

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ
Curso de Pós Graduação *Latu Sensu* em Controladoria e Gestão Tributária

Cíntia Mara Vicari

Emanoelle Kist

Juliana Kistemacher

Leonardo Gaio

Taise Celant

**CONTROLADORIA: ENFOQUE NA EFICÁCIA DOS CONTROLES INTERNOS DE
UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA**

Concórdia

2013

Cíntia Mara Vicari
Emanoelle Kist
Juliana Kistemacher
Leonardo Gaio
Taise Celant

**CONTROLADORIA: ENFOQUE NA EFICÁCIA DOS CONTROLES INTERNOS DE
UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó, como requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Gestão Tributária.
Orientador: Ronaldo Pasquini

Concórdia

2013

Cíntia Mara Vicari

Emanoelle Kist

Juliana Kistemacher

Leonardo Gaio

Taise Celant

**CONTROLADORIA: ENFOQUE NA EFICÁCIA DOS CONTROLES INTERNOS DE
UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó, como requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Gestão Tributária.

Orientador: Ronaldo Pasquini

Ronaldo Pasquini

André Koller Di Francesco Longo

Nádia Grezzana Mascelani

Concórdia

2013
RESUMO

Os administradores vivenciam fortes mudanças no mercado econômico, impulsionadas principalmente pela globalização, concorrência nacional e internacional, responsabilidade social, exigência dos consumidores e o avanço tecnológico. Enfatizando nos administradores de empresas com característica de pequeno e médio porte em concomitância da administração familiar, a utilização dos controles internos para gerenciamento administrativo surge como instrumento de nítida relevância na busca incessante pelo crescimento, prosperidade dos sócios e das partes envolvidas nesse cenário, tendo em vista a premissa básica do direito ao lucro e consequente perpetuação da entidade. Os controles internos são parte integrante da ciência originária da contabilidade denominada Controladoria. Considerando que a Controladoria tem o propósito de garantir que a missão e a continuidade dos negócios seja alcançada, tal departamento exerce importância e influência de forma determinante na gestão da empresa em questão, cabe então aos controles internos o papel de controlar e acompanhar o que foi planejando durante e após sua execução. Exposto os conceitos introdutórios, o presente estudo de caso se propõe a identificar os processos internos existentes em uma indústria de alimentos, consequentemente sugerir melhorias como também sugerir a implantação de novos controles a partir das necessidades identificadas com a finalidade de suprir a necessidade de informações indispensáveis ao gerenciamento da entidade estudada.

Palavras Chave: Controladoria - Controles Internos - Planejamento.

ABSTRACT

Administrators experience strong changes in the economic market, driven primarily by globalization, national and international competition, social responsibility, consumer demand and technological advancement. Emphasizing the directors of companies with characteristics of small and medium-sized family in concomitant administration, the use of internal controls to administrative management emerges as an instrument of clear relevance in the relentless pursuit of growth, prosperity of partners and stakeholders in this scenario, taking into view the basic premise of the right to income and consequent perpetuation of authority. Internal controls are an integral part of science originating in accounting named Comptroller. Whereas the Comptroller aims to ensure that the mission and business continuity is achieved, such department carries importance and influence decisively the management of the company in question, then it is up to the role internal controls to monitor and keep track of who was planning during and after implementation. Exposed introductory concepts, this case study aims to identify the internal processes in the food industry, consequently suggest improvements but also to suggest the implementation of new controls from the identified needs in order to meet the need of information essential the management of the organization studied.

Key words: Controller - Internal Controls - Planning.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Vendas de massas alimentícias
- Quadro 2 – Participação percentual do VBPI na indústria por atividade em Santa Catarina - 1996 - 2004
- Quadro 3 – Necessidade de capital de giro
- Quadro 4 – Investimento fixo existente
- Quadro 5 – Carga tributária
- Quadro 6 – Levantamento custos fixos e variáveis/despesas operacionais
- Quadro 7 – Análise vertical do balanço patrimonial
- Quadro 8 – Análise vertical da demonstração de resultado
- Quadro 9 – Análise de processos comerciais
- Quadro 10 – Análise dos processos financeiros
- Quadro 11 – Controle de vendas diárias por linha de produto.
- Quadro 12 – Padronização dos prazos de recebimento
- Quadro 13 – Política de cobrança
- Quadro 14 – Fluxo de caixa projetado
- Quadro 15 – Cotação de preços - fornecedores
- Quadro 16 – Controle de vendas por vendedor
- Quadro 17 – Comissão sobre vendas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estruturação da controladoria

Figura 2 – Objetivos dos controles internos

Figura 3 – Divisão de controles internos

Figura 4 – Controladoria na empresa

Figura 5 – Mapeamento dos processos administrativos da empresa

Figura 6 – Ciclo financeiro e operacional

Figura 7– Mapa das áreas de venda

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Problema.....	11
1.2	Objetivos	11
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.2.3	Justificativa.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1	Controladoria.....	13
2.1.1	Definição de controladoria e sua abrangência.....	14
2.1.2	Estruturação da controladoria.....	15
2.1.3	Funções e missão da controladoria.....	16
2.1.4	Fundamentos para implementação de uma controladoria.....	16
2.1.5	O papel da controladoria no processo de gestão e o <i>controller</i>	18
2.2	Gestão estratégica das informações.....	20
2.2.1	Sistemas de informação.....	20
2.2.2	Controles internos.....	21
2.2.3	Importância e objetivos do sistema de controles internos.....	22
2.2.4	Classificação dos controles internos.....	23
2.2.5	Diretrizes para implantação de um sistema de controles.....	24
2.2.6	Controladoria estratégica.....	25
2.2.7	Estratégia.....	26
2.2.8	Planejamento estratégico e controle.....	27
2.2.8.1	<i>Premissas do planejamento estratégico.....</i>	<i>29</i>
2.2.8.2	<i>Processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.....</i>	<i>29</i>
2.2.8.3	<i>Planejamento tático.....</i>	<i>31</i>
2.2.8.4	<i>Planejamento operacional.....</i>	<i>31</i>
2.2.8.5	<i>Planejamento tributário.....</i>	<i>32</i>
2.2.9	Controladoria como ferramenta de gestão.....	35
3	METODOLOGIA.....	37

3.1 Caracterização da pesquisa.....	37
3.2 Técnicas de coleta de dados.....	38
3.3 Forma e análise dos dados	38
4 OBJETO DE ESTUDO	39
4.1 Nome e endereço da empresa estudada.....	39
4.2 Histórico do segmento.....	39
4.3 Abrangência de atuação.....	40
4.4 Produtos/Serviços	40
4.5 Caracterização jurídica.....	40
4.6 Missão e visão.....	40
4.7 Princípios.....	40
4.8 Políticas e negócios.....	40
4.9 Declaração de valores.....	41
4.10 Objetivos e metas.....	41
4.11 Perfil de cliente.....	41
5 DIAGNÓSTICO.....	41
5.1 Características de mercado.....	41
5.1.1 Ambiente externo.....	41
<i>5.1.1.1 Cenário econômico atual.....</i>	<i>42</i>
<i>5.1.1.2 Ambiente global e local.....</i>	<i>42</i>
<i>5.1.1.3 Ambiente do ramo de atividades.....</i>	<i>44</i>
5.1.2 Ambiente específico.....	45
<i>5.1.2.1 Principais fornecedores e insumos.....</i>	<i>45</i>
<i>5.1.2.2 Principais empresas concorrentes.....</i>	<i>45</i>
<i>5.1.2.3 Aspectos tecnológicos.....</i>	<i>45</i>
<i>5.1.2.4 Aspectos ambientais.....</i>	<i>45</i>
5.1.3 Análise financeira.....	45
<i>5.1.3.1 Porte da empresa e forma de tributação.....</i>	<i>45</i>
<i>5.1.3.2 Breve relato da situação financeira.....</i>	<i>45</i>
<i>5.1.3.3 Histórico de resultados (lucratividade).....</i>	<i>46</i>
<i>5.1.3.4 Necessidade de capital de giro.....</i>	<i>46</i>

5.1.3.5 Investimento fixo existente.....	46
5.1.3.6 Carga tributária.....	47
5.1.3.7 Análise vertical.....	50
5.2 Análise dos processos administrativos existentes na empresa.....	51
5.2.1 Mapeamento dos processos administrativos da empresa.....	53
5.3 Propostas de implantação de novos controles no setor financeiro.....	57
5.3.1 Análise e planejamento financeiro.....	57
5.3.2 Crédito e cobrança.....	58
5.3.3 Caixa.....	59
5.3.4 Contas a pagar.....	60
5.4 Propostas de implantação de novos controles no setor comercial.....	61
5.4.1 Controle e indicação do desempenho dos vendedores.....	61
5.4.2 Definição das áreas de venda	62
5.4.3 Fidelização e conquista de novos clientes	63
5.5 Propostas para melhoria no sistema de informação.....	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE.....	69

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial passa por um período de transição. Mudanças nas concepções dos administradores vêm ocorrendo há algum tempo, impulsionadas principalmente por fatores como a globalização da economia, forte concorrência nacional e internacional, a responsabilidade social, a exigência dos consumidores e o avanço tecnológico.

Fatores internos e externos de relevante impacto na gestão das empresas, quando bem administrados podem ser transformados de ameaças em oportunidades apenas com a correta utilização das informações tempestivas e adequadas produzidas por um departamento administrativo.

Tendo em vista empresas consideradas de pequeno e médio porte, com características predominantemente familiares tal departamento pode ser identificado com relevância variável.

Para melhor entendimento é importante mencionar que de acordo com a Lei Complementar 139/2011 em seu artigo 2º, com efeitos a partir de 1º de janeiro de 2012, o conceito de microempresa e empresa de pequeno porte é assim definido:

- I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e
- II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Considerando ainda que, de acordo com o parágrafo exposto anteriormente, a grande maioria das empresas estão enquadradas nos limites definidos acima, e que dessa forma quando falarmos de empresas de pequeno e médio porte, estará sendo falando de percentual significativo em relação a todos os estabelecimentos empresariais brasileiros e que portanto, nessa mesma proporção estaremos falando de dificuldades e de particularidades repetitivas em grande parte delas.

As empresas designadas como PMEs em sua grande maioria são empresas de origem familiar e que apresentam características próprias como tamanho, faturamento, forma jurídica e controle societário bem diferentes de ambiente a ambiente (Seminário CRC-SP/IBRACON, 2000). E diante do exposto é possível

afirmar que o que diferencia as PME é o estágio administrativo-gerencial, muito caracterizado por:

- Administração por seus fundadores, seus herdeiros ou familiares razoavelmente próximos;
- Conflitos mais ou menos declarados quanto à profissionalização da administração;
- Falta de pessoal qualificado em quantidade suficiente para preencher TODAS as funções gerenciais que a complexidade dos negócios atuais exige.
- (Co-) existência de dois sistemas de informação: o contábil, tediosa obrigação necessária para atender às exigências societárias e fiscais e o informal, para fins gerenciais.
- Falta de planejamento estratégico formalmente integrados os planos de curto e médio prazos.

Considerando o exposto, é nítida a importância na utilização de controles internos que produzam informações em tempo hábil e com relevância no processo administrativo. Considerando ainda que tal trabalho de pesquisa tem por objeto empresa considerada de pequeno porte, com característica familiar e com outras particularidades presentes em empresas com esse tipo de administração.

Em vista do apresentado, tal pesquisa tem por objetivo apresentar a eficácia dos controles internos a partir de um departamento de controladoria de uma empresa do ramo alimentício sito no Município de Lindóia do Sul, Estado de Santa Catarina.

1.1 Problema

A busca pelo crescimento e prosperidade dos negócios está diretamente ligada à qualidade da gestão. Contudo, para chegar à eficácia na gestão empresarial é necessário que os gestores estejam envolvidos com o que acontece interna e externamente e com as diretrizes do negócio. Existe ainda, a necessidade de manter as operações que acontecem nas empresas organizadas. Devido a esse fato, muitas empresas vem buscando controles e até instituindo setores com a função de criar e controlar esses mecanismos, ou seja, a controladoria.

Diante do exposto acima, faz-se o seguinte questionamento: Quais os processos de controladoria mais adequados aos setores Comercial e Financeiro para geração de informações de apoio à Gestão de uma indústria de alimentos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os processos de controladoria nos setores Comercial e Financeiro para geração de informações de apoio à tomada de decisão.

1.2.2 Objetivos específicos

- Revisar a literatura existente sobre controladoria;
- Identificar os processos de controladoria utilizados na empresa;
- Definir os controles internos necessários para gerar informações de apoio na tomada de decisão dos setores comercial e financeiro;
- Sugerir a implantação de novos processos e/ou melhorias nos processos já existentes com base na controladoria.

1.2.3 Justificativa

A competitividade corporativa tem gerado muitas dificuldades de gerenciamento para os administradores, e têm levado muitas empresas a revisar seus métodos de gestão, padronizando seus controles internos, e profissionalizando sua gestão.

As mudanças no cenário empresarial exigem adaptações rápidas e contínuas, para a sobrevivência e o crescimento de uma organização é indispensável que ela tenha um planejamento estratégico, um sistema de informações gerenciais, políticas de gestão, métodos de custeio e um planejamento tributário.

Como o Brasil possui uma alta carga tributária, o planejamento tributário é uma forma lícita de se planejar as transações da empresa, visando minimizar os custos tributários que representam um valor elevado na formação do preço de venda.

A contabilidade que até pouco tempo era meramente fiscal, tornou-se uma importante ferramenta de gestão, influenciando diretamente na tomada de decisão.

A empresa deve utilizar-se do estudo detalhado de demonstrações contábeis, fluxo de caixa e ponto de equilíbrio, proporcionando informações mais exatas e seguras para a gestão.

