

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

DÉCIO PACHECO DA MOTTA

CONTROLES PARA A GESTÃO DA DISTRIBUIDORA DE CALHAS CANAÃ.

CURITIBA

2014

DÉCIO PACHECO DA MOTTA

CONTROLES PARA A GESTÃO DA DISTRIBUIDORA DE CALHAS CANAÃ

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em MBA - Auditoria Integral, no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ilse Maria Beuren, Dra.

CURITIBA

2014

Dedico este trabalho a Deus e minha filha Ana Clara.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, sobretudo pela saúde, por me carregar no colo nos momentos mais difíceis, quando já não eram muitas as forças para caminhar.

À minha orientadora, Dra. Ilse Maria Beuren, pela compreensão e confiança depositados em mim para a finalização deste trabalho.

Aos meus familiares, pelo amor e carinho, pela educação, pelo respeito na relação, mesmo quando eu estive mais ausente.

“Tudo posso Naquele que me fortalece”.

Filipenses 4:13.

## RESUMO

Este estudo objetiva elaborar uma proposta de um conjunto de controles para a gestão da Distribuidora de Calhas Canaã. O estudo consiste numa espécie de roteiro acerca de processos mínimos, controles gerenciais, e controles internos, necessários em uma empresa de pequeno porte com potencial de crescimento. A Contabilidade Gerencial está voltada única e exclusivamente para o administrador, e portanto, não possui forma pré-estabelecida e nem mesmo está sujeita a estrutura e forma de mensuração impostas pela legislação. Neste contexto, fundamenta-se que a Contabilidade Gerencial deverá estar presente nos processos operacionais da empresa, atendendo a necessidade do gestor e dando para ele condições de acompanhar a saúde econômico-financeira de seu negócio. Ocorre que muitas vezes, os administradores de pequenas empresas não possuem conhecimento suficiente para interpretação dos dados oriundos da contabilidade financeira, e é neste contexto que se fundamenta este estudo. Para consubstanciar a contabilidade gerencial, um conjunto de controles de gestão são propostos, com características financeiras, econômicas e operacionais. O presente estudo, de forma geral, visa evidenciar a forma como a Contabilidade Gerencial, o controle financeiro e o controle interno podem contribuir para a saúde financeira da empresa objeto de estudo, ou seja, apontar quais informações produzidas são úteis e fundamentais para o gestor, e como pode ser sua interpretação de diagnóstico financeiro.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Controles internos. Controles gerenciais. Empresa de pequeno porte.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Cálculo de Custo do Produto Vendido .....	24
FIGURA 2 – Cálculo de Prazo Médio de Pagamentos .....	25
FIGURA 3 – Índices de Liquidez e de Rentabilidade .....	26
FIGURA 4 – Logotipo da Empresa .....	30
FIGURA 5 – Planilha de Controle de Recebíveis .....	37
FIGURA 6 – Planilha de Controle de Contas a Pagar .....	38

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Análise SWOT .....	31
QUADRO 2 – Demonstrativo de Cálculo de Comissões .....	41

## LISTA DE TABELA

TABELA 1 – Acompanhamento de Faturamento .....	42
--	----

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PME	Pequenas e médias Empresas
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
IBRACON	Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo geral .....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	18
2.2 CONTROLES INTERNOS.....	18
2.2.1 Elementos de Controle Interno.....	19
2.2.2 Organização dos Controles Internos .....	20
2.3 CONTROLES ECONÔMICO-FINANCEIROS .....	22
2.3.1 Tipos de Controles Econômico-Financeiros .....	22
2.3.1.1 Fluxo de Caixa .....	22
2.3.1.2 Controles de Estoque e de Custos .....	23
2.3.1.3 Controle de Contas a Receber e de Receitas .....	24
2.3.1.4 Controle de Contas a Pagar .....	25
2.3.1.5 Análise das Demonstrações Contábeis.....	25
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	28
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	29
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	29

