

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ
Pós-Graduação *Lato sensu* em Controladoria e Gestão Tributária

Franciele Favero Pacheco Longo

Vanessa Wesp Gatelli

**IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS NA EMPRESA X
ELETRIFICAÇÕES**

Concórdia - SC

2015

Franciele Favero Pacheco Longo
Vanessa Wesp Gatelli

**IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS NA EMPRESA X
ELETRIFICAÇÕES**

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó, como requerimento parcial para a obtenção do título de especialista em Controladoria e Gestão Tributária.

Orientador: Antoninho Luis Baldissera

Concórdia - SC
2015

Franciele Favero Pacheco Longo
Vanessa Wesp Gatelli

IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS NA EMPRESA X ELETRIFICAÇÕES

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó, como requerimento parcial para a obtenção do título de especialista em Controladoria e Gestão Tributária.

Orientador: Antoninho Luis Baldissera

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado, avaliado com conceito final _____

Antoninho Luis Baldissera - Professor Disciplina Integradora e Professor Orientador

Marco Antônio Floriani - Professor Finanças Empresariais

Nádia Grezzana Mascelani - Professora Técnicas de Pesquisa

Concórdia-SC, 16 de abril de 2015

RESUMO

Na busca pela perfeição e pela permanência no mercado atuante, não basta ser o maior, tem que ser o melhor. As organizações precisam construir diferenciais competitivos e alcançar a satisfação dos clientes, que a cada dia estão mais exigentes. Possuir controle gerenciais significa proporcionar um trabalho participativo, onde todas as pessoas envolvidas decidem o que é melhor e qual a melhor maneira de se executar cada processo. Este Projeto Integrador foi realizado na Empresa X Eletrificações, com o objetivo de implantação de controles gerenciais, visando auxiliar na resolução dos problemas financeiros que a empresa vem enfrentando. Através da análise de como a empresa executa seus serviços e de todos os controles existentes já utilizados, sugeriu-se que a mesma adote um fluxo de caixa, para um melhor controle de suas contas a pagar e a receber. As planilhas sugeridas vêm de forma a auxiliar a empresa a investir da melhor maneira possível os recursos financeiros disponíveis, e também saldar as dívidas nas datas corretas de vencimentos. Sugeriu – se também uma definição de funções dos colaboradores que atuam no controle de saída e entrada de dinheiro, o que vem para somar e melhorar o desempenho da equipe. Proporcionar sistemas que permitam ter o controle gerencial da empresa, possibilita aos gestores analisar corretamente a situação da organização, visando a saúde financeira da mesma, sem correr riscos, antecipando-se aos eventos ocorridos no mês, garantindo a permanência no mercado e prestando serviços de qualidade com responsabilidade.

Palavras- chave: Controles gerenciais. Processos. Empresa. Financeiro.

ABSTRACT

In search for perfection and for staying active in the market, is not enough to be the largest, has to be the best. The organizations need to build competitive edges and achieving customer satisfaction, the each day are more demanding. Have managerial controls, means providing hum participatory work where all people involved decide that is best and what is the best way to perform each process. This integrator project was held in company X Electrification with the controls deployment goal management, aiming to assist in resolution of financial problems that the company comes facing. The company through the analysis runs its services and all existing controls already used, it was suggested that it adopt a cash flow, paragraph hum best accounts receivable control your pay and. Suggested comes spreadsheets in order to assist the company to invest the best way possible financial resources available, and also pay as debt correct dates salaries. Suggested if also a definition of functions for employees providing output control and money input, what comes paragraph add and improve the team's performance. providing systems permit have company management control, allows managers to properly analyze the organization's situation in order to financial health same without running risks, anticipating to events that are month, ensuring permanence and marketing paying service quality responsibly.

Key-words: Management Controls. Processes. Company. Financial.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Objetivos	7
1.1.1	<i>Objetivo geral</i>	7
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	7
1.2	Justificativa	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1	Controladoria e gestão tributária	9
2.2	Papel da controladoria no processo de Gestão	10
2.3	Cargos e funções	10
2.4	Planejamento orçamentário	11
2.5	Controles gerenciais	12
2.5.1	<i>Fluxo de caixa</i>	13
2.5.2	<i>DR – Demonstração do Resultado</i>	15
4	METODOLOGIA	17
4.1	Caracterização da pesquisa	17
4.2	Técnica de coleta de dados	17
4.3	Forma e análise de dados	17
5	OBJETO DE ESTUDO (APRESENTAÇÃO DA EMPRESA)	18
5.1	Nome e endereço da empresa estudada	18
5.2	Histórico do segmento	18
5.3	Abrangência de atuação	19
5.4	Produtos/serviços	22
5.5	Caracterização jurídica	22
5.6	Objetivos e metas	22
5.7	Perfil de cliente	23
6	DIAGNÓSTICO	24
6.1	Características do mercado	24
6.1.1	<i>Ambiente externo</i>	24
6.1.2	<i>Ambiente específico</i>	26
6.1.3	<i>Análise financeira</i>	28
7	FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	31
7.1	Proposta de controles gerenciais	31

7.1.1	<i>Descrição de cargos e funções</i>	31
7.1.1.1	<i>Soluções propostas para os problemas detectados</i>	32
7.2	Controles gerenciais	32
7.2.1	<i>Contas a receber</i>	33
7.2.2	<i>Contas a pagar</i>	33
7.2.3	<i>Fluxo de caixa</i>	34
7.1.4	<i>DR – Demonstrativo do Resultado</i>	34
7.1.5	<i>Necessidade de capital de giro</i>	34
7.1.6	<i>Controle de contas pagas</i>	35
8	CONCLUSÃO	36
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE A - CONTROLE DE CONTAS A RECEBER	38
	APÊNDICE B - CONTROLE DE CONTAS A PAGAR	39
	APÊNDICE C - CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA	40
	APÊNDICE D - FLUXO DE CAIXA PREENCHIDO	41
	APÊNDICE E - DR-DEMOSTRATIVO DE RESULTADOS	42
	APÊNDICE F - CONTROLE NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	43
	APÊNDICE G - TABELA DE CONTAS PAGAS	44

1 INTRODUÇÃO

Vive-se um período onde a tecnologia e a informação evoluem a cada momento, a empresa que não acompanhar essas transformações pode ir perdendo lugar no mercado atuante. É necessário que utilizem a seu favor o máximo possível de toda essa globalização, que permite que todas as etapas do processo empresarial, sejam controladas de forma prática e segura.

Portanto, esse projeto vem propor a implantação de uma série de controles gerenciais para auxiliar a Empresa X Eletrificações, que se encontra em pleno quadro de expansão de suas atividades de obras globais de eletrificação pelo Brasil todo.

Além do que trata na introdução, seguem nos próximos tópicos os objetivos da elaboração desse projeto, assim como a justificativa da necessidade da sua utilização. Apresenta-se também a fundamentação teórica e toda a apresentação da empresa em questão até o item 5.

1.1 Objetivos

Nesta seção serão apresentados os objetivos que nortearão o desenvolvimento deste projeto.