Para enfrentar a concorrência, os produtos importados e as vendas na internet, os administradores precisam realizar uma gestão estratégica, ter em mãos informações gerenciais precisas e confiáveis, para que a decisão seja eficiente e em tempo hábil.

Ter as informações em tempo hábil é essencial no processo decisório da empresa e pode se tornar fator determinante para a sua capacidade gerencial e na potencialidade de geração de resultados.

As pequenas e médias empresas brasileiras têm enfrentado muitas dificuldades, pois o nível de concorrência no mercado exige uma reestruturação gerencial dentro dessas organizações. Na sua grande maioria elas não possuem sistemas de gestão e planejamento estratégico.

Essa necessidade de reestruturação gerencial, e a falta de planejamento organizacional das pequenas e médias empresas nos motivou a desenvolver um estudo sobre a importância do uso dos controles internos, das ferramentas de gestão e da necessidade de um sistema de informações gerenciais para tomada de decisão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Controladoria

A base científica da controladoria é a contabilidade e os fundamentos sobre gestão econômica, tendo o objetivo de criar e agregar valor para a empresa dando suporte à gestão e assegurando o resultado planejado.

Conforme Schimidt e Santos (2009), a origem da controladoria se deu através dos meios sociais e de produção que ocorreram na Revolução Industrial, quando organizações aumentaram de tamanho, físico e faturamento e concomitantemente a sua complexidade na administração. Com esse impacto, surge um novo ramo da gestão empresarial: a controladoria.

Ainda segundo os autores, inicialmente a controladoria auxiliava nas operações de negócio, no qual, calculava e controlava os custos operacionais,

desde a contratação de novos funcionários, compra de materiais ou até mesmo, controle financeiro para a organização expandir-se.

Mas essa função burocrática sofreu mudanças, para acompanhar a evolução das empresas, com o avanço tecnológico e com a globalização, a controladoria passou a ter a visão sistêmica do negócio, a sua finalidade não resume em entender apenas cadeia de valor da organização, mas conhecer o mercado, entender o funcionamento, suas tendências, e dar suporte e apoio na tomada de decisões dos gestores.

2.1.1 Definição de controladoria e sua abrangência

A grande competitividade empresarial tem levado as empresas a rever seus processos internos buscando otimização dos recursos e a redução de custos. Com isso as organizações estão percebendo a necessidade de possuir informações precisas para dar suporte ao processo decisório, de forma a minimizar os riscos e possibilitando maior eficácia gerencial. A controladoria tem papel fundamental para o acompanhamento mais ágil e aprofundado do desempenho econômico-financeiro das empresas.

Conforme Oliveira, Perez e Silva (2011):

Pode-se entender controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2011, p.13)

A controladoria contribui significativamente para a eficácia dos processos internos das organizações e resulta numa influência decisiva para a empresa, produzindo informações necessárias para sua gestão.

Segundo Peleias (2002):

(...) a controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como contabilidade, administração planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistema. (PELEIAS, 2002, p.13)

A controladoria pode ser considerada o centro das doutrinas e conhecimentos em relação à gestão econômica, é uma ciência contábil desenvolvida que promove integração entre a organização, o sistema contábil, e todo o processo de gestão.

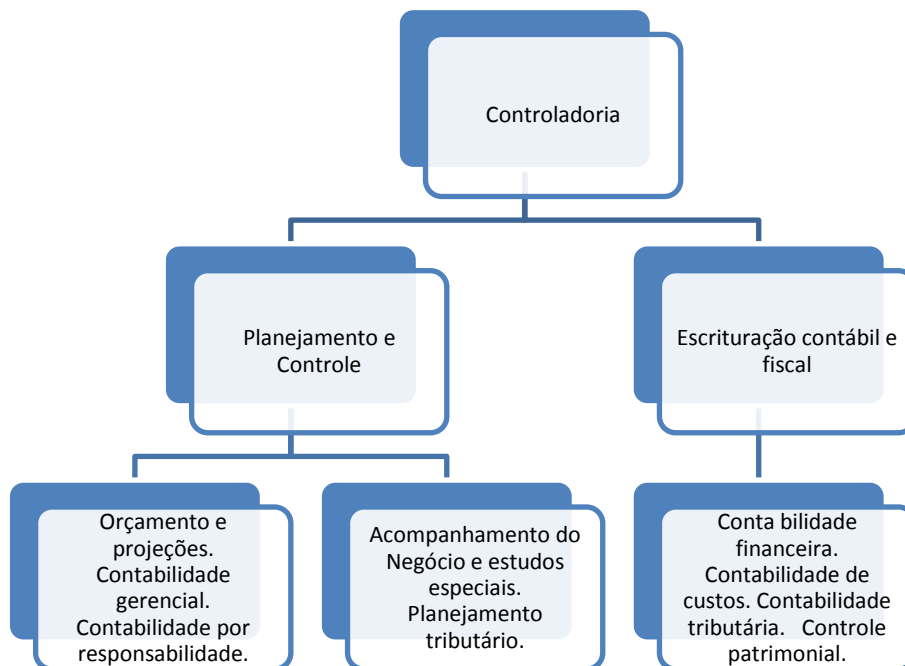
Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p.26) “A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da organização. Seu papel fundamental, nesse sentido, consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área, afirmam Mosimann e Fisch (1999).

2.1.2 Estruturação da controladoria

A controladoria deve apoiar o processo de gestão, precisa estar bem organizada internamente, a fim de gerar melhores informações. Para isso sua estruturação precisa ligar os sistemas de informação contábil e fiscal, com as áreas de planejamento, conforme demonstrado abaixo:

Figura 1 – Estruturação da controladoria



Fonte: Oliveira, Perez e Silva (2004, p.23).

Desta forma a controladoria sustenta-se em dois pilares: Na estrutura contábil/fiscal enquadram-se as rotinas de contabilidade ligadas à apuração de impostos, escrituração fiscal e societária. Já na estrutura de planejamento e controle, encontram-se as questões ligadas à gestão de negócios e planejamento tributário.

A controladoria é uma ciência autônoma e não se confunde com a contabilidade, apesar de utilizar pesadamente o instrumental contábil. A controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há alargamento do campo de atuação, esse alargamento conduziu a que ela seja mais representada pela denominação de controladoria. (PADOVEZE, 2003, p.36.)

Nesse contexto, percebe-se a importância das informações contábeis para a controladoria, sendo que a estrutura deve assegurar sua principal função, de controle e apoio no planejamento.

2.1.3 Funções e missão da controladoria

As funções segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), têm por objetivo orientar o campo de atuação de determinada área do conhecimento, são como a ação própria ou natural de um órgão, aparelho ou máquina.

Segundo Peleias (1991), a controladoria tem a missão de dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos. Ou seja, está sempre ativa com o intuito de controlar, informar, para fazer acontecer o planejado.

As funções da controladoria são:

Informação: compreende os sistemas contábil-financeiro-gerencial;
 Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
 Coordenação: visa centralizar informações com vista na aceitação de planos. O *controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções;
 Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc;
 Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos;
 Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2011 p.9).

Portanto, a controladoria trabalha para a melhoria contínua e aprimoramento da empresa, cercando-se de todas as informações possíveis para assegurar as decisões corretas dos gestores da empresa.

Diante do exposto acima, a principal função da controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico global da organização, agregando valor nas diversas áreas administrativas.

2.1.4 Fundamentos para implementação de uma controladoria

A falta de planejamento e controle traz dificuldades para o gerenciamento das organizações, a implementação da controladoria interna é uma ferramenta essencial para o sistema de controle interno. Esse processo consiste em uma análise da empresa como um todo, através do mapeamento e análise de todos os processos internos existentes, para que sejam identificados os pontos de melhoria para geração de informações necessárias no auxílio à gestão.

Segundo Padoveze (2011), na implementação da controladoria devem ser analisados os seguintes elementos:

Estrutura organizacional: Analisar e entender a estrutura organizacional da empresa, classificando basicamente as áreas de produção, administração e comercialização, verificando eventual necessidade de alteração da sua representatividade nos sistemas de acumulação de informações contábeis e gerenciais.

Unidades de negócios e/ ou processos operacionais: Identificar as unidades de negócios existentes já definidas. Identificar e classificar os principais processos operacionais de cada unidade de negócio.

Produtos e serviços; linhas de produtos: identificar os produtos e serviços e classificá-los e linhas de produtos, objetivando sua codificação e inserção no sistema de informação contábil.

Eventos econômicos: identificar e caracterizar os principais eventos econômicos da empresa de acordo com as necessidades de informações dos gestores.

Tecnologia e sistemas de informação: Avaliar a tecnologia de informação empregada e os sistemas de informações e comunicações existentes. A tecnologia da informação é um elemento condutor de estratégias de controladoria, uma vez que

a partir dela poderão ser identificados os métodos, relatórios e práticas gerenciais existentes.

Os autores também definem a estruturação do sistema contábil tradicional:

Relatórios básicos: Balanço patrimonial, demonstração de resultados, fluxo de caixa e origens e aplicações de recursos.

Plano de contas fiscal e gerencial: Que atenda as necessidades fiscais, legais e gerenciais.

Conta contábil fiscal e gerencial: Lançamentos que contenham informações para os modelos decisórios dos gestores de diversos eventos econômicos da empresa.

Flexibilidade: Estrutura básica de informações contábeis flexíveis, íntegra e precisa, providenciando agilidade e sem redundância de dados.

Análise e orçamento: contas contábeis integradas e acopladas ao sistema orçamentário.

Após o levantamento das informações e mapeamento dos processos, o *controller* poderá identificar os gargalos existentes para melhoria e padronização dos processos, além de disponibilizar aos gestores informações gerenciais para tomada de decisão.

2.1.5 O Papel da controladoria no processo de gestão e o *controller*

A gestão empresarial envolve diretamente o controle das operações da empresa, cabe à controladoria colocar as informações a disposição dos gestores.

De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2011), o papel da controladoria é assessorar as diversas áreas da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

O gestor responsável pela controladoria é chamado de *controller*/controlador.

Os primeiros controladores foram recrutados entre os homens responsáveis pelo departamento de contabilidade ou então pelo financeiro da empresa. Essa escolha deveu-se a vários fatores, especialmente ao fato de que os contadores e os administradores financeiros possuíam uma visão ampla da entidade, tornando-os aptos a exercer as atividades iniciais da controladoria. (SCHMIDT; SANTOS, 2009, p. 20).

Oliveira, Perez e Silva (2011), mencionam que várias são as atribuições de um *controller*. No entanto ressalta que sua função básica consiste em gerenciar, além de muitas vezes implantar, os seguintes sistemas: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Horngren (1985, p.11), baseado na classificação do *Financial Executive Institute*, traz sete funções a serem desempenhadas pelo *controller*, são elas: “planejamento para o controle, relatórios e interpretação, avaliação e assessoramento, administração tributária, relatórios para o governo, proteção de ativos e avaliação econômica”.

Planejamento para o controle é “estabelecer, coordenar e manter, através da gerência autorizada, um plano para o controle das operações”. (ANDERSON; SCHMIDT, 1963, p. 13).

A postura do *controller* frente à administração também é motivo de estudos. Sathe (1983) identifica quatro tipos de *controllers* segundo sua postura, são eles: independente, envolvido, dividido e forte. Seu trabalho conclui que o mais adequado para as organizações é o *controller* forte, pois um único profissional serviria como contraponto para a administração e, ainda, seria responsável pela geração de relatórios, obtendo uma atuação mais eficiente.

Ou seja, o *controller* deve ter experiência nas áreas contábeis, financeiras e administrativas, para atender as exigências do mercado de trabalho.

Os conhecimentos exigidos para o desempenho das funções de *controller* são: Contabilidade e finanças; Sistemas de informações gerenciais; Tecnologia da informação; Aspectos legais de negócios e visão empresarial; Métodos quantitativos; Processos informatizados da produção de bens e serviços, [...] práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico, ter fácil relacionamento e ser hábil para vender suas ideias e conceitos. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2011 p.13).

Conforme citado, um amplo conhecimento da legislação sobre tributos é uma característica fundamental para que o *controller* consiga uma boa administração tributária. Uma gestão tributária com qualidade pode trazer mais recursos do que muitos dos produtos existentes na carteira da empresa.

É fundamental também que o profissional de controladoria tenha bons conhecimentos dos princípios contábeis e da legislação societária para que possa

gerar bons relatórios para o governo, bem como para os demais usuários externos das demonstrações financeiras.

Enfim, pode-se afirmar que a controladoria está em constante evolução, valorizando o profissional da área que tenha visão de negócio, ainda mais nos dias atuais, em que a globalização traz efeitos em todas as áreas, inclusive na contabilidade e controladoria com a adequação as normas internacionais.

2.2 Gestão estratégica das informações

A controladoria está voltada para a gestão estratégica de informações pelo fato de que precisa produzir as informações certas, para que os gestores da empresa possam analisar dados precisos a tempo de construir cenários para o futuro, e visualizar tendências.

A informação estratégica pode ser definida da seguinte forma:

Trata-se das informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para os clientes e de ser vantajosas em novos mercados e indústrias, em um tempo futuro. (ANDREDE; FRAZÃO, 2011, p.22).

No entanto, para que a controladoria possa divulgar as informações úteis ao processo decisório da empresa, é necessário ter um sistema de informação integrado, ou seja, *softwares* para uma administração dessas informações.

2.2.1 Sistemas de informação

Padoveze (1998) define sistema de informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Reforçando o conceito acima, os dados transformados em informação consistem em um produto essencial para as empresas permitindo às instituições o cumprimento de seus objetivos e a tomada de decisões, reduzindo a incerteza e os

possíveis riscos existentes, pois informações distorcidas podem levar os gestores a conclusões errôneas e prejudiciais para a empresa.

Já Oliveira, Perez e Silva (2010) definem sistema de informações gerenciais como o processo de transformação de dados utilizados posteriormente na estrutura decisória da empresa como ferramenta para otimizar os resultados.