<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>30</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	30
4.2 ANÁLISE SWOT .....	31
4.3 FLUXO DE OPERAÇÕES NA CANAÃ.....	32
4.3.1 Tesouraria .....	32
4.3.2 Produção .....	33
4.4 PONTOS DE CONTROLES E RECOMENDAÇÕES .....	33
4.4.1 Princípio da Entidade.....	34
4.4.2 Definição de Políticas/Processos Mínimos de Rotina .....	34
4.4.3 Organização física do estabelecimento.....	35
4.4.4 Operações de Caixa.....	35
4.4.5 Operações de Contas a Receber .....	36
4.4.6 Operações de Contas a Pagar .....	37
4.4.7 Controle de Fluxo de Caixa.....	38
4.4.8 Apuração de Estoque e Custos de Mercadorias Vendidas .....	39
4.4.9 Apuração de Gastos Gerais e Despesas administrativas .....	39
4.4.10 Análise de Faturamento .....	41
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Sebrae (2014), as pequenas e médias empresas serão responsáveis por movimentar cerca de 20% da economia brasileira em 2014. Neste contexto, onde há uma forte concorrência comercial, é essencial que o gestor tenha conhecimento de mercado no seu negócio de atuação, e que possa tomar decisões rapidamente. Desta forma, as informações econômicas e financeiras tornam-se fundamentais para sobrevivência da empresa. Tachizawa (2011) relata que PMEs representam 86% do total das empresas existentes no Brasil, e correspondem á 20% do PIB.

Com relação ao perfil do administrador de pequenas e médias empresas, tem-se que em geral são empresários com pouca escolaridade, muitas vezes sem formação técnica superior, porém, com um vasto conhecimento pratico de atuação. Levando em consideração este perfil, pode-se dizer que a interpretação técnica das informações gerenciais, econômicas e contábeis não é facilitada. Diante dessa complexidade é que surge a proposta deste estudo.

O estudo propõe-se a investigar as práticas de uma empresa de pequeno a médio porte, e identificar a funcionalidade dos controles, os riscos existentes no negócio, e propor ao gestor da empresa melhorias no processo. Neste momento, a contabilidade gerencial entra em ação, uma vez que esta não possui forma predefinida. A informação produzida neste campo visa exclusivamente o auxílio na tomada de decisões.

O gestor de pequenas e médias empresas requer um sistema operacional para o controle das operações. É recomendável que este seja de fácil manuseio e interpretação, contudo, muitas empresas ainda não se encontram neste patamar de controle. Em geral a implantação de um sistema é demasiada onerosa, e necessita de investimento, não só financeiro, como um período de implantação, envolvendo diversificadas áreas da empresa. Para evitar este investimento, estes gestores podem optar por trabalhar na informalidade, confiando apenas no conhecimento prático que possuem de negócio.

Ainda que não tenha um sistema de controle, o gestor pode controlar suas operações em planilhas ou anotações manuais, dependendo do tamanho de seu

negócio. Contudo, é imprescindível que o gestor tenha condições de analisar as informações de sua empresa de forma geral, ou seja, contemplando informações de recebimentos e pagamentos, recursos disponíveis, níveis de estoque. Por isso, relata-se que as ferramentas de controle e análise da situação econômica e financeira em uma empresa são imprescindíveis para acompanhar a sua evolução, mensurar seu desempenho e alinhar estratégias futuras.

Nesse sentido, objetivando favorecer a interpretação dos dados contábeis e a gestão dos recursos da empresa Calhas Canaã é que se desenvolve este estudo. Para tal utiliza-se a análise dos aspectos financeiros da empresa por meio de indicadores financeiros, os quais são obtidos com base nos dados reais produzidos pela empresa ao longo do período de observação, compreendido entre janeiro e abril de 2014.

Com este estudo busca-se conhecer o processo da empresa Calhas Canaã, bem como suas rotinas, e com isso estabelecer políticas e padronizar procedimentos internos, demonstrando para o gestor desta pequena a média empresa, quais são os controles mínimos necessários para a condução de um negócio.

Assim, busca-se identificar deficiências de controles, para os quais sugerem-se pontos de melhoria. Para tanto, desenvolvem-se controles adaptados às necessidades do gestor, introduzindo noções de análises ao gestor sob a ótica da gestão econômico-financeira, para que este tenha condições de tomar decisões, além de proporcionar a ele um profundo conhecimento das variáveis de sua empresa no que se refere à capacidade de pagamento, liquidez e rentabilidade, ou seja, estabelecer um diagnóstico acerca da situação financeira da empresa.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A Contabilidade Gerencial está voltada única e exclusivamente ao processo de gestão. Portanto, não possui forma pré-estabelecida. Deste modo, entende-se que a Contabilidade Gerencial deverá estar presente nos processos operacionais e gerenciais da empresa, atendendo a necessidade do gestor e dando para ele condições de acompanhar a saúde econômico-financeira de seu negócio.