1.1.1 Objetivo geral

Propor a implantação de controles operacionais e gerenciais, visando atender a necessidade dos gestores e colaboradores da empresa X Eletrificações LTDA.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analisar a estrutura e os processos da empresa;
- Identificar as melhorias no sistema de informações operacionais e gerenciais;
- Elaborar planilhas de cálculo de controles operacionais e gerenciais, para a gestão de caixa, gastos fixos e necessidade de capital de giro;
- Implantar e acompanhar estes controles;

1.2 Justificativa

No cenário atual em que as empresas estão inseridas, é indispensável a busca por aprimoramento e melhorias nos processos e serviços prestados. Visando esse ambiente, torna-se necessário a implantação de um sistema gerencial eficaz, que possibilite aos gestores o fornecimento de informações para a tomada de decisões e controle de suas operações.

A implantação de um sistema contábil gerencial orienta o gestor em várias funções da organização nos mais diversos setores, como controles operacionais, estratégicos ou gerenciais, dependendo do nível da organização.

A expansão de uma empresa exige cuidados e deve ser muito bem planejada pelos administradores para garantir a continuidade do negócio. Desta forma, este trabalho justifica-se pelo fato de possibilitar a utilização de uma nova ferramenta para a empresa em estudo, gerando melhor conhecimento que a implantação de um sistema gerencial proporciona.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordadas as principais teorias que venham a conduzir o desenvolvimento das propostas para a empresa em estudo.

2.1 Controladoria e gestão tributária

Com toda a globalização, com a tecnologia evoluindo dia-a-dia e com a facilidade pela busca de informação o mercado está cada vez mais exigente, buscando produtos e serviços de qualidade, que não atendam apenas suas necessidades básicas mas que tenham um diferencial que o atraia.

No âmbito das organizações modernas, muitos processos de mudanças surgem para resolver novos problemas e dificuldades, provocados pelo crescimento da concorrência e competitividade e a complexidade interna das organizações. Estas mudanças se configuram no desenvolvimento de estratégias inovadoras de superação destes problemas e dificuldades, que venham a substituir ou a aperfeiçoar técnicas e métodos ultrapassados.

Figueiredo (2008), relata com clareza toda mudança que está ocorrendo.

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Com tudo isso, percebe-se a complexidade do processo de gerência de uma empresa, além de acompanhar todas essas mudanças, precisa ter controles gerenciais que atendam a todos os processos, e que seja capaz de manter tudo em conformidade com o objetivo a ser alcançado.

Para isso é que serve a controladoria dentro das empresas. Para Figueiredo (2008), a missão da controladoria é zelar pela continuidade de empresa, assegurando a otimização do resultado global.

2.2 Papel da controladoria no processo de gestão

A controladoria apresenta-se como setor responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis da instituição. Tem por objetivo garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores, não medindo esforços para a obtenção da eficácia empresarial.

Conforme Oliveira, Perez Jr e Silva (2005, p.13), “os modernos conceitos de administração e gerência enfatizam por sua vez, uma eficiente e eficaz Controladoria deve ser capacitada a:

- organizar e reportar os dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades do desempenho de outros departamentos;
- exercer uma força ou influencia capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.”

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem essas decisões. A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio de definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.

A contabilidade atualmente praticada será cada vez mais influenciada pelas normas vigentes em outros países, em decorrência da globalização e abertura da economia brasileira. Afinal, para entender aos usuários da Contabilidade nesse novo ambiente, há necessidade de adaptar os atuais procedimentos e praticas contábeis aos padrões internacionais.(OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2005, p.22).

Assim sendo, a controladoria para o processo de gestão é uma ferramenta indispensável para quem deseja planejar e antecipar situações, fazendo como previsão do que poderá encontrar no mercado.

2.3 Cargos e funções

Cargo define-se pelo agrupamento das atividades atribuídas aos colaboradores, sendo que os mesmos devem apresentar um perfil condizente com

as exigências do cargo, além de requisitos como escolaridade, conhecimentos específicos, prática, domínio de idiomas, devendo ser balanceadas juntamente com as responsabilidades.

Para Chiavenato (2002),

cargo é a constituição de todas as atividades dentro de uma organização, desenvolvidas pelos colaboradores num posicionamento definido dentro do organograma da instituição. O cargo compõe uma unidade da organização que incide com um aglomerado de deveres e responsabilidades, onde se diferencia dos demais cargos. A distribuição de um cargo na organização significa posicioná-lo em nível hierárquico, a quem ele é subordinado, quem são seus subordinados e a que setor ou divisão está localizado.

A segregação de funções é considerada o elemento principal na eficácia do controle interno, sendo que os deveres de cada pessoa devem ser definidos através de organogramas e manuais de procedimentos.

“Em geral, é necessário estabelecer departamentos separados e independentes, para funções tais como compras, recebimento, produção, vendas, contabilidade e finanças” (CREPALDI, 2004, p. 76).

A definição dos cargos e suas responsabilidades com critérios claros, auxilia a organização na gestão empresarial através de informações precisas para a tomada de decisão.

2.4 Planejamento Orçamentário

O planejamento orçamentário de uma empresa é realizado para que se tenha uma base de ações a serem tomadas de forma assertiva e em uma linha de objetivos a serem alcançados.

Figueiredo (2008, p. 103) descreve como ele deve ser realizado: “O processo orçamentário realiza-se no curto prazo, normalmente um ano, e fornece uma direção dos passos que os gestores devem seguir no período corrente para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.”

Durante o andamento do processo esses dados podem ser alterados e ajustados no longo prazo, em caso de ocorrência de algum fato que possa alterar o plano.

Para Figueiredo (2008), se o processo orçamentário é encarado como um plano rígido, o gestor estará numa “camisa de força”, na qual é forçado a tomar decisões que não estarão de acordo com os objetivos da companhia.

Todo orçamento a ser definido depende da provisão de vendas do período, tudo começa por aí, pelas possíveis entradas futuras de valores. Através dessa presunção é que se baseia todo o restante do processo orçamentário. Porém essa estimativa é muito perigosa, se for muito positiva pode levar a empresa a dívidas que ela não poderá pagar futuramente, e se for muito abaixo do real pode estar impedindo ou retardando a expansão da empresa.

Percebemos que muitos dos problemas financeiros que as empresas apresentam, é justamente pela falta de planejamento e que grande parte desses imprevistos poderiam ter sido identificados com antecedência e evitados com ações de precaução.

2.5 Controles gerenciais

Os controles gerenciais em uma organização têm como principal objetivo o de auxiliar os gestores na tomada de decisões. Através deles é possível gerar relatórios com um alto índice de riqueza de informações.

Toda organização contempla suas peculiaridades, porém todas apresentam a necessidade de usar ferramentas de controle na sua gestão. Dentre os considerados como obrigatórios para empresas que desejam ter o mínimo de controle gerencial, cita-se o controle de contas a receber, contas a pagar e controle de estoque.

O controle de contas a receber representa um dos mais importantes ativos das empresas em geral. São valores a receber decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, ou oriundas de outras transações. Conforme Silva (2005, p.28), o contas a receber: “Representa a concessão de créditos aos clientes, gerando o volume de vendas à vista e a prazo[...]”.

Para Silva (2012),

quando se tem uma política de crédito adequada, ela fornece os elementos para a concessão de crédito a um cliente, ocasionando aumento de lucro nas vendas e redução dos custos de financiamentos, cobrança e das perdas com inadimplência. Portanto, o planejamento financeiro dos valores a receber deve ser feito com cautela pelo administrador financeiro.

