finalidade utilizou-se de análise qualitativa. Concluiu-se que o planejamento econômico-financeiro integrado com gestão de conhecimento contábil fundamentado em competição baseada na análise, possibilitou atingir rentabilidade, controle de custos e viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento contábil. Gestão da informação. Competição baseada na análise. Planejamento estratégico contábil. Plano de negócios.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo evidenciar a aplicação da gestão do conhecimento e competição analítica no desenvolvimento integrado de viabilidade econômico-financeira do plano de negócios da empresa Circo de Eventos.

Será elaborado um planejamento econômico-financeiro, integrado com gestão de conhecimento contábil e competição analítica, com um investimento inicial de R\$ 300.000,00.

A construção da missão, visão e dos valores estratégicos dotaram a empresa Circo de Eventos de uma personalidade e razão de existência, originando assim uma identidade. Em um negócio deve-se definir seu perfil estratégico baseado em três qualidades básicas, que são: mensagem, singularidade e foco (HOLLAND CONSULTING, 2005).

A empresa Circo de Eventos será uma prestadora de serviços, especializada na criação e realização de eventos de formatura, combinando eventos e *shows*, buscando inovar com criatividade e excelência.

¹ Perito criminal da Polícia Federal aposentado. Doutor em Psicologia Social e Básica pela *Universidad de Santiago de Compostela*. Graduado em Ciências Contábeis e Psicologia.

Sabe-se que o cenário atual de negócios é de turbulência e constantes mudanças exigindo dos empreendedores um adequado gerenciamento econômico-financeiro (LUFTMAN, 1996).

O problema é definido em como possibilitar que a empresa Circo de Eventos possa construir uma viabilidade econômico-financeira sustentável para iniciar e dar continuidade ao seu negócio. Baseando-se no exposto anteriormente foi formulada a seguinte hipótese: Caso a empresa Circo de Eventos utilize da gestão do conhecimento contábil integrada com a competição analítica então poderíamos obter uma viabilidade econômico-financeira sustentável.

Como metodologia para solucionar o problema de viabilidade econômico-financeira foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo (3 concorrentes), para obter-se qual a solução mais satisfatória para o perfil da empresa Circo de Eventos (LAKATOS & MARCONI, 2007). Dentre as pesquisas realizadas constatamos a importância da gestão do conhecimento e da competição baseada na análise. Estas duas áreas do conhecimento foram aplicadas e testadas para constataremos se poderiam oferecer respostas ao problema de viabilidade econômico-financeira.

A competição analítica utiliza-se da análise de índices e indicadores de forma extensiva e sistêmica de forma a desenvolver sua capacidade competitiva de forma evidenciada. Para que a empresa pudesse adotar um posicionamento competitivo utilizou-se a ferramenta descrita por Davenport e Harris (2007) que é a competição analítica.

A competência em gestão do conhecimento está relacionada com a utilização do talento organizacional (ativo intangível) integrado com ferramentas adequadas às mudanças do ambiente de negócios.

Os demonstrativos econômico-financeiros possuem uma relação próxima com a gestão do conhecimento porque estão relacionados com um conjunto de processos que agregam valor à informação utilizando para sua interpretação de ativos tangíveis e intangíveis.

O valor da informação é resultante do valor de alteração do tomador de decisão, que é provocada pela mesma menos seu custo de obtenção. Sendo assim deve-se avaliar o custo/benefício de cada informação.

Phillips et al. (2008) destaca a necessidade de informar que os profissionais de eventos gerenciam o negócio de eventos de forma estratégica, isto é utilizam-se de todos os indicadores e índices que as grandes empresas também utilizam.

Uma das atividades essenciais da Contabilidade é prover de informações úteis os responsáveis pela tomada de decisões empresariais, fornecendo informações que evidenciem decisões e que possam ser úteis na formulação de planejamento para atingir os objetivos determinados no plano estratégico.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ritmo acentuado das mudanças sociais e econômicas provoca nas empresas a necessidade do desenvolvimento de uma capacidade de adaptação e de planejamento financeiro sem precedentes.

O planejamento é um processo por meio do qual são selecionadas alternativas que melhor possibilitam atingir os objetivos estabelecidos previamente, de acordo com os recursos disponíveis e dentro de um tempo estabelecido. Planejar é um processo mental que ocupa nossa memória pessoal e organizacional, de forma que utilizamos recursos tangíveis e intangíveis para a sua formulação e execução.

Os cenários de negócios apresentam-se a cada dia mais competitivos e exigentes de forma que o sucesso não depende somente da qualidade dos serviços oferecidos como também do adequado gerenciamento econômico-financeiro alinhado com planejamento estratégico (PORTER, 1996).

Conforme Salamacha (2008) o raciocínio estratégico é a forma pela qual as percepções são transformadas em decisões que irão determinar qual será o caminho que a empresa adotará bem como a definição de quais são os objetivos a serem conquistados.

Constata-se que, na realização de eventos na cidade de Goiânia, apenas 3 empresas dominavam o mercado, com *market share* de 78%, sendo elas: Rattes Eventos, Fábrica de Formaturas e 3.º Grau, e isso dificulta o processo de novos entrantes. No entanto, pode-se constatar que essas empresas estão no mercado há somente 4 anos e isso demonstra, por outro lado, uma oportunidade de entrada para novas empresas que se propõem a realizar um trabalho diferenciado e de qualidade.

O posicionamento da empresa Circo de Eventos na Matriz de Raciocínio Estratégico será no Quadrante A, uma empresa com visão estratégica explícita e competente operacionalmente (SALAMACHA, 2008).