De semelhante modo, os controles internos são processos operacionais fixados pela empresa, cujo objetivo é de regularização dos processos, ou seja, de rotinas, as quais são consideradas mínimas para a sobrevivência da empresa (ODIORNE, 2002).

Ocorre que, muitas vezes, os administradores de pequenas empresas não possuem conhecimento adequado para interpretação dos dados contábeis, ou até mesmo, o direcionamento suficiente para a gestão dos controles internos, e é neste contexto que se propõe este estudo. Este visa evidenciar a forma como a Contabilidade Gerencial, o controle financeiro e os controles internos podem contribuir para a saúde econômico-financeira de empresa de pequeno a médio porte, ou seja, quais informações produzidas são úteis e fundamentais para o gestor, e como pode ser sua interpretação de diagnóstico econômico-financeiro.

Portanto, a questão-problema que norteia a presente investigação é: Qual a configuração de uma proposta de um conjunto de controles para a gestão da Distribuidora de Calhas Canaã?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos, conforme discriminados abaixo.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é elaborar uma proposta de um conjunto de controles para a gestão da Distribuidora de Calhas Canaã.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Constatar por meio de pesquisa de campo quais são as necessidades dos gestores da empresa objeto desta pesquisa;
- b) Realizar estudo de referencial teórico para corroborar a prática contábil e gerencial dos gestores de uma pequena a média empresa;
- c) Evidenciar a aplicabilidade de técnicas menos complexas e efetivas no diagnóstico econômico-financeiro da empresa de pequeno a médio porte.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Odiorne (1976), para cada organização é necessário fixar objetivos regulares, ou seja, de rotina, os quais também são condições mínimas para a sobrevivência da empresa. No caso deste estudo, o propósito é apresentar uma proposta de controles de gestão para uma empresa de pequeno a médio porte.

Em pequenas e médias empresas (PMEs), geralmente não são estabelecidas rotinas ou objetivos mínimos, e quando o são, estes não são obedecidos como prioridades. A falta de rotinas e controles pode implicar a decadência de um negócio, que embora pequeno, tenha potencial de crescimento, levando ao endividamento e, conseqüentemente, conduzindo a empresa à falência, em casos extremos.

Este estudo justifica-se pelo fato de representar uma contribuição aos pequenos negócios, que tendo sido lido e aplicado, poderá chamar a atenção do gestor para a necessidade de implementação de controles e técnicas mínimas para a sobrevivência de sua empresa. E tendo o gestor propensão para os negócios, poderá expandi-lo rapidamente.

### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de quatro capítulos. No primeiro apresenta a introdução do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica sobre os temas

que permeiam este trabalho. Inicia-se com uma abordagem sobre contabilidade gerencial. Em seguida, contemplam-se controles com enfoque para a gestão econômico-financeira aplicada à empresas de pequeno porte, e controles internos.

O terceiro capítulo demonstra a metodologia da pesquisa. Neste, ressalta-se seu delineamento, e identifica-se a população objeto deste trabalho, bem como apresentam-se os instrumentos utilizados para viabilizar a realização deste estudo e a forma de análise dos resultados da pesquisa.

No quarto capítulo são evidenciados os resultados obtidos ao longo do trabalho. Descrevem-se a empresa objeto deste estudo, seus pontos fortes e pontos de melhorias tanto em aspectos internos quanto em externos, relata-se os principais fluxos de operações bem como os controles identificados, ou pontos de melhorias onde não há controles aplicados. Para estes, foram sugeridas melhorias e ferramentas de controles,

O quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisa sobre o tema investigado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar a pesquisa é necessária a compreensão de alguns conceitos, os quais são abordados durante seu desenvolvimento e descritos no embasamento teórico a seguir.

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Ludícibus (1998, p. 20) define a contabilidade gerencial de forma simplificada como “Prática voltada única e exclusivamente para a administração das empresas, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório administrador”.

Para Santos (2005), a contabilidade é caracterizada por um conjunto de técnicas, ou seja, “atitudes e atividades racionais que objetivam o sistemático conhecimento econômico e financeiro de uma entidade”.

A contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que visa fornecer informações financeiras aos gestores das empresas, auxiliando os mesmos nas tomadas de decisão. Sendo assim esta é bastante distinta da contabilidade financeira, a qual é voltada para o usuário externo e possui requisitos específicos e obrigatórios para sua elaboração e apresentação. Para auxiliar na gestão da empresa, há que se praticar o controle interno.