Ainda segundo Padoveze (1998), os sistemas de informação classificam-se em: Sistemas de Informações de Apoio às Operações e Sistemas de Informação de Apoio à Gestão:

Os sistemas de Apoio às operações têm como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executar suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento). (...) Os sistemas de apoio à gestão preocupam-se basicamente com as informações necessárias para a gestão econômico-financeira da empresa, tendo como base as informações de processo e quantitativas geradas pelos sistemas operacionais. (PADOVEZE, 1998, p. 50).

Pode-se afirmar que é necessária a integração entre esses dois sistemas, a fim de que as informações geradas sejam úteis na tomada de decisão, visto que um necessita constantemente de informações do outro.

Portanto, controladoria utiliza os sistemas de informação para dar suporte a sua atividade de assessorar os gestores nas decisões, otimizando os resultados, tanto operacionais como financeiros.

2.2.2 Controles internos

Não faz sentido planejar, se o que foi planejado não se constitui em uma diretriz para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desvios em relação ao planejado e as causas desses desvios, e conseqüentemente tomada de ações corretivas. (MOSIMANN; FISCHER, 1999)

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. (ALMEIDA, 2009).

Para o Conselho Federal de Contabilidade (2000, p. 140):

O sistema contábil e de controles internos compreendem o plano da organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis e de sua eficácia operacional.

Os controles internos são considerados instrumentos destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa que permitam observar e monitorar os acontecimentos que produzam variações no patrimônio da entidade. (FRANCO; MARRA, 2009).

Considerando sua importância e grande amplitude, o conceito de controles internos, para ser totalmente compreendido, deve ser devidamente analisado pelo conjunto de sua natural aplicação no contexto das rotinas empresariais, de acordo com as necessidades da empresa.

2.2.3 Importância e objetivos do sistema de controles internos

Os controles internos são responsáveis pela geração das informações de todos os processos e rotinas dentro da organização, monitorando os resultados das decisões tomadas pela gerência. Os sistemas de controle variam de acordo com a estrutura de cada organização, quanto maior a empresa maior é a necessidade de controles internos integrados. Para Oliveira, Perez e Silva (2009):

A partir de determinado porte, as empresas são gerenciadas de forma segmentada, quase sempre existindo um executivo responsável em cada uma das diversas divisões, departamentos ou setores. Tais responsáveis devem, evidentemente, prestar contas periódicas do desempenho de sua área, dentro da alçada de gerenciamento. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2009, p. 72).

Quanto maior se tornar a empresa, mais complexa será a estrutura organizacional necessária para controlar as operações de forma eficiente, tornando necessária a criação de relatórios, indicadores e análises consistentes, os quais darão ao administrador uma visão geral dos processos da empresa, facilitando, assim, a tomada de decisão por parte dos mesmos.

A controladoria é reconhecida como um instrumento de controle administrativo fundamental. A gestão que não esteja apoiada em um controle interno

eficaz, até certo ponto torna-se insegura, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2009).

Os objetivos do sistema de controle interno variam de acordo com os critérios e procedimentos adotados por cada empresa.

Figura 2 – Objetivos dos controles internos



Fonte: Oliveira, Perez e Silva, (2009, p.74).

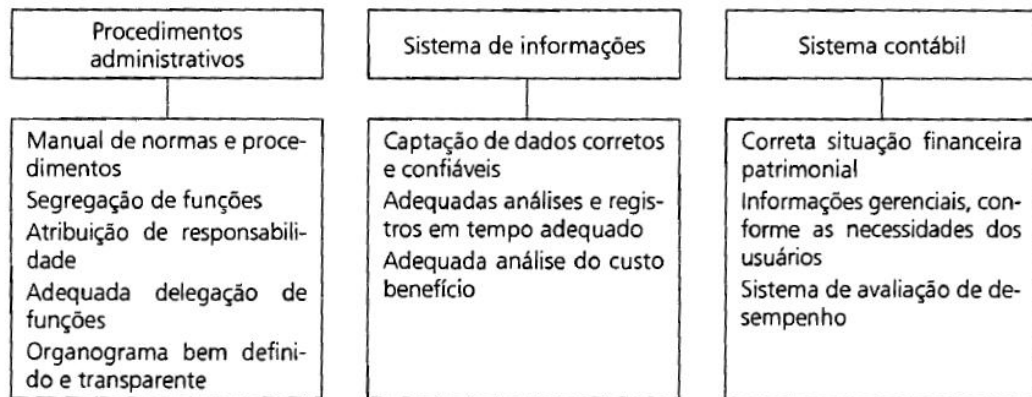
Cada organização tem metodologias diferentes de gestão, assim cada uma delas organiza seus controles internos de acordo com a sua necessidade de informação. Um sistema de controle interno eficaz traz para qualquer organização, independente do seu porte, informações seguras e tempestivas auxiliando a tomada de decisão.

2.2.4 Classificação dos controles internos

Toda a organização tem necessidade de controles, sejam eles administrativos ou contábeis. Para que as informações contábeis estejam claras, objetivas e confiáveis, é fundamental que tenhamos procedimentos e um bom sistema de informações, para que a administração possa tomar decisões em tempo, para possíveis melhorias.

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2009), podemos resumir os controles internos, distinguindo entre os principais procedimentos administrativos, sistema de informações e o sistema contábil:

Figura 3 – Divisão de controles internos



Fonte: Oliveira, Perez e Silva, (2009, p.75).

A organização e a padronização dos processos administrativos garantem a geração de informações confiáveis e úteis para geração de índices de desempenho e controle gerencial. Com as informações geradas através do sistema contábil é possível a geração de demonstrações para análises financeiras e econômicas da organização.

2.2.5 Diretrizes para implantação de um sistema de controles

Para que o controle interno venha a realizar o seu objetivo maior se faz necessário que haja um ambiente de controle favorável, ou seja, deve ser realizada a implantação de um sistema de controle interno, e para isto, devem ser seguidos alguns princípios conhecidos como “princípios de controles internos”, nos quais reza conceitos e diretrizes básicas para a implantação dos mesmos.

A implantação de um sistema de controle ou mesmo a revisão e o aprimoramento de um sistema já existente é uma atividade complexa, que requer a observância de algumas diretrizes básicas conforme destaca Oliveira, Perez e Silva (2009):

Primeira: Cada empresa deverá desenvolver seu próprio sistema de controles.

Segunda: Por melhor que seja, nenhum sistema de controles poderá compensar ou neutralizar as incompetências dos executivos da empresa.

Terceira: Complexidade dos sistemas de controles internos não representa garantia de eficácia e eficiência.

Quarta: Devem se fixados prazos realistas e exequíveis no processo de implantação do sistema de controles.

Quinta: É decisiva a participação das pessoas na implantação ou aprimoramento dos controles internos e na futura manutenção e operacionalização sistêmica.

Sexta: Sistemas complexos e impraticáveis são inúteis.

Sétima: No processo de implantação ou reformulação devem ser consideradas também as perspectivas futuras da empresa. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2009, p. 78).

Percebe-se que o controle interno, após ser implementado na empresa, possui o objetivo de assegurar a continuidade da mesma, através da melhoria constante das operações e das diversas formas de informações, as quais, necessariamente terão que possuir qualidade para que possam ser confiáveis.

2.2.6 Controladoria estratégica

A estratégia de maneira geral e popular é vista como uma forma de pensar em planos no tempo presente, para garantir um futuro melhor.

No ambiente das empresas, segundo Oliveira, Perez e Silva (2011) a estratégia está ligada ao processo decisório das organizações, sendo que pensar em estratégia no mundo empresarial, significa um profundo conhecimento do negócio, análise e verificação de tendências.

Então a definição de estratégia seria:

[...] de que se trata de um conjunto deliberado de ações orientadas para desenvolver e manter as vantagens competitivas. E competitividade é a capacidade de a empresa formular, implementar e divulgar estratégias concorrenciais que lhe permitem manter ou ampliar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2011, p. 19).

Sob esses aspectos, a controladoria estratégica pode ser definida como:

[...] a atividade da controladoria que, através do Sistema de Informação Contábil, abastece os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional. (PADOVEZE, 2011, p.96).

A partir desses conceitos, pode-se afirmar que a controladoria estratégica vem da necessidade de planejar estrategicamente, identificando possíveis ameaças

e oportunidades do ambiente empresarial, sendo assim, ela torna-se vital para o planejamento de qualquer organização.

2.2.7 Estratégia

A estratégia foi conceituada por diversos autores como o processo pelo qual os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2011).

Por esse prisma, Oliveira, Perez e Silva (2011) consideram que o moderno gerenciamento das corporações deve constituir-se em um processo cíclico contínuo de:

Formular estratégias;

Comunicar essas estratégias por toda a organização;

Desenvolver e por em prática táticas para implementar as estratégias; e

Desenvolver e implementar controles para aprimorar as etapas da implementação e depois o sucesso no alcance das metas estratégicas.

Nesse contexto, a controladoria é fundamental para o planejamento de qualquer organização, por meio de um sistema de informações que integre as informações.

Pode ser citado um sistema hierárquico para as diversas atividades de planejamento e controle nas organizações segundo Oliveira, Perez e Silva (2011):

Planejamento estratégico: processo de decidir objetivos da organização, mudanças nesses objetivos, recursos para atingir tais objetivos e políticas a governar a aquisição, uso e disposição desses recursos.

Controle gerencial: processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e usados eficaz e eficientemente, na consecução dos objetivos da organização.

Controle operacional: Processo de assegurar que tarefas específicas sejam levadas a cabo de modo eficaz e eficiente.

2.2.8 Planejamento estratégico e controle

Com as constantes mudanças no ambiente externo, as organizações buscam no planejamento Estratégico o diferencial para sair na frente dos seus concorrentes.

De acordo com Oliveira (1999), o ato de planejar é muito complexo e pode ser identificado com um processo contínuo de reflexão ao futuro almejado, ou seja, alcançar os objetivos traçados.

O planejamento dentro das organizações, bem como o processo de controle pode ser dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional.

Aquele desenvolvido no mais elevado nível hierárquico organizacional e com maior impacto sobre os destinos da organização é o planejamento estratégico. Este planejamento será operacionalizado, posteriormente, através dos planejamentos tático e operacional. (CHIAVENATO, 1985).

Para Bethlem (1999), o ponto de partida para o planejamento estratégico é definir com antecedência os objetivos, as metas e as estratégias que a empresa pretende alcançar.

O planejamento estratégico servirá como um norte que orientará as decisões da empresa. Segundo Santos (1999, p. 163), a "função do planejamento estratégico é permitir que a empresa, da maneira mais eficiente possível, consiga uma vantagem sustentável sobre seus competidores".

Pode-se afirmar então que o planejamento estratégico está ligado à controladoria, pois a partir de um bom sistema de informação pode-se comparar o que foi planejado com o que foi executado na empresa.

O Planejamento pode ser considerado um processo formalizado de desenvolvimento de ações para produzir e articular resultados, definindo objetivos organizacionais, e como serão alcançados. (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009).

O processo de tomada de decisões deve conter componentes pessoais e empresariais, sendo que as ações nesses dois níveis devem ser orientadas para que garanta os interesses dos diversos fatores não controlados, os quais estão alocados no ambiente da empresa. Planejar envolve um modo de pensar, e conseqüentemente envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, pra quem, por que, por quem e onde. (OLIVEIRA, 2010).

Os autores Lunkes e Schnorrenberger (2009) apontam como características do Planejamento:

É um processo que antecede a ação;

Sempre existe na organização, embora nem sempre esteja explicitado ou difundido;

Deve ser dinâmico, associado ao monitoramento, para poder adaptar-se as mudanças ambientais;

Tende a reduzir as incertezas e os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos;

Deve interagir permanentemente com o controle para que se possa saber se esta sendo eficaz, isto é, alcançando seus objetivos; e

Se associado ao controle. Serve para a avaliação de desempenho da organização e das áreas.

O planejamento consiste na definição de métodos e estratégias a serem seguidos pela organização com o intuito de identificação de acontecimentos futuros, acompanhamento e correção das decisões tomadas. A Criação de cenários surge como alternativa para propiciar a melhor tomada de decisão. (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

Analisar cenários futuros traz a empresa à facilidade nas tomadas de decisões, OLIVEIRA (2010, p. 5) destaca o propósito do planejamento.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente eficiente e eficaz.

A atividade de planejamento é complexa, pois consiste em um processo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante os objetivos e metas da organização, avaliando as alternativas para que sejam alcançados, sendo que isso implica em um processo decisório permanente. (OLIVEIRA, 2010).

Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 45) destacam que:

A antecipação de eventos futuros é um dos grandes desafios das organizações contemporâneas. Maximizar o uso das potencialidades existentes, inibir e corrigir os efeitos dos pontos fracos e desenvolver e agregar novas capacidades e competências são cruciais ao curso da organização.