A proposta é ser diferente, dentro da execução dos eventos e da divulgação da empresa. O planejamento será um ponto forte, cada evento será algo particular e distinto, sustentado por informações coletadas antes do planejamento do evento.

A atividade operacional será terceirizada ou trabalhada com aliados e somente serão cadastrados parceiros que atendam e se alinhem com a cultura da empresa. Dessa forma, mais importante ainda fica o raciocínio estratégico, que define o caminho a ser seguido.

A cultura da perfeição, do evento inesquecível, não será deixada de lado. A inovação fará parte do *portfólio*. Só assim é que se realizam eventos personalizados, de acordo com o perfil do grupo (cliente).

Portanto, o posicionamento no quadrante A será um dos pilares para a constituição da empresa Circo de Eventos e sem o qual as chances de sobrevivência no mercado serão remotas (LOBATO et al., 2006).

O ambiente altamente competitivo despertou a necessidade de que fosse adotada a ferramenta descrita por Davenport e Harris (2007) de competição analítica, que é a organização que utiliza a análise de forma extensiva e sistêmica para manter e desenvolver sua capacidade competitiva.

Para que o enfrentamento deste ambiente complexo e para a manutenção de adequada lucratividade e alinhamento com os objetivos estratégicos estabelecidos pela alta direção da empresa, também foi adotada a gestão de conhecimento (JESUS, 2008).

Podemos definir gestão do conhecimento como sendo um processo-ação, no qual estão incluídos: a informação, conhecimento, habilidades, experiência, saberes tanto explícitos quanto implícitos.

Como as organizações estão enfrentando o desafio da gestão do conhecimento? Os modelos de gestão do conhecimento existem justamente para apresentar e propor respostas satisfatórias. No entanto, as organizações necessitam de construir seus próprios modelos e não ficarem aguardando soluções prontas que não se encaixam no seu modelo de negócio.

A competência em gestão do conhecimento de uma organização está em poder utilizar o talento organizacional integrado com as ferramentas adequadas para adaptar-se às mudanças em seu ambiente de negócio. Não basta somente conhecer e utilizar as ferramentas, as pessoas necessitam ser vistas como fonte de solução para os problemas organizacionais.

As competências das pessoas são úteis para a organização porque são estas competências que permitem a flexibilidade e a criatividade necessárias, na busca por soluções. A gestão do conhecimento gera maior valor agregado em uma organização sem ferramentas do conhecimento, do que em uma organização com muitas ferramentas, porém com pessoas descomprometidas com a missão e visão organizacional. O ideal é que possamos alinhar as ferramentas de gestão com as competências das pessoas e com a missão e visão organizacional.

Segundo Baumard (1999) conhecimento é o resultado de um prolongamento que se inicia com a informação interpretada para a informação não representável.

Uma das maiores vantagens competitivas das organizações na atualidade é a gestão do conhecimento porque é por seu intermédio que as organizações poderão alcançar a eficácia nos negócios (STEWART, 1981).

Herrgard (2000) defende a ideia de que a identificação das dificuldades no conhecimento tácito possibilitaria uma melhor compreensão dele. Aponta como principais dificuldades:

- Percepção e linguagem

A ausência do reconhecimento da existência do conhecimento tácito e a dificuldade de sua expressão são as maiores dificuldades de sua disseminação.

- Tempo

O consumo de tempo necessário para o desenvolvimento do conhecimento tácito está em conflito com a velocidade necessária do mundo dos negócios. Dessa maneira, as pessoas não possuem a tolerância e o tempo necessários para que ele se torne explícito, principalmente quando existem problemas de comunicação organizacional.

- Valores

Em relação a valores, Herrgard (2000) chama a atenção para a conhecida expressão conhecimento é poder. Poderão, dessa forma, existir razões para que o

clima de confiança ou a cultura organizacional estejam suficientemente desenvolvidos a ponto de os indivíduos poderem compartilhar e disseminar seus conhecimentos tácitos.

- Distância nos relacionamentos

Essa dificuldade relaciona-se ao fato de que as interações sociais são fracas ou inadequadas na organização. A globalização, a diversificação, o contato virtual dos negócios e a ausência do contato pessoal são ameaças à difusão do conhecimento tácito.

As organizações são organismos vivos que possuem um sistema emocional e cognitivo. A construção e a manutenção de uma identidade organizacional com seus valores e regras informais são aspectos importantes a serem considerados. O que podemos perceber é que poucas organizações conseguem valorizar e manter um clima e uma cultura organizacional favorável à disseminação do conhecimento tácito (JESUS, 2002).

A limitada capacidade de processamento de informações e a assimetria dos indivíduos e da organização também oferecem obstáculos à aplicação da gestão do conhecimento. A enorme quantidade de informações e a falta de articulação organizacional criam um ambiente de extremo *distress* (estresse negativo), criando distorções cognitivas para que o fluxo de conhecimento possa ser utilizado em sua potencialidade. O tomador de decisão busca a informação ótima, porém enfrentará uma série de variáveis internas e externas, de modo que terá de abandonar essa busca e utilizar a informação no mínimo satisfatória.

A Contabilidade como sistema de conhecimentos, registra e estuda o comportamento das riquezas que são integrados ao patrimônio da entidade mediante as tomadas de decisões, que estão relacionadas com um planejamento prévio. Ocorrendo diariamente uma transcendência maior da atividade contábil dos limites individuais para uma grandeza sistêmica, que se ocupa do alinhamento existente entre o planejamento econômico-financeiro e as outras áreas da empresa (JESUS, 2005).