Já o controle de conta a pagar são as obrigações decorrentes do fornecimento de utilidade e da prestação de serviços, tais como energia elétrica, água, telefone, propaganda, honorários profissionais de terceiros, aluguéis, e todas as outras contas a pagar. Para Padoveze (1998, p. 94) “[...] é o sistema responsável por efetivar os pagamentos aos fornecedores de materiais, serviços, e outros pagamentos”.

Silva (2012) é bem específico e defende a ideia de que,

O princípio básico da gestão de contas a pagar é não pagar nenhuma conta antes do vencimento. Existem outras considerações que devem ser levadas em conta, como por exemplo: possibilidade de melhores condições de prazo com outros fornecedores; compensações entre prazos e descontos; e possibilidade de renegociação de contratos de longo prazo.

O controle dos estoques são bens tangíveis ou intangíveis adquiridos ou produzidos pela empresa com o objetivo de venda ou utilização própria no curso normal de suas atividades. Os estoques, segundo Ludicibus (1990, p. 136):

[...] representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira da maioria das companhias industriais e comerciais. A sua correta determinação no início e no fim do período contábil é essencial para uma apuração adequada do lucro líquido do exercício [...]

Os controles citados são de extrema importância para a gestão mínima da empresa, porém com o mercado cada vez mais competitivo, a necessidade de aprimoramento da gestão passa a ser ponto crucial para a sobrevivência de todas as organizações.

2.5.1 Fluxo de caixa

Um dos principais controles que deve ser utilizados nas empresas, assim como para as pessoas físicas é o controle do caixa através das planilhas de fluxo de caixa. Para a tomada de decisões gerenciais é necessário saber em tempo hábil quantos são os recursos disponíveis para utilização em determinado período futuro.

Para Marion (1998 p. 380), o fluxo de caixa indica origem de todo o dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período, e, ainda o resultado de fluxo financeiro.

O fluxo de caixa é um instrumento de fácil utilização e indispensável para o controle financeiro de uma empresa. É utilizado para fazer a projeção planejada das prováveis entradas e saídas de dinheiro do caixa num determinado período de tempo. Usa por base, documentos emitidos e valores reais a serem pagos ou recebidos.

Matarazzo (2003 p. 363) “determina que fluxo significa movimento”. Assim fluxo de caixa pode ser definido basicamente como movimento de caixa, tudo que entrou e saiu. Para ele muitas empresas vão à falência pela falta de administração do seu fluxo de caixa.

Com a elaboração do fluxo de caixa, pode-se saber quando vai faltar ou sobrar de dinheiro. Dispondo dessas informações antecipadamente é possível tomar decisões acertadas, com mais rapidez e confiabilidade. Pode-se antecipadamente realizar uma programação de busca por recursos, quando os mesmos forem faltar, ou planejamento de investimentos, quando há sobra de dinheiro, sempre levando em consideração uma sobra de valores para eventuais imprevistos.

Segundo Zdanowicz (1995, p. 37):

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O Fluxo de Caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros, integrando o caixa, as contas correntes em bancos, as receitas, despesas, aplicações e as previsões, facilitando a tomada de decisões. É utilizado para estimar as necessidades de caixa no curto prazo e evitar déficits.

Outro benefício de sua utilização é o controle real das entradas e saídas de caixa, de dinheiro, evitando fraudes dentro das empresas. O saldo de caixa e banco das planilhas deve sempre ser conferido com os valores físicos, impedindo possíveis desvios de valores.

Zdanowicz (1995), fala sobre a grande importância dessa ferramenta para as empresas,

O Fluxo de Caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa. De acordo com a situação econômica financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas (ZDANOWICZ, 1995, p. 24).

Para utilizar este instrumento de gestão financeira e alcançar os objetivos e as metas propostas, a empresa não deve medir esforços na sua implantação, em termos empresariais. Ela deve manter nível razoável em caixa e bancos para que possa atender às suas necessidades diárias. Este saldo disponível, não poderá ser arbitrário, porém determinado pelo administrador financeiro de acordo com os parâmetros operacionais da empresa.

Segundo Zdanowicz (1995), para que a empresa obtenha resultados positivos através do fluxo de caixa é necessário que observe os seguintes requisitos:

- a. Buscar a maximização do lucro, possuindo certos padrões de segurança, previamente fixados;
- b. Assegurar ao caixa um nível desejado, a partir da constituição de reservas, necessárias à empresa;
- c. Obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro.

O período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa depende do tamanho e do ramo de atividade da empresa. Em geral, quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável preferem projetar o fluxo de caixa para períodos mais longos (trimestral, semestral ou anual).

2.5.2 DR – Demonstração do Resultado

A DR é uma ferramenta importante para o gestor da empresa visualizar a saúde da organização, pois é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período.

Conforme Ludícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 31) os conteúdos da DR:

[...] o conteúdo da Demonstração do Resultado do Exercício, que deve ser apresentada na forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício, e por ação, sem confundir-se com a conta de Lucros Acumulados, onde é feita a distribuição ou alocação do resultado.

É importante que a DR seja elaborada em período mensal, oportunizando ao gestor gerenciar melhor o resultado obtido. Neste demonstrativo, destaca-se a facilidade como são apresentadas as receitas e despesas que a empresa teve no período.

4 METODOLOGIA

Este capítulo contempla todos os métodos utilizados para a realização deste projeto. Encontra-se nela descritas as etapas que foram seguidas para a elaboração de todo trabalho científico junto a empresa estudada e foi utilizada para conduzir da melhor forma a realização dos trabalhos e melhor otimização do tempo aplicado em cada atividade realizada.

4.1 Caracterização da pesquisa

Esse projeto desenvolve uma pesquisa aplicada, pois tem como principal objetivo aplicar o conhecimento já disponível de forma a identificar os problemas, suas causas e as possíveis soluções. É qualitativa, devido à sua complexidade de execução, busca por meio de levantamento de dados e situações, auxiliar no desenvolvimento de formas de controles e organização de processos ineficazes. Trata-se também de uma pesquisa documental, por se basear nas documentações apresentadas pela empresa para o levantamento dos dados necessários para a elaboração do projeto.

4.2 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta dos dados que foram analisados foi através de forma bibliográfica, documental e de campo através de observação da forma com que a empresa trabalha, entrevista não estruturada com os colaboradores em busca de identificar os principais problemas enfrentados em todos os setores da organização, formação de grupos para estudos de caso, entre outros.

4.3 Forma e análise de dados

Os dados colhidos foram analisados com bastante atenção, foi necessário observá-los de forma a identificar quais as principais deficiências da gestão organizacional utilizada para a tomada de decisões da empresa em questão. Foram estudados os procedimentos e a situação das ferramentas de controle juntamente com sua forma de aplicação.

5 OBJETO DE ESTUDO (APRESENTAÇÃO DA EMPRESA)

A Empresa X Eletrificações foi escolhida para ser objeto de estudo desse projeto por acreditarmos no seu potencial de crescimento e expansão no mercado atuante. Teve um enorme crescimento nos últimos anos devido a contratação de grandes obras de eletrificação e devido á esse fato repentino percebeu-se um despreparo físico e de pessoal para acompanhar essa evolução e acabou entrando em uma situação financeira descontrolada. O objetivo principal é auxilia-los no que for necessário para que retomem uma situação sadia e prospera.