Para realização do planejamento de uma organização além de levar em conta as atividades operacionais, deve-se considerar os objetivos da organização, suas crenças, valores e políticas para definir as ações que serão tomadas. Esse contexto que a entidade está inserida é fundamental para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico. (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

2.2.8.1 Premissas do planejamento estratégico

As premissas da organização formam a base para a formulação do planejamento estratégico. Esse sistema institucional de crenças, valores, missão e propósitos são iniciados pelos sócios e acionistas e desenvolvido ao longo da trajetória da empresa, condicionando a forma de interação que a mesma tem com a sociedade. (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

Essa filosofia empresarial desenvolvida vai nortear as ações da entidade e dos seus colaboradores perante seus clientes, fornecedores, produtos e perante a sociedade em geral. A clareza das filosofias da entidade é fundamental para a comunicação e entendimento dos públicos com os quais interage. (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

2.2.8.2 Processo de desenvolvimento do planejamento estratégico

O planejamento estratégico inicia pela análise das crenças, valores e propósitos, eles são guias de todo o processo. Depois no decorrer do planejamento começa a definição da Visão estratégica da empresa, demonstrando o que a organização quer ser no futuro dentro do seu cenário de atuação. (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

O planejamento estratégico segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009) é uma resultante de sucessivas e recursivas análises das oportunidades e ameaças

(análise externa), pontos fortes e fracos (análise interna). Além do mais, essas análises, interna e de mercado, ficam sujeita a capacidade de quem a executa, e também as suas crenças, valores e experiências vividas que vão influenciar no resultado.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009) as divergências de opiniões são essências na construção de um consenso, segundo os autores, se quisermos uma organização criativa e inovadora precisamos trabalhar com pessoas críticas que exponham opiniões divergentes, olhares diferentes, pois o fluxo livre de ideias conflitantes faz surgir descobertas de soluções que nenhum individuo teria conseguido sozinho.

O trabalho desenvolvido por uma única pessoa fica sujeito à subjetividade das suas ideias e princípios, o que pode levar a organização a tomar decisões erradas comprometer seus resultados e até mesmo a existência da mesma. (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

Deste conjunto de ideias e informações coletadas surge o conjunto de objetivos estratégicos a serem executados no curto prazo. Esses objetivos podem ser organizados por áreas de maiores necessidades até as áreas de menor necessidade. (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

Definidos os objetivos estratégicos Lunkes e Schnorrenberger (2009) destacam que a organização precisa desenvolver estratégias para o seu alcance, serão elas que dirão “o que” e “como Fazer” para alcançá-los. Os autores conceituam estratégia como sendo a parte de aplicar os meios disponíveis com vistas ao alcance de objetivos específicos.

Para atingir os objetivos desejados a organização tem necessidade de estar em sincronia, ela deve possuir estratégias claras e bem definidas, com um plano de controle e monitoramento para possíveis correções, caso seja necessário. (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

Dessa forma depois de saber qual é a base filosófica que norteia as ações da organização, aonde ela quer chegar, o que e como ela pretende alcançar seus propósitos, é chegada a hora de elaborar os planos de ação. Eles abrangem as iniciativas de ações visando atingir os objetivos com determinação das metas para as áreas de responsabilidade. Convém lembrar que estas metas devem ser estabelecidas no nível estratégico e, posteriormente desdobradas para os níveis tático e operacional. (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

2.2.8.3 *Planejamento tático*

Segundo (Oliveira, 1999) O planejamento tático possui um período de tempo mais curto do que o planejamento estratégico e tem como objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, envolvendo mais as pessoas dos níveis gerenciais.

O nível tático tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, utilizando a eficiência dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos fixados pela organização , segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas para orientar o processo decisório da empresa. (OLIVEIRA, 2010).

Essa etapa é crucial para alcance dos objetivos globais da organização, ela deve ser coordenada por alguém que esteja envolvido em todo o planejamento da organização, para guiar as inúmeras interações e negociações de forte apelo técnico e emocional. (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

2.2.8.4 *Planejamento operacional*

Essa etapa do Planejamento também é fruto do desmembramento dos objetivos, porém num nível operacional, onde efetivamente serão desempenhadas as ações para obtenção dos maiores propósitos da organização. (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

O planejamento operacional basicamente consiste na formalização através de documentos escritos das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. (OLIVEIRA, 2010).

Neste nível de planejamento as pessoas são mais exigidas por estar mais próxima a efetiva execução das tarefas. Nesta etapa é essencial que ocorra o alinhamento entre os três níveis de planejamento, para que a execução das ações sejam monitoradas visando atender ao que foi planejado. (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Para controle e monitoramento do planejamento operacional o orçamento é uma ferramenta importante na implementação do planejamento operacional, através

dele fomenta-se a comunicação e coordenação das ações. (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

O orçamento é um plano com a descrição detalhadas das atividades e operações a serem executadas no período. O orçamento tem como propósito auxiliar no planejamento, na comunicação e coordenação, alocação dos recursos, gerenciamento do desempenho financeiro e operacional, evolução e controle do desempenho e base para incentivos e remuneração variável. (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Além de ser parâmetro para avaliação dos planos, o orçamento permite apuração do resultado por área de responsabilidade, proporcionando um controle por área. O planejamento envolve o desenvolvimento de objetivos e metas organizadas para elaboração do orçamento. Assim o propósito do orçamento é quantificar o plano de ação e assim submeter às pessoas a organizar e planejar suas ações. (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Através do orçamento a empresa consegue obter o monitoramento adequado das ações podendo avalia-las, e em caso de necessidade, mudar as estratégias como ação corretiva. A melhora nos controles assegura a eficácia da organização e melhoria dos processos internos. (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

2.2.8.5 *Planejamento tributário*

É o estudo prévio da realização do fato administrativo, pesquisando-se seus efeitos jurídicos e econômicos e as alternativas legais menos onerosas. (FABRETTI, 2009).

O planejamento tributário é a designação utilizada para definir uma série de procedimentos tradicionalmente conhecidos e utilizados como formas de economia de imposto. O planejamento tributário concentra-se em produzir uma engenharia tributária que envolva a avançada tecnologia fiscal, financeira e societária, visando à redução dos encargos tributários. (MALKOWSKI, 2000).

Para Oliveira (2005, p.38), o planejamento tributário é:

Uma forma lícita de reduzir a carga fiscal, o que exige alta dose de conhecimento técnico e bom-senso dos responsáveis pelas decisões estratégicas no ambiente corporativo. Trata-se do estudo prévio à

concretização dos fatos administrativos, dos efeitos jurídicos, fiscais e econômicos de determinada decisão gerencial, com o objetivo de encontrar alternativa legal menos onerosa para o contribuinte.

O planejamento tributário nada mais é do que um estudo das alternativas lícitas de se efetuar as transações da empresa, para decidir qual a alternativa que resultará no menor imposto a pagar. Para que seja eficaz, é necessário que ele seja elaborado por um profissional confiável e de grande conhecimento técnico. Devem ser analisados o histórico da empresa, a situação atual e a perspectiva de futuro.

Para a realização do planejamento tributário, além de aperfeiçoar procedimentos e planejar as transações da empresa, o profissional irá à busca das brechas presentes na legislação fiscal, que possam resultar em um desembolso tributário menor. Essa prática denomina-se Elisão Fiscal.

A Elisão Fiscal é uma forma lícita de planejamento tributário para um contribuinte. Assim, o contribuinte busca a maneira menos onerosa para conduzir suas operações tributáveis. Neste contexto, Oliveira (2005, p. 167) destaca que:

A elisão fiscal pressupõe a licitude de comportamento do contribuinte que objetive identificar as consequências fiscais de uma decisão, resultando em uma economia de tributos, haja vista que, dentro do direito de se auto-organizar, está inserida a liberdade de o contribuinte organizar seus negócios do modo menos oneroso sob o aspecto fiscal. A elisão é desenvolvida pelo planejamento tributário, adequando o contribuinte a melhor forma de tributação, executando-o em conformidade com os sistemas legais que possibilitam a redução de tributos e alíquotas.

Diante do descrito, a Elisão Fiscal inicia-se pelo planejamento tributário, projetando qual o melhor regime tributário para aquela empresa, planejando suas transações visando adotar maneiras de se reduzir o valor do imposto pago pela empresa. Todo esse estudo baseado em normas legais.

No planejamento tributário tem-se a necessidade de adotar critérios legalmente permitidos, pois a prática de um ato ilegal visando reduzir os tributos caracteriza uma evasão fiscal, sujeita a penalidades.

A evasão fiscal é um método ilícito, praticado pelo contribuinte que visa eliminar, reduzir ou retardar o recolhimento do tributo já devido, pela ocorrência do fato gerador. (OLIVEIRA, 2005).

A evasão é uma espécie de sonegação, onde o contribuinte visa se beneficiar através de meios ilícitos, acarretando um prejuízo ao ente público e à sociedade.

O sucesso na redução legal de tributos por meio do planejamento tributário esta vinculada a integração de todos os departamentos da organização. Ao desenvolver os estudos e criar alternativas licitas de redução da carga tributaria as pessoas envolvidas nos processos precisam ser envolvidas, caso contrario o processo pode tornar-se ineficaz. (LUNKES; SCHNORREBERGER, 2009).

O Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) constatou através de pesquisas que a carga tributária brasileira é uma das maiores do mundo. Os tributos representam um custo elevado no resultado das organizações, assim quando reduzido representa uma vantagem competitiva e estratégica. O planejamento tributário deve levar em conta todos os tributos incidentes na operação empresarial, podendo ser definidos indicadores de desempenho que confrontem a redução da carga tributaria individualizada por tributo. (LUNKES; SCHNORREBERGER, 2009).

Ao adotar um sistema de economia fiscal, faz-se necessário a análise de quatro aspectos:

- A – Análise econômico-financeira: adotar procedimentos que visem maximizar o resultado do planejamento.
- B- Análise Jurídica: Deve haver fundamento jurídico a ser alegado. Com a modificação do Código Tributário Nacional, estabelecendo que a compensação somente possa operar-se após o trânsito em julgado da ação, é necessário muito cuidado nesta análise;
- C- Análise Fiscal: É necessário que as obrigações acessórias estejam cumpridas e em ordem, de forma a não desencadear um processo de fiscalização. Dois preceitos constitucionais protegem a adoção da economia legal: principio da ampla defesa e do devido processo legal;
- D-Análise fisco-contábil: adotar procedimentos que permitam a economia de outros tributos, buscando a maximização do lucro e minimização do risco. Para tanto, a contabilidade reveste-se de importância fundamental, pois na maior parte das vezes os lançamentos contábeis é que dão suporte as operações. (LUNKES; SCHNORREBERGER, 2009, p. 42).

A organização deve manter o acompanhamento direto da gestão tributaria, para garantir o sucesso das estratégias adotadas, além de monitorar e ter a visão completa das operações fiscais. A entidade deve acompanhar as frequentes alterações na legislação tributária nacional, com objetivo de controlar todos os custos tributários e obrigações acessórias inerentes a sua atividade. (LUNKES; SCHNORREBERGER, 2009).

Há necessidade das empresas internalizarem o processo de planejamento, definir os processos internos, organizar os controles e formas de monitoramento

detalhar e organizar as informações operacionais e administrativas, assim poderá desenvolver um sistema de informações completo para a sua gestão.

O sistema de informação gerencial é o grande alicerce no planejamento organizacional, processos bem detalhados, informações corretas influenciam na tomada de decisão e fazem com que os administradores tomem decisões mais assertivas. Além disso, as informações proporcionam o monitoramento e controle das decisões tomadas, tornando possível identificação e correção de desvios dos processos.

2.2.9 Controladoria como ferramenta de gestão

A controladoria é a unidade responsável em prestar informações relevantes e oportunas para a gerência, em uma organização. Desta forma a controladoria dentro do processo de gestão compreende os planos de planejamento e controle, assegurando dados para a melhor decisão.

Assim, mencionam Perez Jr, Pestana e Franco (1997, p. 31) que “o processo de gestão é influenciado pela atuação da controladoria através das informações geradas pelas atividades de planejamento e controle.”.

Vale ressaltar a importância dessas informações. A consultoria desenvolve seu papel utilizando dados coletados em sistemas, e transformados em informações, que serão repassados para os gestores com intuito de garantir atingir a missão pela qual a empresa existe.

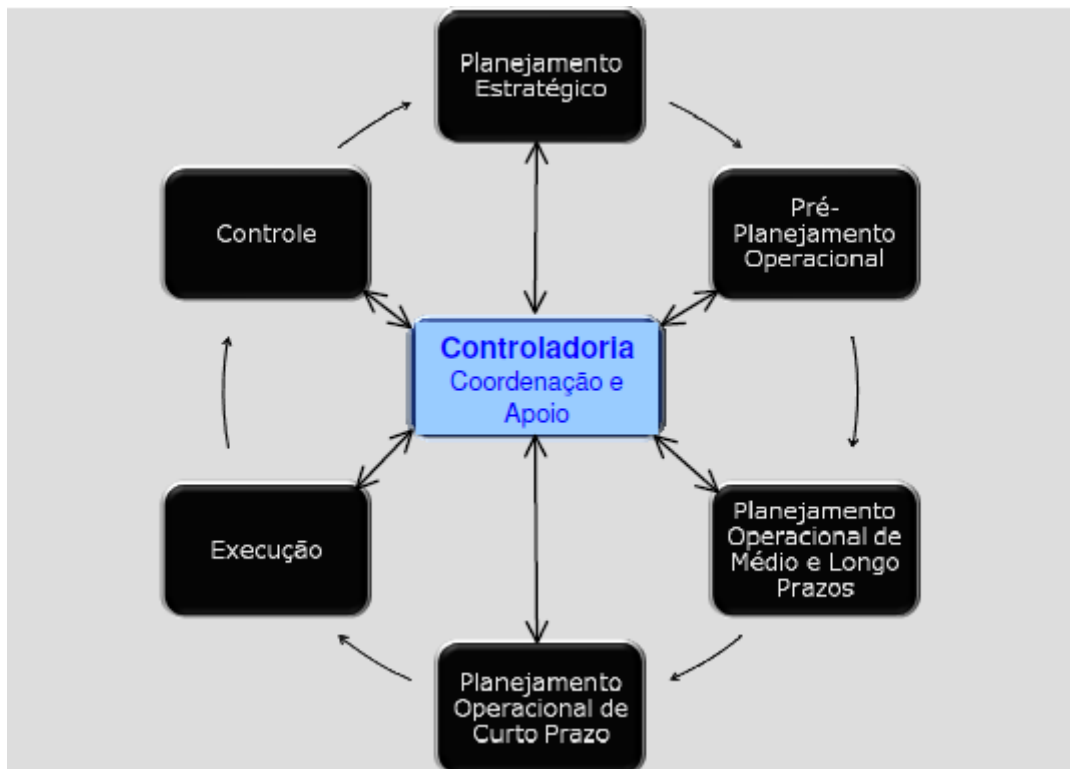
Segundo Oliveira, Perez e Silva (2010, p. 11) a controladoria auxilia a gestão, da seguinte forma:

No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa; no planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises; e no controle, cabe ao responsável pela controladoria exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas (índices de qualidade).