Sendo assim, a Contabilidade possui uma relação próxima com a gestão do conhecimento porque ambas estão relacionadas com um conjunto de processos que

utilizam o conhecimento como identificação e exploração de ativos tangíveis e intangíveis para a gestão com base em informações (JESUS, 2008). Pode-se assim denominar de gestão do conhecimento contábil.

Conforme Davis (1974, apud BEUREN, 1998) o valor da informação resulta do valor da alteração no comportamento do tomador de decisão, que é provocada pela informação, menos o custo de obtenção da mesma. Em um conjunto de decisões o tomador de decisões selecionará uma das bases de informações disponíveis. Caso a nova informação provocar diferença na decisão, o valor da mesma será a diferença entre o resultado da antiga e da nova decisão, menos o custo de obtenção da informação.

Sendo assim, a informação contábil tem de atender a determinados requisitos, que são (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2000):

- a. Confiabilidade – fundamenta-se na veracidade, completeza, e pertinência de seu conteúdo;
- b. Compreensibilidade – deve ser expressa na forma mais inteligível para que o tomador de decisão a entenda perfeitamente;
- c. Comparabilidade – conhecimento da informação no decorrer do tempo e dos períodos, de forma a poder conhecer a dinâmica da mesma;
- d. Tempestividade – a informação contábil deve chegar ao conhecimento do tomador de decisão em tempo útil, para que seja utilizada em sua finalidade.

A informação contábil pode ser considerada como a que altera o estado da arte do conhecimento de seu usuário em relação à empresa e , após ser interpretada é utilizada na solução de problemas organizacionais. A informação contábil agregada ao conhecimento implícito dos executivos modificará ou irá alterar a posição da empresa em sua tomada de decisão gerencial (YAMAMOTO & SALOTTI , 2006).

Uma das principais funções da Contabilidade é suprir de informações úteis os gestores, cabendo a ela fornecer informações que ofereçam sustentabilidade ao processo de tomada de decisões em todos os seus estágios: no reconhecimento do problema, na identificação das alternativas possíveis e na opção pela melhor delas, conforme os objetivos estratégicos da empresa (BEUREN, 1998)

Conforme Padoveze (2000, p.44): “o contador gerencial é aquele que sabe perfeitamente que a informação faz parte de seu sistema foi elaborada para atender às necessidades de outros”.

Com o objetivo de manter o valor estratégico da informação, na execução da estratégia empresarial é necessário um processo coordenado das etapas de gerenciamento da informação, que são (ROMNEY et al, 1997; BEUREN, 1998):

1. Identificação de necessidades e requisitos da informação – o usuário da informação deve ser ouvido para que a quantidade e qualidade da informação seja disponibilizada de acordo com as necessidades, isto é quanto mais crítica a situação maior quantidade e melhor qualidade deverá ser disponibilizada;
2. Coleta de informação – deverá ser criado e executado um plano específico para a obtenção das fontes de fornecimento da informação como também o custo inerente de obtê-la;
3. Classificação e armazenamento da informação – a informação deve ser disponibilizada a facilitar o seu acesso e leitura. O usuário é quem avaliará se a informação apresentada está atendendo aos seus requisitos ou não. A utilização dos meios de armazenagem e apresentação levará em conta o custo/benefício de disponibilidade e formação de banco de dados para uso futuro;
4. Tratamento e apresentação da informação – a partir das informações obtidas o analista de informação irá aplicar suas ferramentas para que à informação seja agregado valor de maneira que atenda às necessidades do usuário;
5. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação – os recursos humanos é o diferencial porque são estes que aplicarão seu conhecimento e experiência aos serviços de informação de forma que sejam eficientes e eficazes na execução da estratégia organizacional;
6. Distribuição e disseminação da informação – a informação deverá chegar aos usuários que necessitam daquela informação processada, nem mais e nem menos de forma que ele não fique perdido mediante um excesso informacional. É importante que os analistas de informação discutam com os usuários da informação quais suas reais necessidades e os custos decorrentes de obtê-las, para que os mesmos estejam alinhados com o esforço de processamento de informações confiáveis.

Conforme Braga (1998), as análises das demonstrações contábeis têm como objetivo extrair e confrontar informações patrimoniais, em busca de conhecimento

minucioso de sua composição qualitativa e quantitativa. Isso tem a finalidade de revelar as causas da situação atual, e também obter subsídios para elaboração das tendências do comportamento futuro de uma empresa.

Horngreen et al (2004) diz que o sistema de controle gerencial deve evoluir junto com a empresa porque caso isto não ocorra os recursos não serão geridos de forma eficiente e eficaz. Destaca assim princípios de controles gerenciais que serão sempre importantes:

1. Esperar que as pessoas se comportem na direção de seus próprios interesses;
2. Projetar incentivos de que os interesses individuais estejam de acordo com os objetivos da organização. Para tanto é importante que o conhecimento da visão e missão empresarial estejam internalizados;
3. Avaliar o desempenho real fundamentado no planejado e previsto, com as devidas revisões possíveis para os ajustes necessários. A idéia do orçamento flexível deve ser aplicado à maioria das metas e ações empresariais;
4. O desempenho não-financeiro é tão importante quanto o financeiro. No longo prazo o desempenho não-financeiro pode ser uma vantagem competitiva;
5. Construir as medidas de desempenho por meio de toda a cadeia de valor da empresa. As atividades devem estar integradas em um sistema de controle gerencial;
6. O sistema de controle gerencial deve ser permanentemente revisto. Os objetivos estão claros? Os planos de ação foram desenvolvidos e executados ? As pessoas usam as informações disponibilizadas ?
7. Aprendizado com as falhas e o sucesso das políticas de controle gerencial de outras empresas. O uso de benchmarking poderá ser extremamente útil no desenvolvimento organizacional em razão de que pode-se aprender muito com o acerto ou erro de outros.