5.1 Nome e Endereço da empresa estudada

A empresa a ser trabalhada é atuante da área de eletrificação e telecomunicação da cidade de Concórdia, Santa Catarina, a Empresa X Eletrificações, apresentou nos últimos tempos um crescimento muito significativo no seu segmento de atuação, sendo que os seus dirigentes não conseguiram acompanhar essa evolução.

5.2 Histórico do Segmento

A energia elétrica é considerada um grande símbolo da era da informação, é somente através dela que funcionam os aparelhos de rádio, de televisão, computadores e outros aparelhos que transmitem alguma forma de comunicação.

Sem dúvida que foi a mais incrível das invenções, com ela conseguimos chegar a muitos outros grandes feitos da humanidade, além de servir amplamente em lares e empresas facilitando a vida no mundo moderno.

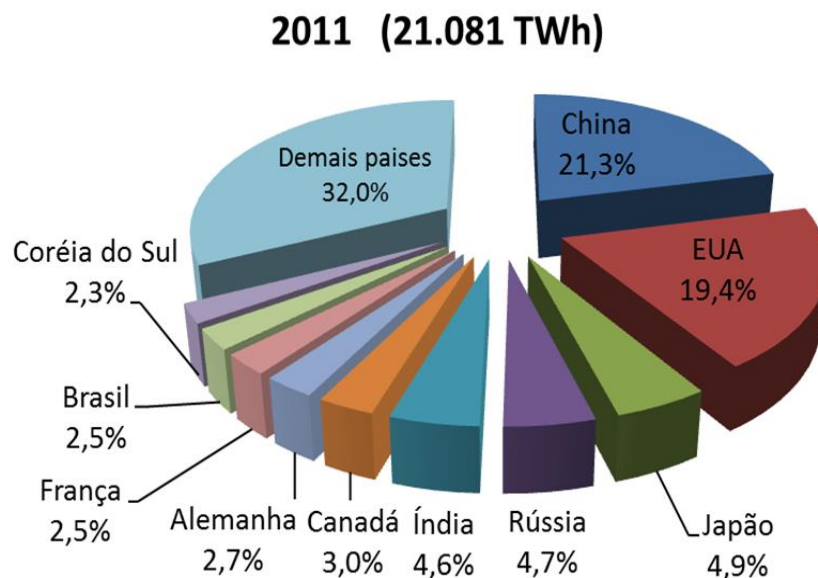
“A primeira unidade produtora de energia no Brasil foi a usina termelétrica instalada em Campos, no ano de 1883, com a potência de 52 kW. Uma pequena usina hidrelétrica, nas vizinhanças de Juiz de Fora, ao lado de duas outras usinas termelétricas, já se achava em exploração no ano de 1889. Três décadas depois, em 1920, cerca de 300 empresas serviam a 431 localidades do país, dispondo de uma capacidade instalada de 354.980 kW, sendo 276.100 kW em usinas hidrelétricas e 78.880 kW em usinas termelétricas.” (Escelsa Energias do Brasil, *on line*).

A partir de então inúmeras empresas no ramo de eletricidade e afins foram surgindo e se estabilizando no mercado. É uma atividade de grande atuação, há muita procura e a impossibilidade de ficar sem energia elétrica e a necessidade de manter toda parte elétrica em dia garante as empresas a continuidade de seus negócios.

O gráfico a seguir apresenta dados estatísticos que saíram no Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2014, elaborado pela EPE – Empresa de Pesquisa Energética, empresa pública, vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Pesquisa divulgada em Outubro de 2014, no Rio de Janeiro.

Diz respeito a produção de energia elétrica no ano de 2011. Onde o Brasil encontra-se entre os 10 maiores produtores.

Gráfico 1 - Geração de Energia Elétrica - 10 maiores(%)



Fonte: U.S. Energy Information Administration (EIA); Elaboração EPE (2012)

5.3 Abrangência de atuação

A empresa atua em toda a região sul do Brasil, atuando principalmente nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, ampliando sua atuação no estado de São Paulo e no Paraná. É uma empresa de grande porte, com disponibilidade de mão-de-obra em diversas cidades da região.

Atualmente a empresa está com uma obra de grande monta na cidade de Chuí, RS. Está auxiliando na construção de um parque eólico onde pretendem construir cerca 1.400 torres de abastecimento de energia elétrica.

Os parques Eólicos trazem muitos benefícios para o meio ambiente comparados com as usinas hidroelétricas, além da geração de energia elétrica:

Vantagens para a sociedade em geral

- É inesgotável;
- Não emite gases poluentes nem gera resíduos;
- Diminui a emissão de gases de efeito de estufa (GEE).

Vantagens para as comunidades onde se inserem os Parques Eólicos

- Os parques eólicos são compatíveis com outros usos e utilizações do terreno como a agricultura e a criação de gado;
- Criação de emprego;
- Geração de investimento em zonas desfavorecidas;
- Benefícios financeiros (proprietários e zonas camarárias).

Vantagens para o estado

- Reduz a elevada dependência energética do exterior, nomeadamente a dependência em combustíveis fósseis;
- Poupança devido à menor aquisição de direitos de emissão de CO₂ por cumprir o protocolo de Quioto e diretivas comunitárias e menores penalizações por não cumprir;
- Possível contribuição de cota de GEE para outros sectores da atividade económica;
- É uma das fontes mais baratas de energia podendo competir em termos de rentabilidade com as fontes de energia tradicionais.

Vantagens para os promotores

- Os aerogeradores não necessitam de abastecimento de combustível e requerem escassa manutenção, uma vez que só se procede à sua revisão em cada seis meses.

- Excelente rentabilidade do investimento. Em menos de seis meses, o aereador recupera a energia gasta com o seu fabrico, instalaçãe e manutençãe.

Principais desvantagens da energia eólica

- A intermitência, ou seja, nem sempre o vento sopra quando a eletricidade é necessária, tornando difícil a integração da sua produção no programa de exploração;
- Pode ser ultrapassado com as pilhas de combustível (H₂) ou com a técnica de bombeamento hidroelétrico.
- Provoca um impacto visual considerável, principalmente para os moradores em redor, a instalaçãe dos parques eólicos gera uma grande modificação da paisagem;
- Impacto sobre as aves do local: principalmente pelo choque destas nas pás, efeitos desconhecidos sobre a modificação de seus comportamentos habituais de migração;
- Impacto sonoro: o som do vento bate nas pás produzindo um ruído constante (43dB(A)). As habitaçães mais próximas deverão estar, no mínimo a 200m de distância.

Figura 1 – Energia Eólica



Fonte: Portal Energia (2014)

5.4 Produtos/Serviços

A empresa apresenta diversos serviços e produtos para o segmento em que atua sendo que os principais são:

- Projetos e execução de instalações elétricas de alta e baixa tensão;
- Execução de subestações de energia elétrica 15 a 500 KV;
- Projetos e execução de correção de fator de potência das instalações elétricas;
- Projetos e execução de controle e gerenciamento de energia elétrica industrial;
- Projetos e execução de painéis de acionamento e controle de motores elétricos;
- Projeto e Instalações de redes aéreas de eletrificação;
- Projetos e execução de instalações elétricas industriais em geral;
- Projeto e execução de instalações prediais;
- Projeto e execução de SPDA – Sistemas de Proteção contra Descargas Atmosféricas;
- Projeto e execução de Iluminação e Sinalização de Emergência;
- Instalação de sistemas de alarme;
- Montagem de painéis elétricos;
- Construções civis.