A controladoria é o órgão que assessora as diversas gestões da empresa e de forma sistêmica, apresenta a mensuração das alternativas econômicas, com

informações que facilite o entendimento dos gestores quanto à situação real do empreendimento.

Figura 4 – Controladoria na empresa



Fonte: Pereira (2009, p.57).

Sendo assim, a controladoria tem como objetivo otimizar o resultado da empresa, garantindo sua continuidade dentro de cenário econômico em que está inserida. Para tanto, deve disponibilizar informações fidedignas e tempestivas aos gestores para auxiliar a gestão empresarial.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2005, p.157), “a pesquisa é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

De acordo com Gil (2010, p.27), “as pesquisas exploratórias tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Ainda, segundo o autor:

Os ambientes em que ocorre a pesquisa são muito diversificados. Também são muito diversos os métodos e técnicas utilizados para coleta de dados [...] Por isso, torna-se interessante classificá-las segundo seu delineamento. Por delineamento entende-se o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta de dados. (GIL, 2010, p. 29).

Pode-se afirmar então, que pela diversidade de métodos utilizados nas pesquisas, em muitos casos elas não podem ser enquadradas em uma única modalidade.

Dentre os delineamentos de pesquisas estão à pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica constitui-se em fonte secundária. É aquela que busca o levantamento de livros e revistas de relevante interesse para a pesquisa que será realizada. Seu objetivo é colocar o autor da nova pesquisa diante de informações sobre o assunto de seu interesse. (MEDEIROS; 2012, p.38)

Portanto, pode-se afirmar que a pesquisa bibliográfica é necessária em qualquer pesquisa científica, já o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” (GIL, 2010, p.37).

Dessa forma, tendo em vista o objetivo proposto, essa pesquisa classifica-se como exploratória, pois busca o aprimoramento de ideias com base no delineamento

de pesquisa bibliográfica e pesquisa estudo de caso. Sendo que serão mapeados os processos administrativos de uma empresa, a fim de obter conhecimento acerca do problema da pesquisa, formulando hipóteses e sugestões com base na controladoria a fim de otimizá-los.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Ao efetuar qualquer estudo de caso é necessário reunir documentos e provas para reunir as informações necessárias para realização das análises:

Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isso é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. [...] Os estudos de caso executados com rigor requerem a utilização de fontes documentais, entrevistas e observações. (GIL, 2010, p.119).

Diante disso, a coleta de dados desse estudo será feita mediante os seguintes critérios:

Entrevistas com os responsáveis pelos departamentos comercial e financeiro Administrativos da empresa com questões predeterminadas, abertas a opinião do entrevistado;

Observação com visita à empresa;

Análise de documentos e relatórios administrativos.

3.3 Forma e análise dos dados

O objetivo da análise é “organizar, classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para os problemas propostos, que foram objeto de investigação”. (ANDRADE, 2003, p.154).

Considerando esse conceito, a representação dos dados coletados se fará por meio de formulação de sugestões de modelos de controles internos para os setores comercial e financeiro da empresa, ou seja, os dados serão submetidos a uma interpretação e análise, para posteriormente elaborar as sugestões cabíveis.

4 OBJETO DE ESTUDO

4.1 Nome e endereço da empresa estudada

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, sendo realizado através de pesquisas bibliográficas e documentais, com revisão de literatura, envolvendo análises e dados primários. O trabalho abordou os processos internos aplicados relacionados à Controladoria e possíveis sugestões de melhoria, envolvendo o Setor da Indústria no ramo de Padaria e Fabricação de Biscoitos e Bolachas, a empresa localiza-se na região oeste do estado de Santa Catarina, sua Razão Social será omitida para preservar sua integridade.

4.2 Histórico do Segmento

O segmento de massas alimentícias é um gênero industrial de alimentos de origem vegetal que entrou em desenvolvimento no estado de Santa Catarina depois de 1900, mais voltado a fabricação de pães e biscoitos.

Cunha e Dias (1990 a 2004) descrevem que o início da atividade no estado ocorreu por volta de 1928, juntamente com o advento da imigração alemã em São Pedro da Alcantara e especialmente após 1850 em Blumenau e Joinville, onde houve amplo desenvolvimento da indústria de transformação alimentar, sendo que as primeiras foram as de farinha e açúcar, ocupação dominante dos pioneiros vicentinos e açorianos.

Ainda, segundo o autor, algumas empresas como: João Moritz S/A com origem em 1856, Divina em 1935, e a Mabel inaugurada em 2000, são exemplos de perpetuação no segmento de pães, biscoitos e bolachas.

Porém, embora composto por empresas tradicionais as indústrias de massas não tem grande representatividade na economia do estado, pois se destacam nesse setor de indústria alimentícia a exportação de frangos e carne suína.

4.3 Abrangência de atuação

A empresa atua na produção e comercialização de Produtos Alimentícios na Região Oeste e meio Oeste de Santa Catarina, Rio Grande Do Sul e Paraná.

4.4 Produtos/Serviços

A empresa trabalha na produção de alimentos com foco na: fabricação de Massas recheadas, Biscoitos e bolachas.

4.5 Caracterização jurídica

A Organização esta enquadrada como Sociedade Empresaria Limitada, caracterizada como Microempresa.

4.6 Missão e visão

A empresa não possui visão e missão formalmente definidos.

4.7 Princípios

A empresa não possui princípios formalizados e divulgados, porém a administração considera como princípios:

- Fidelizar parcerias com fornecedores;
- Ter produtos de qualidade;
- Manter e conquistar clientes;
- Investir em tecnologia para garantir a produção;
- Prezar pela qualificação dos colaboradores.

4.8 Políticas e negócios

A empresa não possui Políticas e Negócios Formalmente descritos.

4.9 Declaração de valores

A empresa não possui valores formalizados e divulgados, mas a administração considera como valores:

Ética

Profissionalismo

Comprometimento

Desenvolvimento Sustentável

Transparência

4.10 Objetivos e metas

A empresa tem como objetivo a produção sustentável de produtos alimentícios com qualidade e que atendam as necessidades dos clientes.

Ela tem como Metas criação de novos produtos, crescimento da representatividade no mercado, Treinamento e aperfeiçoamentos dos funcionários, aumento da rentabilidade, redução de custos.

4.11 Perfil de cliente

Os Clientes da organização concentram-se em microempresas, mercearias de pequeno porte e supermercados.

5 DIAGNÓSTICO

5.1 Características de mercado

5.1.1 Ambiente externo

A empresa recebe interferências que provocam alterações em suas políticas de desenvolvimento, produção, tecnologia, alterando seu desempenho, lucratividade e vendas. Surgem novas oportunidades tais como novos mercados potenciais e novos produtos. Como também ameaças sejam elas de novas concorrências, lento crescimento de mercado e algumas barreiras de legislações.

5.1.1.1 Cenário econômico atual

Segundo ABIA (Associação Brasileira de Indústria alimentícia), é nas portas das indústrias de alimentos que saem produtos equivalentes a 9,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, que além de criar um número crescente de empregos, geram um saldo comercial superior àquele criado por todo o restante da economia.

Quadro 1 – Vendas de Massas Alimentícias

Vendas de Massas Alimentícias - Volume (Milhões de R\$)					
Tipos de Massas	2008	2009	2010	2011	2012
Secas	3.760,70	3.834,70	3.692,30	3.709,60	3.729,10
Instantâneas	1.516,20	1.643,30	1.766,20	1.870,30	1.949,80
Frescas	373,30	401,40	456,10	539,50	548,90
Total Abima	5.650,20	5.879,40	5.914,60	6.119,40	6.227,90

Fonte: Abima; Nielsen (2013, p. 1)

5.1.1.2 Ambiente global e local

O Brasil está entre os grandes produtores de alimentos do mundo. A indústria alimentícia nacional é um importante segmento da atividade econômica do país. Conforme dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA, 2006), seu faturamento chegou a cerca de R\$ 184,2 bilhões em 2005, o que corresponde a 9,5% do Produto Interno Bruto — PIB e 16,1% do valor da produção industrial brasileira.

Segundo Cunha *et al* (2008). O setor conta com cerca de quarenta mil estabelecimentos entre pequenas, médias e grandes firmas e gera um contingente próximo de um milhão de empregos. A produção é realizada por subsetores interdependentes: laticínios, óleos e gorduras, carnes, trigo, frutas e vegetais, entre outros como chocolates, que produzem mais de 850 tipos de produtos diferentes.

Segundo Martinelli Junior (1998), a interdependência entre as atividades gera vantagens competitivas derivadas das economias de custo, de escala, de escopo e das sinergias da rede de distribuição e/ou comercialização.

De acordo com Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicas - FEPESE, a participação das indústrias de fabricação de produtos alimentícios e bebidas, no Valor Bruto da Produção Industrial do estado conforme dados abaixo:

Quadro 2 – Participação percentual do VBPI na indústria por atividade em Santa Catarina - 1996 - 2004

	1996 – 1998	1999 - 2001	2002 - 2004		
Total	100,00%	100,00%	100,00 %	100,00%	100,00 %
Indústrias extrativas	3,15%	2,44%	1,73%	1,67%	1,44%
Extração de carvão mineral	0,83%	0,91%	0,89%	0,95%	0,83%
Extração de petróleo e serviços relacionados	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Extração de minerais metálicos	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%
Extração de minerais não metálicos	0,80%	0,47%	0,00%	0,39%	0,54%
Indústrias de transformação	95,69%	96,32%	97,02%	97,46%	98,25 %
Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	30,43%	27,34%	26,58%	26,80%	22,36 %
Fabricação de produtos do fumo	1,06%	1,61%	1,76%	2,63%	2,53%
Fabricação e produtos têxteis	7,97%	8,27%	7,27%	6,84%	7,67%
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	4,20%	4,92%	5,12%	6,19%	8,25%
Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados	0,40%	0,51%	0,64%	0,76%	0,74%
Fabricação de produtos de madeira	3,92%	4,68%	6,07%	4,28%	2,71%
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	5,47%	5,29%	5,12%	4,96%	4,67%
Edição, impressão e reprodução de gravações	0,79%	0,75%	0,84%	0,96%	0,45%

Fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool	0,15%	0,10%	0,13%	0,12%	0,13%
Fabricação de produtos químicos	2,40%	2,66%	2,91%	3,06%	2,91%
Fabricação de artigos de borracha e plástico	7,22%	7,71%	6,88%	5,76%	6,07%
Fabricação de produtos de minerais não metálicos	5,40%	4,85%	4,28%	4,22%	4,19%
Metalurgia básica	2,13%	2,16%	2,66%	5,05%	5,87%
Fabricação de produtos de metal - exceto máquinas e equipamentos	3,02%	3,38%	3,51%	3,78%	3,97%
Fabricação de máquinas e equipamentos	11,99%	11,58%	11,94%	10,27%	6,87%
Fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática	0,37%	0,67%	0,65%	0,49%	0,42%
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	3,75%	4,07%	5,17%	5,30%	8,88%
Fabricação de material eletrônico e de aparelhos e equipamentos de comunicações	0,39%	0,55%	0,48%	0,38%	1,29%
Fabricação de equipamentos de instrumentação médico-hospitalares, instrumentos de precisão e ópticos, equipamentos para automação industrial, cronômetros e relógios	0,20%	0,25%	0,31%	0,36%	0,80%
Fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias	3,16%	3,62%	3,66%	3,79%	4,00%
Fabricação de outros equipamentos de transporte	0,13%	0,25%	0,33%	0,51%	1,00%
Fabricação de móveis e indústrias diversas	2,91%	3,18%	3,85%	2,89%	1,91%

Fonte: FEPESE (2013)

A região do Oeste Catarinense abriga importante parte de mercados de produtos alimentícios que se constroem em torno da imagem positiva dos produtos coloniais. A Agroindústria tem grande destaque com rentabilidade maior em produção de carnes. Mas a inovação e crescente desenvolvimento dos produtos alimentícios de massas, está trazendo nova ótica para os produtores, com novas estratégias de fabricação de produtos diferenciados.

Portanto o setor alimentício catarinense é de fundamental importância tanto para a economia catarinense como brasileira, sendo a região oeste referência para o

mercado nacional, em função das agroindústrias de processamento de carnes localizadas na região.

5.1.1.3 Ambiente do ramo de atividades

A indústria de Massas, no Brasil ocupa um lugar de destaque no cenário econômico. Em relação à sua tendência, existe uma perspectiva maior em competição e diversificação dos seus produtos.

5.1.2 Ambiente específico

5.1.2.1 Principais fornecedores e insumos

Os principais fornecedores de matéria prima e embalagens são distribuidores e indústrias localizadas na região sul do Brasil. Os mesmos são adquiridos considerando sua qualidade e melhor preço de aquisição.

5.1.2.2 Principais empresas concorrentes

Os principais concorrentes são as padarias, indústrias alimentícias da região oeste de Santa Catarina.

5.1.2.3 Aspectos tecnológicos

A organização possui máquinas e equipamentos necessários para a produção eficaz dos seus produtos. Ela busca a renovação dos mesmos constantemente, para aprimoramento da produção e otimização dos processos do lucro.

5.1.2.4 Aspectos ambientais

A empresa possui sua consciência voltada para a preservação ambiental, preocupando-se com os efeitos ocasionados ao meio ambiente pela execução de suas atividades.