Padoveze (2000) diz que um sistema de informação contábil para estar vivo dentro de uma empresa necessita do apoio de sua alta administração. Desde sua formação a empresa Circo de Evento estabeleceu como requisito o alinhamento e integração das informações econômicas e financeiras com o objetivo fornecer

informações tempestivas e úteis ao processo de tomada de decisão gerencial, de maneira a atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

METODOLOGIA

O procedimento básico estabelecido para orientar este trabalho será o do método hipotético-dedutivo de Popper (1994) e análise qualitativa (LAKATOS & MACONI, 1991; RICHARDSON, 2003) e de técnicas e procedimentos de teoria fundamentada (STRAUSS & CORBIM, 2008, p.25): “eles querem dizer teoria que foi derivada de dados, sistematicamente reunidos e analisados por meio de processo de pesquisa”.O procedimento de aplicação teve em resumo as seguintes fases :

a) Realização de pesquisa estruturada inicial com o objetivo de obter informações e estabelecer uma base de dados das outras três empresas pesquisadas, cujos nomes ficam em sigilo;

b) Na segunda fase procurou-se obter informações através da comparação da fundamentação teórica, da base de dados obtida na pesquisa de campo e das análises qualitativas. (CARRIÓN, 1995).

ANÁLISE E RESULTADOS

1.1. Análises econômicas e contábeis

A Contabilidade pode ser definida tanto como um meio de expressar planos e comportamentos econômico-financeiros quanto um instrumento de demonstração de resultados. À proporção que a empresa se expande em suas atividades de negócios ocorre a necessidade de que os controles contábeis aumentem. Como sistema de conhecimentos, a Contabilidade registra e estuda o comportamento das riquezas que são integrados ao patrimônio da entidade mediante as tomadas de decisões, que estão relacionadas com um planejamento prévio. Ocorrendo diariamente uma transcendência maior da atividade contábil dos limites individuais para uma grandeza sistêmica, que se ocupa do alinhamento existente entre o planejamento econômico-financeiro e as outras áreas da empresa (BRAGA, 2008).

Segundo Anthony (1981) a maioria das entidades possui um sistema contábil como meio de coletar, resumir, analisar e relatar em linguagem monetária informações sobre seus negócios.

Conforme Horngren et al. (2004, p.6): “sistema de contabilidade é um mecanismo formal para recolher, organizar e comunicar informações sobre as atividades de uma organização”. Os sistemas devem ser desenvolvidos para atenderem aos usuários externos e internos.

Durante o planejamento do sistema contábil, deverão ser consideradas as operações usuais da empresa, o segmento de negócios e um nível de controle que permita resguardar o patrimônio da entidade e fornecer informações úteis para a tomada de decisão da liderança. Este foi o procedimento adotado para a Empresa Circo de Eventos que teve um plano de contas e ordenamento lógico das demonstrações contábeis e financeiras.

Sendo assim, a Contabilidade possui uma relação próxima com a gestão do conhecimento porque ambas estão relacionadas com um conjunto de processos que utilizam o conhecimento como identificação e exploração de ativos tangíveis e intangíveis para a gestão com base em informações (JESUS, 2008). Pode-se assim denominar de gestão do conhecimento contábil.

Com a finalidade de executar uma gestão do conhecimento contábil inicialmente realizou-se uma análise econômica e contábil (DRE, Fluxo de Caixa, Indicadores Econômicos, Balanço Patrimonial) dos três primeiros anos de empresa, a fim de se buscar uma previsão e apuração para estudo da tendência dos indicadores econômico-financeiros.

1.1.1. Balanço patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL				
1	ATIVO	X1	X2	X3
1.1	ATIVO CIRCULANTE			
1.1.1	Disponibilidades			
1.1.1.01	Caixa	2.554,34	1.796,09	2.430,42
1.1.1.02	Bancos - conta movimento	12.445,66	13.203,91	12.569,58
1.1.1.03	Aplicações em mercado financeiro	349.452,30	765.625,99	1.418.684,31
1.1.2	Outros créditos			
1.1.2.1	Promissórias a receber	240.000,00	450.000,00	-
1.2	ATIVO PERMANENTE			
1.2.1	Imobilizado			
1.2.1.01	Instalações	68.000,00	68.000,00	68.000,00
1.2.1.02	(-) Depreciação ac. de instalações	(6.800,00)	(13.600,00)	(20.400,00)
1.2.1.03	Móveis e utensílios	36.760,00	36.760,00	36.760,00
1.2.1.04	(-) Depreciação acum. móveis e utensílios	(3.676,00)	(7.352,00)	(11.028,00)
1.2.1.05	Equipamentos	35.920,00	35.920,00	35.920,00
1.2.1.06	(-) Depreciação acum. de equipamentos	(7.184,00)	(14.368,00)	(21.552,00)
1.2.1.07	Veículos	34.400,00	34.400,00	34.400,00
1.2.1.08	(-) Depreciação acum. de veículos	(6.880,00)	(13.760,00)	(20.640,00)
1.2.2	Diferido			
1.2.2.01	Gastos de organização	31.640,00	35.920,00	35.920,00
1.2.2.02	(-) Amortização acum. gastos de organização	(3.164,00)	(6.328,00)	(9.492,00)
	TOTAL DO ATIVO	783.468,30	1.386.217,99	1.561.572,31