5.5 Caracterização Jurídica

É uma empresa de pequeno porte com sociedade limitada, onde a responsabilidade dos sócios é limitada as quotas do seu capital integralizado.

5.6 Objetivos e Metas

A empresa estudada não apresenta Declaração de Missão, Visão, Políticas de Negócio ou Declaração de Valores definidos mas está aberta a sugestões para a implantação dos mesmos. Porém tem por principal objetivo tonar-se uma das

maiores e melhores empresas no ramo de execução de projetos elétricos e de construção civil.

5.7 Perfil de Cliente

Empresas de grande porte, que atuam no ramo de geração de energia elétrica e eólica em grande escala de atuação.

6 DIAGNÓSTICO

Este capítulo contempla inicialmente as características do mercado atuante da empresa em questão, como por exemplo de que forma reagem os ambientes no qual ela está inserida de forma direta e indireta, nos ambientes interno e externos de atuação, em seguida trata uma breve análise financeira da mesma, relatando a situação financeira e a necessidade de capital de giro.

6.1 Características do Mercado

Para que se garanta o sucesso e a continuidade dos negócios é extremamente necessário que se acompanhe de perto todas as mutações do mercado, todas as transformações que ocorrem no mundo, que possam influenciar positiva ou negativamente o cenário atuante da empresa, sendo fatores internos ou externos, mas que possam causar algum dano ou benefício a mesma.

Para Lobato et al. (2006), é muito importante que se projete algumas tendências relevantes e se leve em conta os cenários existentes:

Elaborar cenários é construir elos coerentes de hipóteses. O objetivo não é prever exatamente o que vai acontecer, até porque isso seria impossível, e sim identificar as diferentes situações que podem ocorrer, de tal forma que a organização possa estar preparada para elas. Com isso estimula-se o raciocínio dos estrategistas a lidar com a incerteza. O objetivo não é eliminar a incerteza, matéria-prima dos cenários, mas saber lidar com ela. (LOBATO et al., 2006, p. 52).

Portanto seguem algumas especificações de como o mercado está se comportando no ambiente de atuação da empresa estudada.

6.1.1 Ambiente Externo

O ambiente externo diz respeito ao local onde a empresa está inserida, as ameaças e oportunidades que estão a sua volta. Como seus concorrentes, fornecedores, o mercado, a demanda e procura, o governo entre outros possam influenciar em seus negócios.

a) Cenário Econômico Atual

Ao longo dos últimos dois anos houve desaceleração do cenário de crescimento do país, fazendo com que o houvesse revisões sucessivas da previsão. Atualmente essa previsão indica uma taxa média de crescimento de 1,6%. Além de um crescimento econômico pessimista, em termos de inflação, a piora do cenário econômico contribuiu ligeiramente para uma redução da previsão para este ano, ou seja, a inflação ainda continua muito pressionada, apesar da forte desaceleração da economia. Ainda com a fraqueza da economia, as importações de bens e serviços também se desaceleraram além das exportações que também estão perdendo ritmo por conta da redução dos preços das *commodities*.

O desafio é elevar a produtividade da economia, por meio do aumento do investimento e da produtividade.

b) Ambiente Global e Local

O cenário econômico global é de recuperação gradativa dos países desenvolvidos, mas com conversações entre os países. Os Estados Unidos, apresenta perspectivas favoráveis, após alguns anos de dificuldades, tem indicado crescimento mais robusto e que deverá continuar ao longo de 2015. No que diz respeito ao trabalho também dá sinais consistentes de melhora, o que pode fazer Fed (Sistema de Reserva Federal dos Estados Unidos) aumentar os juros no decorrer do ano. Porém, o cenário deverá ser de juros de longo prazo menores do que o previsto até recentemente, devido ao menor potencial de crescimento da economia global.

No ambiente local existe o aspecto favorável devido a grande demanda na execução de prestação de serviços elétricos, principalmente no setor industrial, uma vez que, esse setor vem passando por significativas evoluções e tem a necessidade de implantar diversas melhorias na área elétrica.

c) Ambiente do ramo de atividades

A economia do nosso país vem passando por diversas incertezas no momento atual, dentre essas incertezas um dos setores mais comentados está o da

energia elétrica e suas formas de geração, seja para a indústria e comércio, bem como para a população como um todo. Segundo o Jornal Estadão, o descompasso no balanço energético das empresas começou no fim de 2012, após o vencimento de uma série de contratos e da Medida Provisória 579, que prorrogou as concessões de geradoras e transmissoras. Na época, empresas como Cesp, Cemig e Copel não aceitaram as condições do governo para antecipar a renovação das concessões. Com a decisão, as distribuidoras ficaram sem contrato e tiveram de buscar energia no mercado de curto prazo para atender os consumidores.

Apesar das diversas incertezas que cerca a economia atual, fica claro para o setor energético a certeza da necessidade de buscar maneiras alternativas de geração de energia elétrica.

6.1.2 Ambiente Específico

O ambiente específico diz respeito a situação da empresa consigo mesma, de forma interna e com seus recursos. Lobato et al. (2006) define de forma clara de que se trata:

Análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização no que diz respeito às suas forças e fraquezas, suas capacidades e competências para obter sucesso no negócio em que se propõe a atuar (LOBATO et al., 2006, p. 59).

a) Principais fornecedores e insumos

A empresa conta com uma gama de fornecedores com relacionamentos firmados a longo prazo, fator que gera uma competitividade importante na compra de suas matérias primas e insumos, entre seus fornecedores principais estão: Eletrodia Distribuidora Ltda, Comercial Elétrica São Pedro, Vanderlei Mat. de Construção, Central Ferragens Ltda, E.V. Barros, Rocar Mat. de Construção, Avenida Mat. de Construção, Paraná Equipamentos S.A., Coqueiro Transportes e Revenda Ltda, Abastecedora Ikoporã, Posto Parisenti, Fame Fabr. de Apar. e Mat. Elétricos, Valper Eletroferragens Ltda, Pingo Equipamentos.

Entre os principais insumos utilizados pela empresa estão tomadas, interruptores, fitas isolante, lâmpadas, lustres, luminárias, fios, cabos, plafons,

arandelas, kanalex, mangueiras, pinos, entre outros. Existe ainda os materiais de aplicação como areia, cimento, brita, postes de concreto, fios, cabos, fitas isolante, abraçadeiras plásticas, arame, ferro, etc.

b) Principais empresas concorrentes

Os principais concorrentes na área de prestação de serviço são os das empresas de grande porte, que prestam serviço especializados, entre os principais estão Automatic Indústria Comércio de Equipamentos Elétricos e Eletro Service Engenharia Elétrica. No segmento de comercialização de materiais elétricos os principais concorrentes são Eletroport Materiais Elétricos e Solar Materiais Elétricos.

c) Aspectos tecnológicos

A empresa presta serviços e utiliza materiais que obedecem aos mais altos padrões técnicos exigidos pela engenharia elétrica e pelas concessionárias fornecedoras de energia elétrica. Possui equipamentos de ultima geração, alinhados com as exigências de mercado, com pessoal capacitado para desenvolver as atividades tecnológicas.

d) Aspectos ambientais

Todos sabemos dos grandes impactos causados no meio ambiente pela instalação de uma usina hidroelétrica, como a inundação de grandes áreas causando a morte de animais e relocação de pessoas. Mas muitas vezes não lembramos que a distribuição dessa energia elétrica gerada também traz danos ao ambiente. Para passagem das fiações e a realização de grandes obras há necessidade de desmatamentos, por exemplo.