Segundo Attie (1992, p. 200), é “impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações propostas”.

### 2.2 CONTROLES INTERNOS

O controle interno tem por objetivo o alcance da eficácia e eficiência dos processos operacionais de uma empresa, independente de seu porte. Conforme definido pelo AICPA, controle interno nada mais é que um “plano coordenado da

organização, que visa salvaguardar ativos e dar confiabilidade aos dados contábeis, além de promover a eficiência, e o respeito às políticas estabelecidas pela própria gestão” (ATTIE, 2006).

Quanto a estrutura do controle interno Rosa (2013), relata que este deve ser definido de acordo com os processos executados para fornecer segurança razoável com relação ao cumprimento dos objetivos da empresa, no que tange à eficiência e eficácia das operações, bem como a integridade dos relatórios financeiros e o cumprimento às leis e normas aplicáveis.

Lima (2010) relata que “um bom Controle Interno adiciona valor à Organização, e proporciona maior credibilidade aos clientes, fornecedores e investidores. Pois permite a identificação imediata de fatores internos e externos que possam afetar os negócios da empresa, ou seja, permite análise e avaliação dos impactos que poderão ocorrer nas operações, na lucratividade, no seu ativo e passivo, e no seu futuro”.

### **2.2.1 Elementos de Controle Interno**

Segundo Crepaldi (2007), “o controle interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção”.

Como elementos mínimos do controle interno, pode-se citar a existência de um organograma que delimite precisamente responsabilidades, funções, deveres. Há ainda que se ter um manual de procedimentos definindo os principais processos operacionais da empresa. Neste elemento contempla-se também a existência de formulários ou ferramentas de controles que auxiliam no bom funcionamento do processo. Periodicamente, deve-se ainda realizar uma verificação nos processos, para constatar seu adequado funcionamento. Para esta constatação, utiliza-se de provas independentes, ou ainda conferências automáticas. Por fim mede-se ainda não só o desempenho do processo em si, como também a eficiência do capital humano envolvido, ou seja, a qualidade, competência, e comprometimento do

executor do controle no processo.

De acordo com Lima (2012) o controle interno se adequadamente implantado e operacionalizado, fará com que as atividades da empresa se desenvolvam com eficiência e nos devidos tempos, possibilitando a constatação da regularidade das operações, bem como seus reflexos nas demonstrações financeiras.

## **2.2.2 Organização dos Controles Internos**

Os principais processos operacionais de empresas de pequeno porte são os ciclos: Financeiro e Produtivo. Para estes, é necessário que sejam estabelecidos objetivos de rotina, de solução de problemas, e de inovação.

Conforme Agostini (2009) “o ciclo financeiro deriva diretamente do ciclo operacional, e pode ser definido como o tempo (dias, meses ou anos) que uma empresa demora a pagar os insumos de produção adquiridos de fornecedores e receber o resultado das vendas dos clientes, sendo estes os principais elementos que determinam a formação do capital de giro da empresa”.

### **2.2.2.1 Ciclo Financeiro**

O ciclo financeiro de uma empresa é o que move suas operações. Portanto, é essencial que esta tenha uma boa saúde, ou seja, que seu prazo médio para pagamentos de fornecedores seja suportado pelo seu prazo médio de recebimentos de clientes, ou ainda, que a empresa possua um capital de giro próprio como folga financeira caso ocorra imprevistos no processo operacional.

No ciclo financeiro que se gerencia os gastos secundários da empresa, ou seja, as demais despesas incorridas. Para que todas estas operações sejam coordenadas de forma adequada, promovendo, sobretudo, a continuidade operacional e a solidez da empresa no mercado econômico, é que se viabiliza a necessidade do controle das atividades financeiras, e do capital de giro.

Matias (2006) relata que “para ser eficiente na condução do capital de giro na

organização, é necessário ter um foco permanente nas contas que do ativo e o passivo circulante, ter um estoque mínimo que atenda à produção, controlar os limites de crédito e as concessões aos clientes, acompanhar os débitos junto a fornecedores e gerenciar o fluxo de caixa, preservando sua liquidez e o lucro”.