BALANÇO PATRIMONIAL				
2	PASSIVO	X1	X2	X3
2.1	PASSIVO CIRCULANTE			
2.1.1	Obrigações tributárias			
2.1.1.01	Impostos a recolher	64.875,00	64.875,00	64.875,00
2.1.1.02	Provisões para imposto de renda	-	-	115.200,00
2.1.2	Obrigações trabalhistas e previdenciárias			
2.1.2.01	Contribuições a recolher	5.556,08	5.556,08	5.556,08
2.1.2.02	Salários a pagar	12.248,23	12.248,23	12.248,23
2.1.3	Outras obrigações			
2.1.3.01	Aluguéis a pagar	2.250,00	2.250,00	2.250,00
2.1.3.02	Contas a pagar	22.185,56	22.185,56	22.185,56
2.1.3.03	Comissões e gratificações a pagar	11.697,25	11.863,95	20.488,95
2.1.4	Fornecedores			
2.1.4.01	Duplicatas a pagar	390.935,06	1.020.135,37	916.166,06
2.2	PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
2.2.1	Capital social			
2.2.1.01	Capital	300.000,00	300.000,00	300.000,00
2.2.1.02	Lucros/prejuízos acumulados	(26.278,88)	(52.896,20)	102.602,43
TOTAL DO PASSIVO		783.468,30	1.386.217,99	1.561.572,31

ÍNDICES (BRAGA, 2008)					
ÍNDICE		FÓRMULA	RESULTADO		
			X1	X2	X3
LIQUIDEZ					
LC	Liquidez Corrente	$LC=AC/PC$	1,19	1,08	1,24
LG	Liquidez Geral	$LG=(AC+RLP)/(PC+ELP)$	1,19	1,08	1,24
LI	Liquidez Imediata	$LI=Disp/PC$	0,71	0,69	1,24
CCL	Capital Circulante Líquido	$CCL=AC-PC$	94.705,12	91.511,80	274.714,43
ENDIVIDAMENTO					
GE	Grau de Endividamento	$GE=(CT/PL)*100$	186	461	288
IMPL	Imobilização do PL	$IMPL=(AP/PL)*100$	65%	63%	32%
CGP	Capital de Giro Próprio	$CGP=PL-AP$	94.705,12	91.511,80	274.714,43

Braga (1998) disse que as análises das demonstrações contábeis e financeiras possuem como objetivo extrair e confrontar informações patrimoniais e de resultado, em busca de conhecimento minucioso de sua composição qualitativa e quantitativa. A finalidade é revelar as causas da situação atual, e também obter informações para elaboração das tendências do comportamento futuro de uma empresa.

Conforme Padoveze (2000) um sistema de informação contábil para estar vivo dentro de uma empresa necessita do apoio de sua alta administração. Desde sua formação a empresa Circo de Evento estabeleceu como requisito o alinhamento e integração das informações econômicas e financeiras com o objetivo fornecer

informações tempestivas e úteis ao processo de tomada de decisão gerencial, de maneira a atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

Conforme Florentino (1982) o analista de índices nunca deve tirar conclusões apressadas baseadas somente no resultado e um ou de poucos índices. Somente após o correlacionamento com outras informações empresariais de outras áreas do negócio e de sua avaliação durante os períodos é que pode-se chegar a resultados satisfatórios. Em especial deve ser levado em consideração as atividades sazonais de eventos da empresa Circo de Eventos em razão de que poderão ocorrer resultados isolados que devem ser levados em consideração com o ciclo operacional.

Pode-se constatar, por meio de análise dos índices, que a empresa Circo de Eventos decidiu adotar uma política financeira agressiva na captação e aplicação de recursos financeiros dos clientes, com o objetivo de obter receitas financeiras dentro do exercício social e evitar a contração de empréstimos. Esta ação somente foi possível com a adequada gestão da informação econômico-financeira que forneceu informações úteis ao processo de tomada de decisão gerencial.

A liderança empresarial decidiu por permitir que a área econômico-financeira pudesse apresentar a informação de modo a questionar e desafiar a estratégia da empresa. O simples fornecimento de dados não seria suficiente. Os dados deveriam ser processados, transformados em informação (índices) para somente assim pudessem ser integrados à estratégia, testando as premissas da liderança para concluir se eram aceitas ou não. Para tanto o desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento das informações fornecidas pelos índices com a agregação do conhecimento tácito dos profissionais da área econômico-financeira, foi que possibilitou que no processo de tomada de decisão existisse a confiabilidade das informações apresentadas pelos relatórios (DRUCKER, 2006).

Dessa maneira, tem-se um resultado de bom índice de liquidez, elevação de Capital Circulante Líquido, utilização de capital de terceiros como fonte de receita e baixa imobilização de capital próprio, de forma que com o controle do ciclo operacional, os recursos financeiros foram aplicados para gerar melhor rentabilidade (SEGUNDO FILHO, 2005).

1.1.2. Demonstrativo de resultado (DRE) – anual

Conforme Braga (1998) a Demonstração do Resultado do Exercício deverá demonstrar o resumo das variações positivas (receitas e ganhos) e negativas (custos, despesas e perdas), ocorridas em um determinado período do tempo, normalmente no exercício social em decorrência das atividades operacionais da empresa.