5.1.3 Análise financeira

5.1.3.1 Porte da empresa e forma de tributação

A organização esta enquadrada como microempresa, tributada pelo regime do Simples Nacional.

5.1.3.2 Breve relato da situação financeira

A empresa busca a otimização das suas operações de fluxo de caixa, trabalhando preferencialmente com o capital de terceiros dentro do próprio ciclo financeiro. A empresa atravessa um momento de dificuldade financeira buscando capital de giro em instituições financeiras, mesmo assim possui dificuldades para saldar seus compromissos.

5.1.3.3 Histórico de resultados (lucratividade)

A empresa ao longo dos anos não apresentou resultado positivo, passando por dificuldades operacionais e administrativas. Suas receitas são inferiores aos custos e despesas mensais, prejudicando seus resultados.

5.1.3.4 Necessidade de capital de giro

Quadro 3 – Necessidade de Capital de Giro

Necessidade de Capital de Giro (NCG) = ACO – PCO	
NCG= (contas a receber + estoque) - (fornecedores + salário e contas a pagar + impostos a pagar)	
NCG = (21.577,24 + 64.521,23 + 24.390,45) – (177.095,16 + 161.484,24 + 103.545,71 + 15.528,91)	
NCG =	110.488,92 – 457.654,02
NCG =	(347.165,10)

Fonte: os autores

5.1.3.5 Investimento fixo existente

Quadro 4 – Investimento fixo existente

Bem Imobilizado	Valor Do Bem	(-) Depreciação	(=) Valor Residual
1 Caminhão	R\$ 109.000,00	R\$ 81.632,81	R\$ 27.367,19
2 Câmara Fria Fabrica, 1 Câmara Fria, 1 Baú De Cargas, 1 Container	R\$ 38.840,00	R\$ 13.573,12	R\$ 25.266,88

1 Lote Rural Com Área De 2.325,5 M²	R\$ 232.500,00	R\$ 0,00	R\$ 232.500,00
1 Barracão Em Alvenaria 21x16,5 M²	R\$ 242.550,00	R\$ 16.952,40	R\$ 225.597,60
1 Biscoiteira 380v 60hz Trifásica	R\$ 19.800,00	R\$ 1.991,00	R\$ 17.809,00
Maquinas E Equipamentos	R\$ 64.883,09	R\$ 11.337,09	R\$ 53.546,00
1 Armário Fechado Completo, 1 Assadeira Master	R\$ 1.641,00	R\$ 331,85	R\$ 1.309,15
1 Freezer De Balcão	R\$ 1.540,00	R\$ 460,34	R\$ 1.079,66
1 Maquina C/ Gás Com Bomba De Vácuo	R\$ 20.400,00	R\$ 6.664,00	R\$ 13.736,00
1 Furadeira Dewalt	R\$ 698,00	R\$ 139,04	R\$ 558,96
1 Fogão Alta Pressão	R\$ 610,00	R\$ 120,85	R\$ 489,15
1 Massadeira Basculante	R\$ 5.760,00	R\$ 1.453,93	R\$ 4.306,07
1 Armário Assadeiras	R\$ 1.641,00	R\$ 331,85	R\$ 1.309,15
Moveis E Utensílios	R\$ 27.858,64	R\$ 4.867,77	R\$ 22.990,87
1 Computador E 1 Impressora	R\$ 800,00	R\$ 139,78	R\$ 660,22
1 Microcomputador E Monitor Crt	R\$ 6.420,00	R\$ 869,81	R\$ 5.550,19
Imobilização Intangível	R\$ 600,00	R\$ 0,00	R\$ 600,00
Total			R\$ 634.676,09

Fonte: os autores

5.1.3.6 Carga tributária

Quadro 5 – Carga Tributária

Levantamento Carga Tributária		
Setembro	2012	R\$ 118.461,42
Outubro	2012	R\$ 192.669,60
Novembro	2012	R\$ 168.593,75
Dezembro	2012	R\$ 109.257,55
Janeiro	2013	R\$ 115.513,29
Fevereiro	2013	R\$ 117.151,03
Março	2013	R\$ 118.681,80
Abril	2013	R\$ 98.274,37
Maio	2013	R\$ 149.944,52
Junho	2013	R\$ 129.613,10
Julho	2013	R\$ 146.123,73
Agosto	2013	R\$ 181.674,88
Total		R\$ 1.645.959,04
Alíquota Simples Nacional		9,62%

Fonte: os autores

Quadro 6 – Levantamento Custos Fixos e Variáveis/Despesas Operacionais

Custos Fixos									
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Energia Elétrica	3.388,28	2.665,38	2.398,86	2.398,83	2.235,09	2.621,49	3.023,54	2.886,88	3.318,20
Encargos Sobre Folha	3.733,70	3.419,08	3.928,43	3.540,49	3.157,27	3.118,75	3.305,30	3.428,31	3.645,46
Mão De Obra Terceirizada	5.151,41	14.259,16	21.004,18	20.569,91	24.537,30	25.426,40	31.600,30	21.071,90	34.081,65
Salários	25.829,98	18.766,49	23.358,56	20.841,77	17.232,40	16.853,06	19.718,46	19.689,83	22.317,17
Comissões	13.764,37	14.404,11	9.693,64	8.409,09	15.617,25	13.880,04	25.128,14	15.724,63	17.950,26
Óleos E Lubrificantes	4.052,93	3.428,60	4.635,86	3.926,06	2.257,89	7.186,79	6.140,59	6.252,02	7.270,76
Honorários Contábeis	397,75	392,00	393,25	391,75	390,00	390,00	486,50	486,50	390,00
Impostos	7.032,64	6.305,59	6.436,79	4.885,89	9.535,53	5.638,51	6.299,98	6.513,43	5.899,89
Custos Variáveis									
Outras Desp. Adm.	200,00	1.165,00	7.000,29	6.708,45	174,40	14,40	1.003,20	541,00	1.500,00
Despesas Com Vendas	1.885,48	1.783,25	3.761,56	2.449,43	2.736,99	1.933,77	439,00	-	-
Seguros	1.216,27	-	-	-	220,76	-	376,10	642,49	376,10
Manutenção Máquinas	210,00	-	61,00	461,00	71,00	440,00	-	625,00	579,00
Outras Desp. Com Pessoal	5.954,54	1.638,12	3.005,52	9.565,08	612,20	3.056,72	1.548,18	2.352,16	4.504,48
Manutenção De Veículos	3.341,60	4.996,00	275,25	662,00	4.730,25	537,00	6.067,15	1.417,42	3.122,23
Total	76.158,95	73.222,78	85.953,19	84.809,75	83.508,33	81.096,93	105.136,44	81.631,57	104.955,20

Fonte: os autores

5.1.3.7 Análise vertical

Quadro 7 – Análise Vertical do Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL				
	2012	%	2013	%
Ativo Total	793.185,77		741.461,86	
Ativo Circulante	88.076,86	11,10%	106.785,77	14,40%
Caixa	1.201,18	0,15%	937,98	0,13%
Bancos Conta Movimento	1.881,67	0,24%	-4.641,13	-0,63%
Banco Conta Aplicação	-	0,00%	-	0,00%
Clientes a Receber	13.364,63	1,68%	21.577,24	2,91%
Estoques Matéria Prima	71.629,38	9,03%	64.521,23	8,70%
Estoque de Produto Acabado	24.390,45	3,07%	24.390,45	3,29%
Ativo Não Circulante	705.108,91	88,90%	634.676,09	85,60%
Computadores e Periféricos	7.220,00	0,91%	7.220,00	0,97%
Maquinas e Equipamentos	116.973,09	14,75%	116.973,09	15,78%
Moveis e Utensílios	27.858,64	3,51%	27.858,64	3,76%
Terrenos	232.500,00	29,31%	232.500,00	31,36%
Instalações	242.550,00	30,58%	242.550,00	32,71%
Veículos	147.840,00	18,64%	147.840,00	19,94%
Imobilização Intangível	600,00	0,08%	600,00	0,08%
(-) Depreciação Acumulada	-70.432,82	-8,88%	-140.865,64	-19,00%
	2012		2013	
Passivo Total	793.185,77	%	741.461,86	%
Passivo Circulante	191.684,09	24,17%	457.654,02	61,72%
Fornecedores	68.246,85	8,60%	177.095,16	23,88%
Empréstimos	85.123,22	10,73%	161.484,24	21,78%
Impostos e Contribuições a Pagar	18.835,02	2,37%	103.545,71	13,97%
Salários a Pagar	19.479,00	2,46%	15.528,91	2,09%
Passivo Não Circulante	601.501,68	75,83%	283.807,84	38,28%
Capital Social	20.000,00	2,52%	20.000,00	2,70%
Lucros ou Prejuízos Acumulados	-1.147.346,62	-144,65%	-1.465.040,46	-197,59%
Ajuste Avaliação Patrimonial	1.728.848,30	217,96%	1.728.848,30	233,17%

Fonte: os autores

Quadro 8 – Análise Vertical da Demonstração de Resultado

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO				
	2012	%	2013	%
Total de Vendas	1.904.080,18		1.198.122,40	
Venda de Massas	153.447,57		148.974,42	
Venda de Pizzas	1.015.964,79		577.816,12	
Venda de Lasanhas	213.928,89		111.913,76	
Venda de Agnoline	38.018,34		11.755,50	
Venda de Biscoitos	455.528,37		312.655,87	
Venda de Salgadinhos	26.070,94		21.711,73	

Venda de Outros Produtos	1.121,28		13.295,00	
Impostos	-199.687,43		-158.341,26	
Simples Nacional	-199.687,43		-158.341,26	
Devoluções	-149.202,85		-40.094,51	
Devoluções	-149.202,85		-40.094,51	
Receita Líquida	1.555.189,90		999.686,63	
Custos de Produção	1.085.252,17	69,78%	1.024.803,55	65,90%
Custo com Pessoal	13.167,50	0,85%	186.332,77	11,98%
FGTS	1.138,95	0,07%	7.840,04	0,50%
Outras Despesas com Pessoal	1.062,09	0,07%	16.373,94	1,05%
Salários Pessoal	10.966,46	0,71%	162.118,79	10,42%
Custos Diretos De Produção	966.313,02	62,13%	760.699,00	48,91%
Estoque Inicial	65.146,54	4,19%	71.629,38	4,61%
(-) Estoque Final	-71.629,38	-4,61%	-64.521,23	-4,15%
Consumo de Embalagens	184.724,28	11,88%	115.279,03	7,41%
Energia Elétrica	37.665,45	2,42%	24.936,55	1,60%
Consumo de Ingredientes E Insumos	622.624,65	40,04%	400.667,45	25,76%
Mao de Obra Terceirizada	101.728,84	6,54%	197.702,21	12,71%
Outros Custos de Produção	26.052,64	1,68%	15.005,61	0,96%
Custos Indiretos De Produção	105.771,65	6,80%	77.771,78	5,00%
Higienização da Fabrica	3.725,01	0,24%	2.088,67	0,13%
Manutenção de Máquinas Equipamentos	4.151,26	0,27%	2.447,00	0,16%
Consumo de Material Expediente da Fabrica	12.190,57	0,78%	2.935,71	0,19%
Manutenção De Veículos	31.199,14	2,01%	25.148,90	1,62%
Óleos e Lubrificantes	54.505,67	3,50%	45.151,50	2,90%
Lucro Bruto	469.937,73	30,22%	-25.116,92	-1,62%
Despesas Operacionais	488.430,96	31,41%	256.500,73	16,49%
Despesas Com Pessoal	3.698,28	0,24%	22.488,93	1,45%
Salário Pessoal Administrativo	3.698,28	0,24%	22.488,93	1,45%
Despesas Com Venda	369.833,75	23,78%	172.225,88	11,07%
FGTS	27.914,20	1,79%	6.507,86	0,42%
Outras Despesas com Pessoal	26.374,90	1,70%	13.591,68	0,87%
Comissões	268.773,07	17,28%	134.571,53	8,65%
Despesas com Hotel	21.806,77	1,40%	7.414,71	0,48%
Despesa com Refeições	22.463,41	1,44%	7.574,77	0,49%
Seguro de Veículos	2.501,40	0,16%	2.565,33	0,16%
Despesas Administrativas	25.129,80	1,62%	25.709,73	1,65%
Honorários Contábeis	6.193,92	0,40%	3.717,75	0,24%
Material Expediente Escritório	3.082,30	0,20%	1.127,10	0,07%
Propaganda e Publicidade	0,00	0,00%	475,20	0,03%
Outras Despesas Administrativas	2.547,70	0,16%	16.704,44	1,07%

Telefone	13.305,88	0,86%	3.685,24	0,24%
Resultado Operacional	-18.493,23		-281.617,65	
Despesas Financeiras	89.769,13	5,77%	36.076,19	2,32%
Juros de Financiamentos	44.976,67	2,89%	7.143,60	0,46%
Juro de Trocas de Cheques e Duplicatas	36.491,50	2,35%	24.227,66	1,56%
Tarifas Bancarias	8.300,96	0,53%	4.704,93	0,30%
Lucro Líquido	-108.262,36	-6,96%	-317.693,84	-20,43%

Fonte: os autores

5.2 Análises dos processos administrativos existentes na empresa

Análise da situação financeira e comercial da empresa com base nas respostas da entrevista aberta aplicada aos gestores:

A empresa está passando por um momento de reestruturação financeira, comercial e administrativa. Apresenta dificuldades financeiras devido a problemas como baixo faturamento, que não é suporta os altos custos e despesas.

Análise dos processos financeiros:

Análise e planejamento financeiro: A empresa não faz análise da sua situação financeira, prejudicando diretamente os seus resultados e o possível planejamento de ações necessárias para a obtenção de melhorias.