Conforme citado por Ludícibus (2007), o IBRACON - Instituto Brasileiro de Auditores Independentes define os objetivos de auditoria relativos as entradas de recursos de recebíveis de clientes como a determinação da exatidão e legitimidade das registros, bem como a verificação da adequada classificação nos relatórios. Há que se observar ainda a adequação de provisões para cobrir perdas com recebíveis incobráveis, e verificar que os recebíveis estão avaliados ao seu valor líquido de realização.

#### 2.2.2.2 Ciclo Produtivo

O ciclo produtivo de uma empresa é aquele transcorrido desde a aquisição da matéria prima, passando pela transformação ou beneficiamento desta, seguido da entrega do produto gerado ao cliente final, até a liquidação da operação por meio do recebimento do recurso financeiro. (AGOSTINI, 2009)

O ciclo produtivo é o pulsar da organização em si. Neste há de se considerar e controlar elementos como o tempo de produtividade, a qualidade do produto gerado, os custos do processo, entre outros. Não havendo controle destes elementos, de forma alguma poderá a organização sobreviver continuamente, ainda que haja um bom o ciclo financeiro. Neste caso, será apenas uma questão de tempo para a decadência da companhia.

Ludícibus (2007) relata que os, os objetivos de auditoria para os estoques segundo regência do IBRACON, visam verificar a existência destes, sua exatidão aritmética, a adequação da sua condição de uso, sua salvaguarda e sobre tudo a sua propriedade.

## 2.3 CONTROLES ECONÔMICO-FINANCEIROS

A gestão econômico-financeira de uma empresa é um desdobramento da contabilidade gerencial. Sua análise busca observar às limitações de mercado, o setor onde a empresa está inserida, as tendências mercadológicas, o giro de seus negócios, proporcionando ao gestor uma capacidade de decisão com maior nível de sucesso para o alcance de seu objetivo.

Para Martins (2007) a gestão econômica busca medir o custo de oportunidade da empresa, pois se desprende de regras impostas ao modelo contábil-societário e busca por um conceito de lucro que mais se aproxime á realidade.

De acordo com Padoveze (2000), a avaliação da empresa sob esta ótica viabiliza a detecção dos pontos fortes e pontos fracos, tanto no âmbito operacional quanto no financeiro, propondo no curso das atividades, alternativas ao gestor.

### 2.3.1 Tipos de Controles Econômico-Financeiros

Relata-se a seguir os tipos de controles mínimos a serem considerados para uma empresa de pequeno porte, sob a ótica da gestão econômico-financeira.

#### 2.3.1.1 Fluxo de Caixa

Martins (2006) define fluxo de caixa de forma simplória, ao reportar que este representa a gerência financeira do dia-a-dia, ou seja, o controle da movimentação dos recursos (recebimentos e pagamentos).

A eficiência na utilização dos recursos deve estar representada em forma de ferramenta de controle (MATARAZZO, 1998). O autor considera que a análise do fluxo de caixa de uma empresa representa sua eficiência, pois a partir desta mede-se sua capacidade de honra às suas obrigações, em virtude de seus recebíveis ou demais fontes de caixa.

Uma das causas de escassez de recursos financeiros na empresa, conforme

Zdanowicz (1986) é a insuficiência de capital próprio e consequente utilização do capital de terceiros em proporção excessiva. Outro fator relevante são as diferenças acentuadas na velocidade dos ciclos de recebimento e pagamentos, em função dos prazos de venda e de compra.

Frequentemente em pequenas e médias empresas ocorrem deficiências no fluxo de caixa, as quais podem ser decorrentes de problemas como estes citados pelos referidos autores.

### 2.3.1.2 Controles de Estoque e de Custos

Conforme Ludícibus (2007), estoques são bens adquiridos ou produzidos pela empresa com o objetivo de venda ou utilização própria no curso normal de suas atividades.

Para a gestão dos estoques, é necessária a definição de políticas, segundo Dias (2010), capacitadas a responder as exigências de mercado, às variações de preços de vendas de produtos acabados e de matérias-primas, de reposição de estoque em tempo hábil. Ou seja, a gestão de estoques requer controles que mensurem capital investido, consumo e demanda, custos incorridos, e disponibilidade de estoque.