A finalidade básica é descrever a formação do resultado do exercício mediante especificação das receitas, custos e despesas por natureza dos elementos componentes, até o resultado líquido final, lucro ou prejuízo. O resultado final irá refletir o comportamento gerencial dos executivos da área econômico-financeira.

No primeiro ano de empresa, evidencia-se um faturamento anual de R\$ 1.200.000,00, que cresce para 37,5% no segundo ano, chegando a R\$ 1.650.000,00, e, no terceiro ano, vai para 45,5%, fechando a R\$ 2.400.000,00.

Conforme o resultado apresentado verifica-se uma previsão de -2,5% de prejuízo no primeiro ano, com um resultado líquido negativo de R\$ 26.278,88.

No segundo ano de empresa, o resultado sugere um ponto de equilíbrio de 1,9% ou uma pequena margem de lucro de R\$ 26.617,32.

Nos dois anos descritos por ser optante tributário do SIMPLES, imposto único, não se calcula o Imposto de Renda. A DRE demonstra no terceiro ano com um resultado positivo em 7,1%, o que gera um lucro de R\$ 155.498,63.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Descrição	1º ANO			2º ANO			3º ANO		
	Valor total (R\$)	▲ V%		Valor total (R\$)	▲ V%	▲ H%	Valor total (R\$)	▲ V%	▲ H%
Receita Operacional Bruta (ROB)	1.200.000,00	100,0%		1.650.000,00	100,0%	37,5%	2.400.000,00	100,0%	45,5%
Impostos de vendas	(144.000,00)	-12,00%		(233.475,00)	-14,15%	62,1%	(207.600,00)	-8,65%	-11,1%
Receita Operacional Líquida (ROL)	1.056.000,00	88,0%		1.416.525,00	85,9%	34,1%	2.192.400,00	91,4%	54,8%
Custos variáveis dos eventos	(758.120,00)	-71,8%		(1.042.415,00)	-73,6%	37,5%	(1.516.240,00)	-69,2%	45,5%
Despesas variáveis	(16.033,75)	-1,5%		(55.567,55)	-3,9%	246,6%	(85.730,68)	-3,9%	54,3%
Margem de contribuição	281.846,25	26,7%		318.542,45	22,5%	13,0%	475.229,33	21,7%	49,2%
Despesas fixas	(280.421,13)	-26,6%		(264.221,13)	-18,7%	-5,8%	(292.026,69)	-13,3%	10,5%
Depreciação/Amortização	(27.704,00)	-2,6%		(27.704,00)	-2,0%	0,0%	(27.704,00)	-1,3%	0,0%
Resultado antes do imposto de renda (LAIR)	(26.278,88)	-2,5%		26.617,32	1,9%	-201,3%	270.698,63	12,3%	917,0%
Imposto de renda							(115.200,00)	-4,8%	
Resultado Líquido (RL)	(26.278,88)	-2,5%		26.617,32	1,9%	201,3%	155.498,63	7,1%	484,2%

1.1.3. *Indicadores econômicos* (NETO, 2008; FURTADO, 2008; PINTO, 2008)

- **Lucratividade**

A lucratividade, como foi verificada no DRE e, conforme conceito acima, é calculada dividindo o Resultado Líquido pela Receita Líquida de Vendas.

No primeiro ano, a empresa obteve um prejuízo de -2,5%. No segundo ano, fechou com um lucro de 1,9%. No terceiro ano, o lucro gerado foi de 7,1%.

- **Rentabilidade**

No primeiro ano, o investimento não apresentou rendimento, pois a DRE resultou negativa e a rentabilidade ficou a -8,8%, ou seja, o investimento não gerou retorno. A empresa não cobriu o investimento no primeiro ano. No segundo ano, em contrapartida, a DRE fechou positiva em R\$ 26.617,32, gerando uma rentabilidade de 8,9%. No terceiro ano, a DRE fechou novamente positiva em R\$ 155.498,63, gerando uma rentabilidade de 51,8%.

- **Prazo de retorno do investimento**

Considerando-se o investimento total de R\$ 300.000,00 e o Resultado Líquido dos três anos, conclui-se que:

1. O cálculo de retorno do investimento no primeiro ano é considerado nulo, pois não houve retorno, mas, sim, um prejuízo;
2. Analisando o segundo ano, calcula-se que o investimento aplicado retorna para a empresa em nove anos;
3. No terceiro ano, percebe-se que o investimento aplicado retorna para a empresa em dois anos.

- **Ponto de equilíbrio**

No primeiro ano de empresa, define-se um ponto de equilíbrio de R\$ 1.193.932,00, tendo que realizar 7,96 eventos, em vez dos 8 eventos realizados.

No segundo ano, o ponto de equilíbrio é atingido com um faturamento de R\$ 1.368.624,00, realizando 9,12 eventos, ao invés dos 11 realizados.

No terceiro ano, faturando R\$ 1.474.791,00, chega-se ao ponto de equilíbrio realizando 9,83 eventos, em vez dos 16 realizados.

- Margem de contribuição

A margem de contribuição da Circo de Eventos no primeiro ano representa R\$ 281.846,00, ou seja, nesse ano o valor ficou quase igual ao das despesas fixas, que foi de R\$ 280.421,00.

No segundo ano, a margem de contribuição é de R\$ 318.542,00 e as despesas fixas R\$ 264.221,00, o que demonstra pequeno lucro.

No terceiro ano, a margem é de R\$ 475.229,00 e as despesas fixas se mantiveram a R\$ 292.027,00, fechando com um lucro maior que no segundo ano.