Utilização dos recursos financeiros: Hoje, a empresa não possui liquidez e nem existe possibilidade de captação dos recursos financeiros necessários para complementação do Capital de giro faltante. A empresa possui dívidas bancarias não renegociadas, o que conseqüentemente compromete a correta aplicação dos recursos financeiros disponíveis, pois os mesmos estão sempre aplicados nos passivos mais urgentes.

Despesas Financeiras: A empresa possui um alto custo financeiro em decorrência das suas dívidas bancárias. Como não possui capital de giro suficiente para saldar seus compromissos, se sujeita ao desconto de duplicatas em *factoring* com altas taxas de juros.

Crédito e Cobrança: A análise para concessão de crédito aos clientes somente é feita se o cliente nunca efetuou compras na empresa, e, ainda assim, de forma limitada o que dificulta os recebimentos e cobranças posteriores e também torna ineficaz a administração do recebimento dos créditos concedidos.

Caixa: O fluxo de caixa é feito com projeção semanal, mas é revisto diariamente em decorrência da falta recursos disponíveis para saldar todos os seus compromissos priorizando os pagamentos aos fornecedores de matéria prima.

Contas a receber e a pagar: O controle das vendas a prazo e das compras a prazo, bem como os impostos e despesas operacionais é realizado focando nos prazos previamente definidos, porém não existe uma política de cobrança efetiva para os inadimplentes.

Análise dos processos comerciais:

Controle e indicação do desempenho dos vendedores: A empresa não trabalha com indicadores de desempenho nas vendas, nem com metas a ser alcançadas pelos vendedores.

Definição das áreas de venda: Possui uma região muito abrangente, porém com poucos clientes. A maior concentração de clientes está no Sul, RS PR SC, sendo que não existe uma análise para definir áreas de vendas.

Fidelização e conquista de novos clientes: O maior contato da empresa com os clientes é realizado pelos vendedores externos, porém, o fato da empresa não ter metas estipuladas, prejudica a aquisição de novos clientes, ou mesmo a busca por eles. Existe um comodismo por parte dos vendedores, que não se sentem motivados a conquistar novos clientes. Os vendedores visitam os clientes periodicamente, o que ajuda a fidelizá-los, mas não existe nenhuma política de fidelização na empresa.

Elaboração e negociação de propostas de venda: Os produtos são apresentados aos clientes pelos vendedores externos, com preços já fixados previamente.

Possíveis negociações de valores, prazos, entregas, são submetidas à avaliação dos gestores do setor.

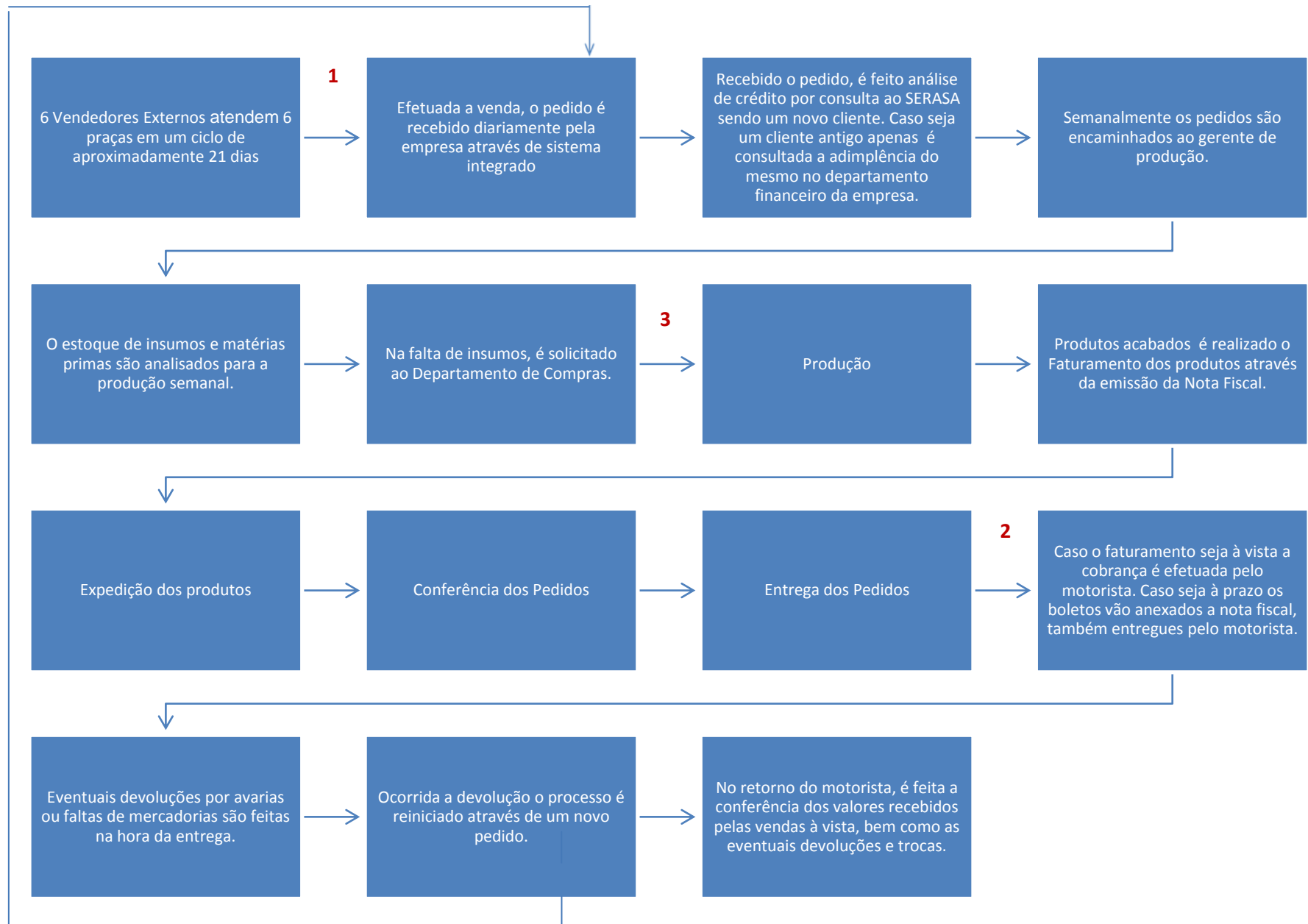
Análise do mercado: A empresa analisa o mercado hoje como um ponto forte, apesar de competitivo existe um grande espaço, a falta de tempo nas famílias prioriza os alimentos rápidos (produzidos atualmente), comida com sabor caseiro que se adapta fácil a nossa região. Porém está passando por uma reformulação de produtos, devido à baixa qualidade na hora de produzir.

Análise das possibilidades de melhorias nas vendas da empresa: A empresa sabe que tem possibilidade de melhoria nas vendas e também no relacionamento com os clientes, porém encontra dificuldades em seguir um caminho, por falta de pessoal qualificado nas equipes de apoio à gestão.

Intermediação e melhoria do relacionamento da empresa com os clientes (pré venda, venda e pós venda): A empresa não realiza treinamentos com os vendedores externos, nem com a equipe do setor comercial, a fim de melhorar o contato com os clientes.

5.2.1 Mapeamento dos processos administrativos da empresa

Figura 5 – Mapeamento dos processos administrativos da empresa



Notas:

1. Os vendedores não têm metas de vendas, nem controle diário e trabalham normalmente de segunda a quarta-feira. Atendem normalmente os mesmos clientes, porém é facultado ao vendedor abrir novas praças. Sua comissão é calculada na proporção de 10% dos pedidos recebidos, ou seja, na liquidação dos boletos. Quanto aos clientes novos recebem um adicional que varia de R\$ 10,00 a R\$ 20,00.
2. As entregas são feitas através de frota terceirizada, porém com contratação de motoristas pela empresa industrial.
3. As entregas das matérias primas são diretamente na produção, a nota é entregue em anexo, e encaminhada ao setor fiscal, gerando contas a pagar;

Quadro 9 – Análise de processos comerciais

Pontos fracos	Consequências	Sugestões
Vendedores sem metas	Insuficiência no crescimento de vendas	Definir metas para os vendedores
A Análise de crédito é feita apenas para novos clientes	Supostamente os que já são clientes podem estar negativados e não será percebido.	Definir uma política de análise de crédito confiável e para todos
Vendedores com rotas desfavoráveis	Perda de tempo.	Reorganizar as rotas dos vendedores externos, para otimizar o tempo.
A cobrança Feita pelos Motoristas (a vista)	Margem para possíveis perdas trabalhistas Falta de controle.	Realizar cobrança somente por boleto bancário, inclusive vendas à vista, evitando um passivo trabalhista ou outro transtorno gerado pelo fato dos motoristas efetuarem cobrança;
Não há conferência na expedição	Erros não identificados	Conferência antes do carregamento.
Os Clientes não possuem ficha cadastral	Falta de informações, sobre o consumo desse cliente, e suas preferências.	Implantar ficha cadastral para todos os clientes, para análise de vendas.

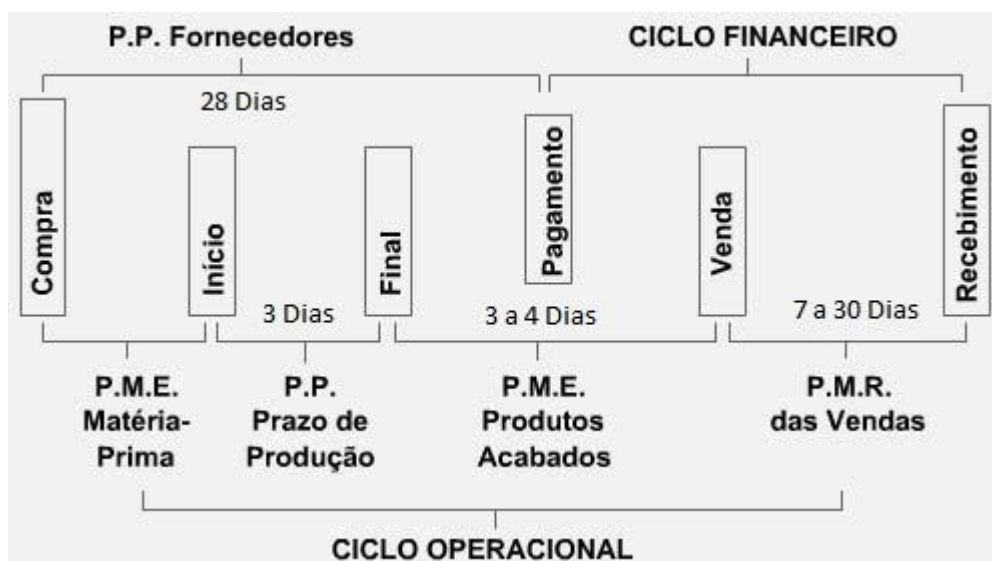
Fonte: os autores

Práticas financeiras adotadas pela empresa:

- A empresa compra matéria prima, insumos e despesas gerais com prazo médio de pagamento de 28 dias;

- O faturamento: venda à vista ou a prazo (07, 14, 21, 28 e 30 dias através de cheque ou boleto)
- Os boletos e cheques são descontados a fim de complementar o saldo de caixa, com juros de 3% de despesa financeira. Porém mesmo assim, a empresa não tem capital necessário para saldar seus compromissos aumentando sua dívida periodicamente;
- Lançamentos dos valores nos controles: fluxo de caixa, controle de cheques recebidos, controle de recebíveis, painel de movimentação diária;
- O passivo da empresa é composto de:
Financiamentos: em sua maioria vencidos que não estão sendo renegociados por falta de acordo com as instituições financeiras.
- Fornecedores: em atraso quitado conforme disponibilidade e sobra de caixa priorizando os fornecedores de matéria prima.
- Impostos e contribuições: Nos últimos 12 meses encontram-se em atraso e sem previsão de pagamento
- Diariamente é realizado reunião para definir a partir do caixa os pagamentos a serem realizados, priorizando fornecedores de matéria prima, funcionários, mão de obra terceirizada, comissões e financiamentos em virtude da insuficiência de caixa;
- O fluxo de caixa é feito diariamente, porém com projeção semanal;

Figura 6 – Ciclo financeiro e operacional



Fonte: os autores

Quadro 10 – Análise dos processos financeiros

Pontos fracos	Consequências	Sugestões
Cheques e Boletos descontados	Pagamento Juros	Fazer acordo com Fornecedor para negociação favorável, pagando menos juros, do que para instituição financeira
Sem Capital de Giro	A empresa trabalha com sobra mínima de caixa	As vendas deve ser negociadas a um recebimento a menor prazo.

Fonte: os autores.

5.3 Propostas de implantação de novos controles no setor financeiro

5.3.1 Análise e planejamento financeiro

Elaboração de um plano de recuperação financeira que englobe a gestão dos custos de produção e a receita da venda dos produtos, identificando a margem de lucro esperada em cada produto com base no estudo de mercado e análise dos custos.

A partir disso, implantar um controle diário que aponte a diferença entre o esperado e o realizado nas vendas por linha de produto.

Quadro 11– Controle de vendas diárias por linha de produto.

Linha de produto	Venda diária esperada	Venda diária realizada			
		Dia 1	Dia 2	Dia 30
MASSAS					
PIZZAS					
LASANHAS					
AGNOLINE					
BISCOITOS					
SALGADINHOS					
OUTROS PRODUTOS					

Fonte: Os autores.

Utilizando esse controle, a empresa poderá identificar a rotatividade dos produtos, bem como identificar os produtos que tem menor aceitação, os períodos que concentram maior venda de determinado produto, ou seja, conseguirá visualizar a movimentação geral das linhas de produtos oferecidos pela indústria durante determinado período.

Assim, se o produto apresenta desempenho abaixo do esperado continuamente, a empresa poderá adotar ações corretivas para melhora das vendas como *marketing*, melhoria da qualidade do produto, ou em último caso, a suspensão da produção do mesmo.