A empresa estudada está totalmente empenhada em reduzir ao máximo possível o impacto causado no meio ambiente. Antes da realização da obra é feito um projeto voltado a melhor utilização dos terrenos. Conta também com a instalação de usinas eólicas, onde o gerador da energia elétrica é parecido com das hidroelétricas mas é muito menos prejudicial ao meio ambiente por ser conduzida pelo vento.

6.1.3 Análise financeira

Para qualquer tomada de decisão é preciso conhecer a situação financeira da empresa, e como a ação a ser tomada pode influenciar esse setor. Periodicamente deve-se realizar a avaliação e análise da parte financeira, para que se possa ter essas informações sempre atualizadas e á disposição.

Padoveze (2011) releva a importância da análise da empresa:

A avaliação sobre a empresa tem por finalidade analisar o resultado e o desempenho da empresa, detectar os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa (PADOVEZE, 2011, p. 439).

Portanto segue breve análise da Empresa X Eletrificações, para que se possa chegar as conclusões de sua situação econômica.

a) Porte da empresa e forma de tributação

Empresa de Pequeno Porte, tributada pelo Lucro Presumido.

b) Breve relato da situação financeira

Devido à grande expansão de seus negócios, a empresa teve muitas contratações de obras em inúmeros lugares no Brasil todo. Com esse grande aumento na realização de seus serviços para empresas e pessoas físicas diversas, houve um descontrole nos recebimentos e acabou que houve algumas faltas de pagamento de alguns clientes significativos.

Com a diminuição da entrada de valores e com o crescimento acelerado da atuação da empresa investindo a todo momento em novos equipamentos e materiais a serem aplicados nas obras houve conseqüentemente um descontrole nas contas a pagar em geral, como fornecedores, impostos, empréstimos.

Entretanto, a empresa está trabalhando com todo seu potencial para que essa situação seja revertida e para recuperar sua credibilidade no mercado.

c) Necessidades de capital de giro

A empresa necessita de Capital de Giro, uma vez que tem um alto índice de inadimplência, fato que acarreta na impossibilidade de cumprir com suas obrigações.

d) Levantamento investimento fixo existente

Trabalhando com obras de grande porte e com atividade de risco, o investimento em ativos fixos se dá pela aquisição de equipamentos e máquinas utilizados para a realização de suas atividades e de equipamentos de tecnologia em eletricidade, assim como equipamentos de segurança avançados.

e) Levantamento custos fixos e variáveis

Com relação aos custos fixos, são baixos perante sua média mensal de faturamento. Porém os custos variáveis tornam-se elevados devido ao perfil de demanda que a empresa atende.

f) Levantamento carga tributária existente

A empresa estudada está enquadrada na tributação pelo Lucro Presumido. Para a atividade de serviços de eletrificações a empresa paga em torno de 11,33% de impostos federais mais a alíquota do ISS do município onde é prestado o serviço que é em torno de 2%. Para a atividade de Comércio paga 5,93% de impostos federais mais o ICMS que depende do cálculo em conta gráfica e para as obras globais, paga 5,93% de impostos federais mais o ISS no município onde a obra é executada.

Na parte trabalhista paga 2% de desoneração da folha de pagamento sobre o faturamento, mais em torno de 8% de FGTS, 20% de INSS e geralmente em torno de 15% de IRF nas folhas que ultrapassarem o valor para a retenção do imposto.

h) Histórico de resultados (lucratividade)

O histórico de resultados que contemplam crescimento do faturamento da empresa é apresentado na tabela a seguir:

Tabela 01 – Relação de Faturamento dos últimos 06 anos.

2009	2010	2011	2012	2013	2014
551.903,99	1.103.342,67	3.462.188,80	2.738.142,48	6.039.691,36	14.450.153,58

Fonte: Os autores (2015)

Pelo exposto acima, percebe-se a evolução da empresa em termos de faturamento, quadro este que levou a atual situação de descontrole gerencial e busca por ações a sua permanência no mercado em que atua.

7 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A empresa estudada atua no ramo de eletrificações e telecomunicações, atendendo a cidade de Concórdia e região. Sua equipe especializada, busca aperfeiçoamento nos serviços que atua procurando sempre satisfazer o cliente.

Tributada pelo lucro presumido, sua maior receita vem da realização de obras nos campos de energia elétrica e eólica, situadas na região sul do país. Para manter suas obrigações junto ao fisco, a empresa conta com a contabilidade terceirizada, a qual oferece suporte e assessoria nas áreas contábil, fiscal e trabalhista.

7.1 Proposta de controles gerenciais

Devido à expansão de suas atividades, a empresa cresceu e seu sistema de controles precisa ser aprimorado pois já não atende mais as necessidades da empresa e dos gestores.

7.1.1 Descrição de cargos e funções

A colaboradora que desempenha a função de auxiliar administrativo, tem como papel principal a emissão de notas fiscais eletrônicas, sendo que a empresa não possui uma definição do controle de caixa, e o mesmo passa a ser controlado na maioria das vezes pela auxiliar administrativa, além dos proprietários e demais colaboradores.

Por não possuir as funções pré-estabelecidas, o setor de compras também não tem suas regras definidas, onde na maioria das vezes as compras são efetuadas maneira esporádica e conforme a necessidade imediata da empresa, sem um planejamento vinculado a capacidade de pagamento da empresa.

Para dar continuidade ao seu negócio é indispensável as empresas um sistema gerencial eficaz que garanta o sucesso da organização. Um fator importante para que isso ocorra, é o envolvimento dos colaboradores, buscando o comprometimento de todos na execução das tarefas.

Na empresa estuda foram encontrados os seguintes problemas ou falhas:

- Falta de definição dos cargos;
- Falta de planilhas de controles gerenciais;

7.1.1.1 Soluções propostas para os problemas detectados

A partir dos problemas e falhas identificados nos processos, buscou-se, por meio da implementação de controles, ações que agilizem a melhoria das rotinas, propondo as medidas e controles que seguem:

- Definição das Funções: diante da situação exposta propõe-se a empresa que capacite a colaboradora que atualmente desempenha o papel de auxiliar administrativa para exercer a função de gerente financeiro, desenvolvendo seu trabalho visando o bom funcionamento da empresa no âmbito econômico-financeiro e tendo uma visão geral da empresa e contato com todos os seus setores, para poder desenvolver controles eficientes antecipando-se aos problemas que possam surgir além de administrar o controle de caixa.
- O colaborador responsável pelo setor de compras, deve ter contato direto com o gerente financeiro, afim de juntos planejarem a quantidade, forma de pagamento e periodicidade das compras a serem efetuadas pela organização. Sendo este setor responsável por manter a relação entre compras e estoque nivelada para garantir a saúde financeira da empresa, efetuando as compras de materiais com qualidade, tendo preço competitivo em um curto espaço de tempo e na quantidade necessária.

7.2 Controles gerenciais

Na era da tecnologia e informação são inúmeros os controles gerenciais existentes para auxiliar as empresas em suas atividades e no controle de suas movimentações, visando melhor entendimento, análise e ações frente a possíveis riscos. Os benefícios de se ter controle gerencial eficaz são diversos, permite a empresa a tomada de decisão de forma acertada e rápida, muitas vezes se antecipando ao seu concorrente, causando conseqüentemente um melhor resultado e o alcance dos objetivos. São utilizados por usuários internos e externos, permitindo ao administrador criar ou alterar padrões de procedimentos.