INDICADORES ECONÔMICOS

	1º ANO	2º ANO	3º ANO
1. Lucratividade (%) (RL / RLV x 100)	-2,5%	1,9%	7,1%
Receita líquida de vendas (ROL)	1.056.000,00	1.416.525,00	2.192.400,00
Resultado líquido (RL)	(26.278,88)	26.617,32	155.498,63
2. Rentabilidade (%) (RL / I x 100)	-8,8%	8,9%	51,8%
Resultado líquido (RL)	(26.278,88)	26.617,32	155.498,63
Investimento total (I)	300.000,00	300.000,00	300.000,00
3. Prazo de retorno do investimento (anos)	-1,0	0,9	0,2
Investimento total (I)	300.000	300.000	300.000
Resultado líquido (RL)	-26.279	26.617	155.499
4. Ponto de equilíbrio contábil (Pe = CF / Im) (Valor R\$)	1.193.932	1.368.624	1.474.791
Ponto de equilíbrio contábil (Pe = CF / MC) (Qtde)	7,96	9,12	9,83
Margem de Contribuição por evento	35.231	28.958	29.702
Receita operacional bruta (ROB)	1.200.000	1.650.000	2.400.000
Despesas fixas (DF)	280.421	264.221	292.027
Custos e despesas variáveis (CV e DV)	918.154	1.331.458	1.924.771
Margem de Contribuição (MC = ROB - CV)	281.846	318.542	475.229
Índice Margem Contribuição (Im = MC / ROB)	23%	19%	20%

1.1.4. Fluxo de caixa

Conforme Segundo Filho (2005, p.40): “o fluxo de caixa é um grande sistema de informações para onde convergem todas as transações realizadas nas diversas áreas de uma empresa durante um determinado período”.

A fase de planejamento é primordial para que ocorra a previsão dos níveis de caixa, os desembolsos, recebimentos, volume de compras para atender à demanda, fontes de recursos, quando ocorrerem necessidades de caixa, aplicações quando ocorrerem folgas. O fluxo de caixa é voltado para o futuro (DAVENPORT & HARRIS, 2007).

O adequado controle do fluxo de caixa integrado com a estratégia empresarial é fundamental para que a empresa mantenha uma saúde financeira e possa investir seus recursos de sobra de caixa de maneira a obter lucratividade que financie sua expansão. Um problema financeiro de caixa poderá encerrar uma atividade empresarial.

Inicia-se a empresa com um investimento feito pessoalmente pelos sócios-proprietários e pelos acionistas, no valor total de R\$ 300.000,00, sendo que aproximadamente 31% desse montante, ou seja, R\$ 93.280,00 serão destinados ao capital de giro.

Definiu-se como nível desejado de caixa e saldo final de caixa a quantia de R\$ 15.000,00, sendo os valores superiores a essa quantia aplicados a rendimentos mensais de 5% nos três primeiros anos. Medida esta que se revelou acertada com resultados positivos.

Considera-se aqui a realização de um evento cujos custos são variáveis e seguem-se as formas de recebimento e pagamento pré-definidos anteriormente nas premissas da empresa, que são:

Recebimentos = 20% seis meses antes + 20% três meses antes + 60% no mês do evento.

Pagamentos = 20% três meses antes + 80% no mês do evento.

Essa forma de recebimento e pagamento realizada pela empresa permite que ela tenha um fechamento com superávit na maioria dos meses, apresentando um fluxo de caixa nos três primeiros anos de uma empresa independente de recursos externos, que se sustenta com o seu capital inicial e seus rendimentos, sem a necessidade de empréstimos bancários ou qualquer capital extra dos sócios-proprietários. Esta ação somente foi possível pela gestão do conhecimento contábil que possibilitou o fornecimento de informações integradas com a execução do planejamento estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças sociais e econômicas têm produzido nas pessoas e nas empresas uma necessidade de constante fluxo de informações e adaptação a um ambiente turbulento e dinâmico. Cada vez mais a importância de um planejamento estratégico integrado com gestão de informações organizacionais é necessária para que as mudanças sejam realizadas de forma a antecipar os cenários para as tomadas de decisões da direção organizacional.

A partir da definição da fatia de mercado, orçamento de custos e preços dos serviços, bem como previsão de faturamento, margem de lucro, despesas fixas e variáveis, investimento de capital inicial, balanço patrimonial, demonstração de resultado e fluxo de caixa, pode-se constatar que os indicadores econômico-financeiros revelaram os seguintes resultados principais:

PERÍODO	1º ANO	2º ANO	3º ANO
Lucratividade	-2,50%	1,90%	7,10%
Rentabilidade	-8,80%	8,90%	51,80%
Prazo de retorno de investimento	-1	0,9	0,2

Constata-se a rapidez com que o negócio progride de forma a oferecer rentabilidade, lucratividade e um curto prazo de retorno do investimento. Esses índices decorreram de um investimento inicial de R\$ 300.000,00. Para que tivéssemos alcançado este resultado realizou-se um forte acompanhamento de gestão de custos e uma política de fluxo de caixa, de forma a não se necessitar de recursos financeiros externos aplicando o excedente de caixa.

O plano de negócio foi desenvolvido com o objetivo de que, com um acompanhamento adequado do mercado e oferecimento de serviços diferenciados e de excelência, ocupar um espaço existente, posicionando-se entre os líderes desse segmento.

A escolha correta da administração do Fluxo de Caixa, permitiu a existência de folgas de caixa que possibilitará à empresa Circo de Eventos utilizar o benefício de

obtenção de recursos dos contratantes dos serviços antecipadamente, conforme o fluxo de recebimentos e pagamentos abaixo:

- Recebimentos = 20% do valor seis meses antes do evento + 20% três meses antes evento + 60% no mês do evento;
- Pagamentos = 20% do valor três meses antes do evento + 80% no mês do evento.