Dias (2010) ainda relata como ponto de vista primordial na gestão de estoques, a definição do estoque mínimo a ser mantido para atender a demanda, visto que o estoque é a fonte principal de geração de caixa da empresa. Para determinar essa quantidade há diversas técnicas possíveis de aplicação. Dias (2010) cita dentre elas a projeção, que consiste em admitir que o futuro será repetição do passado, ou seja, baseia-se em histórico de venda acrescentando a esta uma margem, haja vista que almeja-se o aumento das vendas.

Quanto a eficiência da gestão de estoques, sobretudo, os controles devem ser adequados contendo as informações necessárias para a tomada de decisão do gestor da empresa. O custo dos estoques de uma empresa representa os estoques consumidos por venda realizada num dado período, conforme definição de Ludícibus (2007).

De forma simplória, sua mensuração se dá “pela equação do estoque inicial de um período acrescido das compras, deduzindo-se o estoque final”, conforme Prates (2011, p. 37):

<p><b>CÁLCULO DO CUSTO DO PRODUTO VENDIDO</b></p> $CPV = EI_{pa} + CPA - EF_{pa}$
---

**Figura 1 – Cálculo de custo do produto vendido**

Fonte: Prates (2011).

Esta fórmula requer adaptações conforme o tipo de atividade da empresa, se comercial ou fabricante de produtos.

### 2.3.1.3 Controle de Contas a Receber e de Receitas

Os recebíveis de uma empresa comercial, em geral, possuem um grande fluxo de operações, uma vez que o cliente requer o produto e o liquida de acordo com a condição de pagamento definida pela empresa. Já neste momento se faz importante a existência de uma política que defina condições de venda. Esta deverá levar em conta a o fluxo de faturamento e a necessidade diária de caixa.

Prates (2011) recomenda como ferramenta de controle de recebíveis a análise de giro e tempo médio de vendas, pois são considerados como um estudo necessário para orientar a administração da empresa. Estes representam um indicador de volume de capital médio aplicado e de prazo médio concedido

Matarazzo (1998) destaca como ferramenta de avaliação das receitas as tendências e perspectivas, bem como a avaliação de alternativas futuras. O autor entende que a análise de receitas deve ser feita por unidade de negócios, isto quando a empresa possui mais de uma unidade.

### 2.3.1.4 Controle de Contas a Pagar

Para que haja um controle mínimo sobre as obrigações da empresa, é importante que esta tenha conhecimento do seu giro de pagamentos, ou seja, em média, quantos dias levam-se para que a empresa adquira sua matéria prima e liquide a obrigação com o fornecedor.

De acordo com Prates (2011), este indicador é obtido pela “média do saldo inicial e final de fornecedores em um dado período, dividido pelas compras brutas do mesmo período, multiplicado pelo fator “t” (tempo). Este indicador ainda deve ser multiplicado pela razão das compras sobre as receita líquida”, conforme Prates (2011, p. 37). A fórmula é exposta a seguir:

<p><b>CÁLCULO PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO A FORNECEDORES</b></p> $PMdpg = \frac{\left( \frac{SI_{dpg} + SF_{dpg}}{2} \right) \times T}{Compras\ Brutas} \times \frac{Compras\ Brutas}{RB - DevA} =$
--

**Figura 2 – Cálculo de prazo médio de pagamento**

Fonte: Prates (2011)

Nota-se pela fórmula que o prazo médio de pagamento, especificamente, mostra o número de dias, em média, que a empresa leva para pagar seus fornecedores, a partir do momento da compra da matéria-prima. Quanto maior este valor, mais forte estará sendo a empresa em relação aos seus fornecedores pois significa que a empresa tem flexibilidade no período de pagamentos, e com isso tem mais tempo para realização de suas mercadorias.

### 2.3.1.5 Análise das Demonstrações Contábeis

Padoveze (2000) cita as análises de balanço horizontal e vertical como técnica para leitura das demonstrações contábeis. O autor relata que os índices econômico-financeiros nada mais são que cálculos matemáticos efetuados a partir

das informações financeiras de balanço, que ajudam no processo de classificação e entendimento da situação da empresa.

Segundo Matarazzo (1998), os índices de rentabilidade representam o grau de êxito da empresa. Ainda há os indicadores econômico-financeiros de liquidez e rentabilidade, que auxiliam na leitura da saúde financeira da empresa, bem como na sua capacidade de continuidade.

De acordo com Prates (2011), os índices de liquidez são uma medida de avaliação da capacidade financeira da empresa para satisfazer seus compromissos frente a terceiros. Já a análise de rentabilidade representa o rendimento do capital investido, ou seja, demonstra o êxito econômico da empresa.