7.2.1 Contas a receber

As contas a receber são originadas da transação das operações da empresa pela venda a prazo de mercadorias ou serviços, representando um direito a cobrar desses clientes através de faturas ou duplicatas em aberto em seus respectivos vencimentos.

Elas possuem várias denominações, porém com base de vendas realizadas a prazo, sob título geral de contas a receber. É uma conta do Balanço Patrimonial que se classifica como sendo Ativo Circulante da empresa. As duplicatas de contas a receber de clientes estão diretamente relacionadas com as receitas da empresa devendo ser contabilmente reconhecidas somente por mercadorias vendidas ou serviços executados até a data do balanço de acordo com o princípio contábil de realização da receita.

Para maior controle dessas informações é imprescindível que a empresa tenha ferramentas, desta forma desenvolvemos uma tabela (ver em Apêndice A) para execução deste controle de forma diária.

O controle das contas a receber é fundamental para a saúde financeira da empresa. Se for eficaz e contar com uma equipe especializada de cobrança, pode garantir a continuidade da entidade.

7.2.2 Contas a pagar

As contas a pagar têm por objetivo controlar, de forma a antecipar as obrigações que a empresa tem durante o mês ou período. Elas são classificadas como despesas que foram contraídas junto a fornecedores, seja na prestação de serviços, ou na compra de matérias ou mercadorias além, daquelas consideradas fixas, necessárias ao bom funcionamento da empresa tais como, aluguel, água, luz, salários.

Foi criada e aplicada tabela (ver em Apêndice B) específica para execução deste controle de forma diária.

O controle de contas a pagar contribui para que a empresa tome decisões mais seguras e vantajosas, baseadas nas informações recebidas. Manter esse controle sempre em dia, garante o sucesso e o bom desenvolvimento da empresa.

7.2.3 Fluxo de caixa

Para a Empresa X Eletrificações, sugeriu-se a implantação da ferramenta de fluxo de caixa para uso diário e com prazo de elaboração de até um mês. Foram elaboradas tabelas (ver em Apêndice C e D) para auxílio do controle de caixa, que é uma das principais dificuldades que a empresa tem neste momento de crescimento eminente.

Os registros e relatórios contábeis devem ser utilizados como auxílio na elaboração desses controles, daí vem a importância de se ter uma contabilidade com dados reais, sempre bem atualizados.

7.1.4 DR – Demonstrativo do Resultado

Por ser de grande utilidade aos administradores de empresas, governo, bancos, investidores, a DR foi sugerida pelo fato de proporcionar uma avaliação da situação da empresa e auxiliar na tomada de decisões. A empresa estudada não utilizou a DR, pois ainda necessita ajustar seus relatórios de controles para após ter condições de preencher corretamente os dados e passar a ter mais essa ferramenta para melhor administrar.

Como outras ferramentas gerenciais, a DR torna-se um procedimento de grande importância, por conseguir demonstrar a saúde financeira da empresa. Sem essa base de informações fica difícil para o administrador avaliar a realidade da organização (ver em apêndice E).

7.1.5 Necessidade de capital de giro

A necessidade de capital de giro é frequente na Empresa X Eletrificações, devido ao fato de não ter definido datas de recebimento dos valores das obras realizadas e já haver provisões de pagamentos futuros. Para isso, sugerimos a planilha (ver em apêndice F) para este controle e aplicada após a total implantação dos demais controles propostos.

7.1.6 Controle de contas pagas

Além de controlar as contas a pagar, é de suma importância que se tenha um controle das contas pagas. Através dele consegue-se fazer uma análise minuciosa da variação de um mês para o outro de valores que se pagou de cada conta específica, para em caso de grande variação, buscar a verificação de possível falhas, que quando percebido em curto espaço de tempo é facilmente resolvido.

Na planilha de controle (ver apêndice G) de contas pagas da Empresa X Eletrificações, conseguimos perceber o porquê da dificuldade encontrada pela empresa de controlar os recebimentos de clientes e os pagamentos efetuados.

O recebimento dos valores da elaboração de grandes obras é feito através de medição da obra já construída até o momento, esse valor é muito variável, pois o andamento da obra depende de muitos fatores, como por exemplo o bom andamento do tempo. O valor é recebido em até 5 dias após a medição. Portanto é difícil o controle do fluxo de caixa pela pessoa responsável devido a curto espaço de tempo de provisão de recebimentos.

Isso explica a grande diferença dos valores das contas variáveis de um mês para o outro, descontrolando as provisões de pagamentos.

8 CONCLUSÃO

Possuir controles gerenciais na organização é o melhor método que possibilita ao gestor tomar decisões que garantam o desempenho da empresa.

Após conhecer a rotina da empresa estudada, verificou-se a inexistência de controles fundamentais, principalmente os relacionados ao setor financeiro. A indefinição de cargos ocupados pelos seus colaboradores acabava gerando conflitos o que refletia no bom andamento da organização.

Realizado o levantamento dos dados e com base neles, foi diagnosticado os problemas, desta forma, foram propostos alguns processos para o controle gerencial da empresa. Sugerimos a implantação de planilhas para ter controle do fluxo de caixa e das contas a pagar e a receber, possibilitando a empresa prever suas obrigações e antecipar a um eventual problema. Também sugeriu-se definição de cargos no setor financeiro e de compras criando melhores condições de trabalho na equipe e controle gerencial.

Chega-se ao final do trabalho, não podendo afirmar se os processos propostos, supriram as necessidades da empresa estudada, pois até a conclusão do projeto a mesma ainda não havia implementado completamente os mesmos em sua rotina. Ficamos gratificadas, em saber que apesar das dificuldades encontradas, a empresa demonstrou grande interesse aperfeiçoar sua contabilidade gerencial, aceitando os controles sugeridos visando continuidade da organização no ramo de atuação.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2004.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliser; GELBCKE, Ernesto Rubens: FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. **Manual de contabilidade das sociedades por ações** (aplicável às demais sociedades). 6.ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 7 ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanço**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos – estrutura - aplicação**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- VANTAGENS e desvantagens da energia eólica**. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-energia.com/vantagens-desvantagens-da-energia-eolica>>. Acesso em 06 mar. 2015.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 6 ed. Porto Alegre, 1995.
- HISTÓRIA da energia elétrica**. 2013. Disponível em: < www.escelsa.com.br>. Acesso em 20 fev. 2015.
- ENERGIA RENOVÁVEL**. 2014. Disponível em: < <http://www.portal-energia.com>>. Acesso em 05 mar. 2015.