Por meio desses recursos financeiros, ocorrerá um retorno das aplicações financeiras compatível com as necessidades de caixa e de receitas financeiras que possibilitará aumento de rentabilidade.

A hipótese formulada: caso a empresa Circo de Eventos utilize da gestão do conhecimento contábil integrada com a competição analítica então poderíamos obter uma viabilidade econômico-financeira sustentável, pode ser respondida afirmativamente.

A gestão de informações econômico-financeiras de forma integrada com os objetivos estratégicos da empresa Circo de Eventos possibilitou que os dirigentes tivessem informações úteis (índices e indicadores) que foram relevantes para que o planejamento econômico-financeiro e sua execução estivessem de acordo com as necessidades de desenvolvimento e lucratividade.

Concluiu-se, então, que o investimento inicial de R\$ 300.000,00, combinado com uma tecnologia de gestão e acompanhamento de custos focado no negócio, gestão do conhecimento contábil, conhecimento da concorrência, utilização de competição baseada em análise, rentabilidade e rápido retorno do capital, demonstraram a viabilidade do empreendimento.

ABSTRACT: This present article is an application study of management knowledge accounting and competing on analytics a strategic information in Circo de Eventos Inc (service area) in the field of business plan as a service of university conclusion. The strategic planning will be integrated with knowledge management accounting based in analytics competition, permitted profitable, costs control, financial and economic enterprise. The methodology was a bibliography and field research (3 others companies), with qualitative analysis. The conclusion was that the financial and economic planning integrated within accounting management

knowledge with analysis competition basis, could allowed great profitability, costs control and finance and economic success.

Key-words: Accounting knowledge management. Information management. Analysis competition. Accounting strategic planning. Business Plan.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert Newton. **Contabilidade gerencial**: uma introdução à contabilidade. Trad por Luiz Aparecido do Caruso. São Paulo: Atlas, 1981.

BAUMARD, P. **Tacit knowledge in Organizations**. New York: Sage Publications, 1999.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis**: estrutura, análise e interpretação. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRAGA, Zuinglio. **Contabilidade para Executivos**. Apostila de MBA em Gestão Empresarial. Goiânia: Empresa Educação/FGV, 2008.

CARRIÓN, Juan Javier. **Manual de análisis de datos**. Madrid: Alianza Editorial, 1995.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade**. 2.ed. Brasília: CFC, 2000.

DAVENPORT, Thomas; HARRIS, Jeanne. **Competing on Analytics**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

DAVIS, Gordon B.. **Management information systems: conceptual foundations, structure and development**. New York: McGraw-Hill, 1974.

DRUCKER, Peter. As informações de que os executivos realmente precisam. **Harvard Business Review**, Processo Decisório. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FURTADO, Fernando Augusto. **Orçamento e Controle**. Apostila do MBA em Gestão Empresarial. Goiânia: Empresa Educação/FGV, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Trad. Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERRGARD, T.. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**, 1 (4), 2000, 257-276.

HOLLAND CONSULTING. **Administração, Negócios e Recursos Focados em Resultados**. Apostila. São Paulo, 2005.

HORNGREEN, Charles T.; SUNDEM, Fary L.; STRATTON, William O.. **Contabilidade Gerencial**. 12.ed. Trad por Elias Pereira. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IBGE, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

JESUS, Fernando. **Psicologia clínico-organizacional: estratégia competitiva para o século XXI**. Goiânia: AB Editora, 2002.

_____. **Perícia e investigação de fraude**. 3.ed. Goiânia: AB Editora, 2005.

_____. **Comportamento econômico, corrupção e inteligência: uma abordagem metacognitiva**. Goiânia: AB Editora, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. 8.ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

LUFTMAN, Jerry. **Competing in the information age**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

NETO, Jerônimo Monteiro Noronha. **Finanças Corporativas**. Apostila do MBA em Gestão Empresarial. Goiânia: Empreza/Educação/FGV, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PHILLIPS, Jack; MYHILL, Monica; McDONOUGH, James. **O valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI**. Trad Ana Paula Garcia Spolon. São Paulo: Aleph, 2008.

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves. **Gestão Estratégica de Custos**. Apostila do MBA em Gestão Empresarial. Goiânia: Empreza Educação/FGV, 2009.

POPPER, Karl. **La lógica de la investigacion científica**. Traducción por Victor Sanchez de Zavala. Madrid: Editorial Tecnos, 1994.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHARDSON, John. **Handbook of qualitative research methods**. United Kingdom: BPS Blackwell Book, 2003.

ROMNEY, Marshall B.; STEINBART, Paul John; CUSHING, Barry E.. **Accounting Information Systems**. 7.ed. New York: Addison-Wesley Longman Inc, 1997.

SALAMACHA, Luciano Miguel. **Estratégia de Empresas**. Apostila do MBA em Gestão Empresarial. Goiânia: Empresa Educação/FGV, 2008.

SEGUNDO FILHO, José. **Controles financeiros e fluxo de caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STRAUSS, Anselm; CORBIM, Juliet. . **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Trad. Luciane de Oliveira da Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STEWART, T. Brainpower. **Fortune**. 123 (11), 1981, p. 44-60.

YAMAMOTO, Marina Mitiyo; SALOTTI, Bruno Meirelles. **Informação contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais**. São Paulo: Atlas, 2006.