5.3.2 Crédito e cobrança

A cobrança deverá ser realizada somente por boleto, incluindo as vendas à vista, estabelecendo prazo máximo de recebimento de acordo com o valor mínimo pré-estabelecido do pedido. Atualmente os prazos de recebimento são de 07 até 30 dias conforme Figura 6 – Ciclo financeiro e operacional. Sugerimos a redução desse prazo para no máximo 28 dias, a fim de otimizar o ciclo financeiro.

Quadro 12 – Padronização dos prazos de recebimento

Valor mínimo pedido semanal	Prazo máximo recebimento
300,00	À vista
700,00	7 dias
1.500,00	14 dias
2.100,00	21 dias
3.000,00	28 dias

Fonte: os autores.

Fazer um levantamento dos clientes inadimplentes e propor negociação da dívida, oferecendo benefícios como redução da multa e dos juros, dessa forma, além de liquidar a dívida, a empresa poderá voltar a vender para esse cliente futuramente.

É necessário formalizar uma única política para tornar eficaz a cobrança:

Quadro 13 – Política de cobrança

Títulos Vencidos a 7	Ligação com ênfase no vencimento do título e solicitação para pagamento nos próximos 5 dias.
Títulos Vencidos a 14	Ligação com ênfase no vencimento do título e solicitação para pagamento nos próximos 5 dias.
Títulos Vencidos a 21	Visita presencial do vendedor para tentativa de cobrança de Título.
Títulos Vencidos a 28	Execução do título em cartório e negativá-lo diretamente com SERASA.
Clientes com inadimplência antiga	Renegociação das dividas, propondo condições especiais para regularização.

Fonte: Os autores.

Atualizar o cadastro dos clientes para facilitar os processos de cobrança e também de análise de concessão de crédito.

Consulta as entidades de proteção ao crédito SPC/SERASA sempre que houver vendas a clientes novos ou que não efetuam compras há mais de 03 meses com a empresa.

5.3.3 Caixa

Há necessidade de captação de recursos para manter um saldo mínimo de capital de giro a fim de manter as operações da empresa. Com a empresa não tem crédito bancário, essa captação pode ser feita através de aporte de capital dos sócios, isso evitaria o excessivo custo com despesas financeiras provenientes de descontos de duplicatas. Assim será possível elaborar uma projeção de médio e longo prazo de controle de fluxo de caixa.

A empresa já utiliza o fluxo de caixa com projeção semanal, que é revisado diariamente pelo fato da empresa não conseguir cumprir os compromissos. Sugerimos a utilização de uma espécie de controle das mudanças desse fluxo de caixa onde de forma resumida poderá ser visualizadas a diferença entre o projetado e o realizado.

Quadro 14 – Fluxo de caixa projetado

FLUXO DE CAIXA	Realizado	Projetado
	Mês	Mês
Entradas		
Vendas a Vista		

Cobrança Duplicatas		
Empréstimos		
Aluguéis Recebidos		
Outras Entradas		
TOTAL DOS RECEBIMENTOS		
SAÍDAS		
Fornecedores		
Compras á Vista		
Tributos		
Folha de Pagamento		
Despesas Gerais		
Amortização Empréstimos		
Outras Saídas		
TOTAL DOS PAGAMENTOS		
SALDO		
SALDO ANTERIOR		
SALDO DA SEMANA		
SALDO ACUMULADO		

Fonte: Os autores.

5.3.4 Contas a pagar

Durante a negociação da compra, buscar um prazo máximo para pagamento, que este esteja próximo ao recebimento das vendas, mantendo o fluxo financeiro dentro da capacidade que a empresa possui. Sugerimos que a empresa realize uma cotação de preços junto aos fornecedores para que tenha opção de outros preços e prazo de compra, conforme exemplo abaixo.

Quadro 15 – Cotação de preços - Fornecedores

Produto: Matéria Prima				
Fornecedor	Valor unitário	Quantidade	Valor total	Forma de pgto
A				
B				
C				

Fonte: Os autores.

5.4 Propostas de implantação de novos controles no setor comercial

5.4.1 Controle e indicação do desempenho dos vendedores

O fraco desempenho da equipe de vendas esta influenciando diretamente na situação financeira da empresa. É necessário estabelecer estratégias e metas de vendas com base em análises feitas conforme item 5.3.1, essas metas podem ser também para conquistar novos clientes.

Estimular o consumo dos clientes com produtos promocionais e bonificações que podem ser concedidas em escalas conforme o valor de compra.

Implantar um controle por vendedor com intuito de identificar o desempenho do mesmo e a aceitação de cada linha de produto na região que é por ele atendida.

Quadro 16 – Controle de vendas por vendedor

Nome do Vendedor:		Região:			
Linha de produto	Venda diária esperada	Venda diária realizada			
		Dia 1	Dia 2	Dia 30
MASSAS					
PIZZAS					
LASANHAS					
AGNOLINE					
BISCOITOS					
SALGADINHOS					
OUTROS PRODUTOS					

Fonte: Os autores.

A partir dos dados coletados é possível avaliar o desempenho do vendedor e da região abrangida por ele, identificando desvios na meta de vendas a fim de corrigi-los.

Propor percentuais progressivos de comissões e bônus com base nos valores vendidos.

Quadro 17 – Comissão sobre vendas

Valores venda	Comissão
300,00 até 1500,00	15%
1.500,00 até 3.000,00	20%
Novos clientes conquistados	5%

Fonte: Os autores.

Outra opção que poderia ser estudada é a comissão variável de acordo com a lucratividade de cada linha de produto.

Para melhoria das vendas é importante à realização de treinamentos contínuos com a equipe de vendedores externos e também com a equipe do setor comercial a fim de melhorar a integração e relacionamento com clientes e unir a equipe em torno do propósito da empresa.

5.4.2 Definição das áreas de venda

Com base no controle apontado no item 5.4, redefinir as áreas de venda priorizando a logística dos vendedores e a possibilidade de novas praças de venda, pois as mesmas estão mal distribuídas, como pode ser constatado abaixo. Priorizar a aquisição de clientes na região da empresa diminuindo os custos de logística.

Figura 7 – Mapa das áreas de venda



Fonte: Empresa objeto de estudo

5.4.3 Fidelização e conquista de novos clientes

Os clientes diretos da empresa são os distribuidores, atacadistas, mercearias supermercados, porém é o consumidor final que determina a demanda dos produtos, então a empresa deve priorizar a qualidade, preço e investir em campanhas promocionais a fim de estimular o consumo. A conquista de novos clientes será motivada pela comissão conforme Quadro 7 Comissão sobre vendas.

No processo de pós venda para melhor intermediação e melhoria no relacionamento da empresa com os clientes será padronizada uma ligação por parte de empresa após o recebimento da mercadoria pelo cliente, para verificar a satisfação na compra realizada.

5.5 Propostas para melhoria no sistema de informação

A empresa faz uso de sistema de informação próprio, desenvolvido internamente. Sugerimos adaptar esse sistema para gerar informações por centro de custos, o que facilitaria a mensuração das despesas e receitas de cada operação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente organizacional da atualidade passa constantemente por mudanças, e as empresas precisam estar preparadas para enfrentá-las buscando formas competitivas para se destacar no mercado, sendo assim, surge à necessidade de controlar os processos internos a fim de otimizar os resultados, com base na controladoria.

É através da controladoria que é possível organizar e estruturar os setores de uma empresa mapeando os processos existentes para transformá-los em informações úteis à gestão.

Buscou-se por meio de caso prático utilizar a funcionalidade das principais ferramentas da controladoria, tendo em vista a real necessidade da empresa, o estudo focou-se nas possibilidades de melhoria dos controles internos existentes nos setores comercial e financeiro.

Dante disso, o objetivo dessa pesquisa consistiu em analisar os processos de controladoria dos setores comercial e financeiro para geração de informações de apoio à tomada de decisão, e, por fim, sugerir melhorias ou implantação de novos controles internos para aperfeiçoar os processos administrativos desses setores.

Durante a realização desse trabalho foi utilizado como ferramenta de informação uma entrevista aberta direcionada aos gestores dos setores comercial e financeiro, bem como relatórios contábeis e gerenciais, tornando-se possível a obtenção de informações necessárias para analisar e formular propostas de controles internos.

Foram mapeados os processos administrativos e controles utilizados nos setores comercial e financeiro da empresa, na qual identificamos diversas falhas e gargalos que dificultam a geração de informações necessárias para o gerenciamento da empresa. A empresa possui um baixo faturamento que não é suficiente para a empresa honrar todos os seus compromissos, assim ela acaba atrasando pagamentos aumentando seu passivo e não é tomada nenhuma atitude. Para efetuar parte de seus pagamentos a empresa se sujeita ao descontos de duplicatas em *factoring* tendo um alto custo financeiro, além de pagar juros á bancos onde esta sendo feitas renegociações.

Na parte comercial a empresa não possui política de vendas, metas de vendas e indicadores de acompanhamento periódico, desta forma os vendedores se acomodam e a empresa amarga dificuldades financeiras. A empresa não busca a fidelização dos clientes e os vendedores acabam não buscando novos clientes. Além de outros pontos citados no trabalho.

Nas análises realizadas fica claro que atual situação apresentada é um reflexo dos atuais controles, métodos e políticas de gestão. Realizamos diversas sugestões de possíveis pontos de melhoria, que se concentram em: análise e planejamento financeiro, utilização dos recursos financeiros, despesas financeiras, crédito e cobrança, caixa, contas a receber e a pagar, controle e indicação de desempenho dos vendedores, definição das áreas de venda, fidelização e conquista de novos clientes, elaboração e negociação de propostas de venda, análise do mercado, análise das possibilidades de melhorias nas vendas da empresa, intermediação e melhoria do relacionamento da empresa com os clientes.

Com a melhoria atuais métodos, processos internos e a implantação dos controles sugeridos a empresa terá inúmeras informações confiáveis para nortear suas decisões, podendo melhorar sua gestão.

O processo de gestão compreende o planejamento estratégico, operacional, programação, execução e controle, tem como objetivo levar a empresa de uma situação atual a uma situação objetivada, e a controladoria tem função essencial nesse processo de execução. A empresa objeto do estudo deste trabalho deve procurar desenvolver um planejamento estratégico a fim de aproveitar as oportunidades e seus pontos fortes para diminuir o impacto dos pontos fracos encontrados em seu ambiente, e reverter a atual situação.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a controladoria por meio de suas ferramentas, é uma área de efetiva criação de valor para qualquer organização, trata-se de um processo contínuo que aliado a um planejamento estratégico trará resultados positivos para empresa.

REFERÊNCIAS

- ABIMA – Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias. Disponível em: < http://www.abima.com.br/estatistica_massa.php#tabs>. Acesso em 05 de out. 2013, 16:15.
- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: Catelli, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - Gecon. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**: 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**: 4 ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDERSON, David R; SCHMIDT, Leo. **A practical controllership**. Homewood: Richard D. Irwin, 1961.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRASIL. Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 11 nov. 2011.
- CHIOVENATTO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Mcgraw Hill, 1985.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2000.
- COLEÇÃO SEMINÁRIOS CRC-SP/IBRACON. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CUNHA, Dênis Antônio; DIAS, Roberto Serpa. **Indústria alimentícia brasileira: estrutura, conduta e desempenho pós-reestruturação empresarial**. 1990 a 2004.
- FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade tributária**. 7 ed São Paulo. Atlas, 2009.

- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**: 4 ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276 p.
- FEPESSE- Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicas – Disponível em: http://www2.fepese.org.br/portaldeeconomiasc/index.php?c=economia#_Toc346963837. Acesso em: 05 de out. 2013, 15:34.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LUNKES, Rogério J.; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.
- MALKOWSKI, Almir. **Planejamento tributário e a questão da elisão fiscal**. 1 ed. São Paulo: Editora de Direito, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINELLI, JUNIOR, O. **Barreiras à entrada em mercados alimentares: uma discussão das evidências recentes**. Revista Nova Economia, v. 8, n. 2, p. 133-158, dez. 1998.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fechamentos, resumos, resenhas. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCHER, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luis Martins; JUNIOR, José Hernandez Perez; Silva, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 28 ed. SÃO PAULO: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e prática**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, L. M., CHIEREGATO, R., PEREZ JÚNIOR, J. R., GOMES, M. B. **Manual de contabilidade tributária**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Tomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADOVEZE, C. L.. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Arnaldo Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria e Gestão: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELEIAS, Ivan Ricardo; e outros. **O Processo de planejamento e a controladoria**. RBC nº77, out/dez/1991.

SANTOS, Renato Luiz de Castro. **O que há de novo (e velho) na moderna administração**. Rio de Janeiro: Universidade Editora, 1999.

SATHE, V. **Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change**. Illinois : Richard S. Irwin, 1985.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis**. 2 ed. Atlas: Santos, 2009.

APENDICE

ROTEIRO DA ENTREVISTA ABERTA APLICADA AOS GESTORES DA EMPRESA

- 1) Relate a situação comercial e financeira da empresa, apontando pontos fracos, dificuldades encontradas e pontos fortes.
- 2) A empresa tem departamento de controladoria estruturado?
- 3) O sistema de informação é gerenciado por qual setor da empresa? Há algum plano de melhoramentos no sistema de informação?
- 4) Existem processos e controles internos formalizados na área Comercial e financeira? Se a resposta for positiva relate quais são os processos. Se não, justifique listando quais procedimentos métodos ou rotinas são praticados mesmo sem padronização de processos.
- 5) Quais são os relatórios utilizados atualmente pelos gestores para auxiliar a tomada de decisão nas áreas comercial e financeira? Os relatórios existentes estão suprindo a demanda de informação nesses setores?
- 6) No seu ponto de vista, quais são os relatórios necessários para a tomada de decisão nas áreas comercial e financeira da empresa?
- 7) A empresa faz planejamento operacional e/ou estratégico nas áreas comercial e financeira?