APÊNDICE A - CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

Período: Abril/2015	
Vencimento	Valor a Receber
01/abr	R\$ -
02/abr	R\$ -
03/abr	R\$ -
04/abr	R\$ -
05/abr	R\$ -
06/abr	R\$ 137.434,30
07/abr	R\$ 470,54
08/abr	R\$ 548,60
09/abr	R\$ 1.482,15
10/abr	R\$ -
11/abr	R\$ -
12/abr	R\$ -
13/abr	R\$ -
14/abr	R\$ -
15/abr	R\$ -
16/abr	R\$ -
17/abr	R\$ -
18/abr	R\$ -
19/abr	R\$ -
20/abr	R\$ -
21/abr	R\$ 198,04
22/abr	R\$ 102,85
23/abr	R\$ -
24/abr	R\$ -
25/abr	R\$ -
26/abr	R\$ -
27/abr	R\$ -
28/abr	R\$ -
29/abr	R\$ 12,00
30/abr	R\$ -
TOTAL	R\$ 140.248,48

APÊNDICE B - CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

Período: Abril/2015	
Vencimento	Valor a Pagar
01/abr	R\$ -
02/abr	R\$ -
03/abr	R\$ -
04/abr	R\$ -
05/abr	R\$ -
06/abr	R\$ 29.751,58
07/abr	R\$ 249.138,39
08/abr	R\$ 2.502,42
09/abr	R\$ 8.033,51
10/abr	R\$ -
11/abr	R\$ -
12/abr	R\$ -
13/abr	R\$ 2.143,38
14/abr	R\$ 600,00
15/abr	R\$ 16.045,01
16/abr	R\$ -
17/abr	R\$ -
18/abr	R\$ 120,00
19/abr	R\$ -
20/abr	R\$ 72.130,24
21/abr	R\$ 414,98
22/abr	R\$ 4.454,15
23/abr	R\$ -
24/abr	R\$ 2.316,66
25/abr	R\$ 378,08
26/abr	R\$ -
27/abr	R\$ -
28/abr	R\$ -
29/abr	R\$ 6.164,12
30/abr	R\$ 28.770,90
TOTAL	R\$ 422.963,42

APÊNDICE D - FLUXO DE CAIXA PREENCHIDO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	13	14	15	18	20	21	22	23	24	25	29	30	
1. RECEITA	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	
1.1 Receita Operacional à Receber						RS 137.434,30	RS 470,54	RS 548,60	RS 1.482,15	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 198,04	RS 102,85	RS -	RS -	RS 12,00	RS -	
1.3 Outras Receitas à Receber						RS 137.434,30	RS 470,54	RS 548,60	RS 1.482,15	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 198,04	RS 102,85	RS -	RS -	RS 12,00	RS -	
2. EMPRESTIMOS/FINANCIAMENTOS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	
2.1 Banco Brantmil																						
2.2 Banco do Brasil (Refinancejamento)																						
2.3 BBG Giro Flus 41.028.722																						
2.4 BBG Giro Flus 41.028.926																						
2.5 BBG Giro Flus 41.027.019																						
2.6 BBG Giro Flus 41.027.535																						
2.7 Fianme CAIXA 714-0000869/22																						
2.8 Fianme CAIXA 714-0000856/41																						
2.9 Empréstimo CAIXA Capital de Giro																						
2.10 Leasing Frontier																						
2.11 Bv Finaceira																						
3. OBRIGAÇÕES TRIBUTARIAS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	
3.1 ISS Homologado						RS 1.394,59																
3.2 PIS																						
3.3 COFINS																						
3.4 CSLL																						
3.5 IRRPJ																						
3.6 IRPJ																						
3.7 CPRB																						
3.8 Parcelamentos																						
4. OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	
4.1 Salários						RS 27.734,46	RS 246.959,94	RS 1.115,36	RS 2.729,84	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 66.228,13	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 1.159,33	RS 5.540,64	
4.2 Pro-Labore						RS 7.990,78	RS 83.226,53	RS 20,00														
4.3 INSS						RS 2.603,83	RS 16.351,46							RS 66.228,13						RS 1.159,33		
4.4 FGTS						RS 1.659,83	RS 16.351,43															
4.5 Contribuição Sindical																						
4.6 Férias						RS 1.200,95	RS 1.249,82															
4.7 Rescisões						RS 14.670,07	RS 29.407,60	RS 1.095,36	RS 2.729,84													
5. OPERAÇÕES	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	
5.1 Fornecedores						RS 470,05	RS 2.129,22	RS 1.387,06	RS 4.911,98	RS 1.950,00	RS 600,00	RS 6.430,46	RS 120,00							RS 4.454,15	RS 770,00	
5.2 Fretes						RS 470,05	RS 432,38	RS 1.387,06	RS 4.911,98	RS 1.950,00	RS 600,00	RS 6.430,46	RS 120,00							RS 4.454,15	RS 770,00	
5.3 Locação de Veículos																						
5.4 Locação de Equipamentos																						
5.5 Uniformes e EPIs																						
5.6 Outros Custos							RS 1.696,84															
6. DESPESAS DIVERSAS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	
6.1 Energia Elétrica						RS 162,49	RS 429,23	RS -	RS 381,56	RS 74,41	RS -	RS 7.684,80	RS -	RS -	RS 414,38	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 53,00	
6.2 Telefone							RS 429,23															
6.3 Água e Esgoto								RS 293,48														
6.4 Seguros Veículos						RS 157,99						RS 326,65			RS 414,38							
6.5 Seguro de Vida																						
6.6 Aluguel (Obr)																						
6.7 Associação Empresarial de Cidra										RS 74,41												
6.8 CGL de Cidra																						
6.9 Serviços Social da Indústria - SESI										RS 20,40												
6.10 Sistema Gerencial										RS 67,88												
6.11 Honorários Contábeis																						
6.12 CREL-SC																						
6.13 IPTU																						
6.14 Alameda Municipal						RS 4,50						RS 244,15										
6.15 Alimentação																						
TOTAL DE DESPESAS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	
						RS 29.751,98	RS 249.138,38	RS 2.502,42	RS 8.033,51	RS 2.045,38	RS 600,00	RS 16.045,01	RS 120,00	RS 72.139,24	RS 414,38	RS 4.454,15	RS -	RS -	RS -	RS 2.316,66	RS 379,08	RS 6.164,12
TOTAL DAS DISPONIBILIDADES	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	
						RS 107.882,72	RS 140.995,13	RS 142.398,96	RS 149.490,31	RS 151.533,69	RS 152.133,69	RS 168.178,70	RS 168.298,70	RS 240.428,94	RS 240.843,92	RS 245.100,03	RS 244.997,18	RS 247.373,54	RS 247.697,92	RS 253.844,04	RS 282.614,34	

APÊNDICE E - DR-DEMOSTRATIVO DE RESULTADOS

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO - Período: 01/00/0000 a 31/00/0000
RECEITA OPERACIONAL BRUTA
(+) Prestação de Serviços
(+) Vendas a Vista
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA
(-) ISS
(-) ICMS
(-) PIS
(-) COFINS
(-) Devoluções de Vendas
(-) Contribuição Previdenciária s/ Receita Bruta
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) Custo dos Serviços Prestados
(-) Custa das Mercadorias Vendidas
(=) LUCRO BRUTO
DESPESAS OPERACIONAIS
(-) Despesas com Pessoal
(-) Despesas Administrativas
(-) Despesas de Comercialização
(-) Despesas Tributárias
(-) Despesas com Serviços de Terceiros
(-) Despesas com Propaganda e Publicidade
(-) Despesas Diversas
(-) Despesas com Veículos
(-) Despesas Não Dedutíveis
(-) Outras Despesas
RECEITAS OPERACIONAIS
(+) Outras Receitas
RESULTADO ANTES RES.FINANCEIRO LÍQUIDO
(+) Receitas Financeiras
(-) Despesas Financeiras
(=) RESULTADO ANTES DO IR/C. SOCIAL
(-) Provisão p/ Imposto de Renda
(-) Provisão p/Contribuição Social
(=) RESULTADO LÍQUIDO OPERACIONAL