Na Figura 1 apresentam-se fórmulas para determinar a situação econômico-financeira de uma empresa, com ênfase nos índices de liquidez e de rentabilidade.

GRUPO	DENOMINAÇÃO	ÍNDICE DA EMPRESA
F A I N N Á A L C I E S I E R A	LIQUIDEZ IMEDIATA	DISPONIVEL
		PASSIVO CIRCULANTE
	LIQUIDEZ SECA	ATIVO CIRCULANTE - ESTOQUES
		PASSIVO CIRCULANTE
	LIQUIDEZ CORRENTE	ATIVO CIRCULANTE
		PASSIVO CIRCULANTE
	LIQUIDEZ GERAL	ATIVO CIRCULANTE + REALIZAVEL LONGO PRAZO
		PASSIVO CIRCULANTE + PASSIVO NÃO CIRCULANTE
E A C N O Á N L Ô I M S I E C A	MARGEM LIQUIDA	LUCRO LIQUIDO
		VENDAS LIQUIDAS
	RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LIQUIDO
		ATIVO MÉDIO
	RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LIQUIDO	LUCRO LIQUIDO
		PATRIMÔNIO LIQUIDO MÉDIO
	PRODUTIVIDADE	VENDAS LIQUIDAS
		ATIVO MÉDIO

**Figura 3 - Índices de Liquidez e de Rentabilidade**

Fonte: Prates (2011)

Depreende-se do exposto que diversas são as formas de averiguar a situação econômico-financeira de uma organização. No entanto, deve-se atentar na escolha dos índices o propósito da análise e as informações disponíveis na contabilidade, especialmente quando se trata de empresas de pequeno porte, que geralmente tem sua contabilidade realizada em escritórios de contabilidade.

Com base no referencial teórico apresentado neste capítulo e da metodologia da pesquisa, descrita a seguir, tem-se os fundamentos necessários para realizar a pesquisa empírica e análise dos resultados.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Gil (2002), a pesquisa tem como objetivo principal a descoberta de respostas para um problema mediante a aplicação de procedimentos científicos. Esta é uma pesquisa de natureza aplicada, cujo objetivo é a geração de conhecimentos para aplicação prática.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório. De acordo com Gil (2002), esta proporciona a interpretação de dados a partir da exploração direta do problema pesquisado, ou seja, a fonte das informações colhidas. Neste estudo, foi explorada diretamente do campo de pesquisa, por meio de observação, indagação, análise documental da empresa objeto de pesquisa.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, tendo em vista que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas para interpretação dos dados. Do ponto de vista técnico, esta se classifica como um estudo de caso por exaurir o objeto da pesquisa de forma ampla e detalhada.

Conforme Gil (2002), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação. A falta do rigor metodológico é vista por alguns autores de forma deficiente. Para delinear o estudo de caso foram determinadas quatro fases: A delimitação da unidade-caso (população e amostra); coleta de dados; seleção, análise e interpretação dos dados; e elaboração do relatório.

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O objeto deste estudo de caso consiste na empresa de pequeno a médio porte, a Distribuidora de Calhas Canaã, localizada no município de Colombo, PR. Nesta empresa exploraram-se, em específico, seus ciclos operacionais, produtivo e financeiro, com vistas à proposição de controles de gestão.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Este estudo de caso se viabilizou em decorrência de visitas a campo, *in loco*, incorridas semanalmente, geralmente aos sábados, no período compreendido entre janeiro e maio de 2014.

As constatações identificadas foram coletadas e estudadas diariamente ao longo da semana, propiciando às partes, ou seja, ao pesquisador e aos gestores da empresa, uma troca de conhecimentos, materializada geralmente na visita subsequente.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Mensalmente apresentou-se um relatório de atividades desempenhadas, controles identificados, riscos expostos, sugestões de melhoria, relatório este que foi exposto aos gestores para aplicação imediata, objetivando a melhoria contínua do processo operacional.

Desse modo, a análise dos dados realizada conforme exposto, é a seguir detalhada sob a forma de relatório de pesquisa.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Canaã – Distribuidora de Chapas e Calhas é a primeira distribuidora de calhas da cidade de Colombo, com mais de 25 anos de experiência e tradição de mercado. Atende o setor com a venda de matéria prima para diversos calheiros do segmento. Iniciada no mercado como “A Casa do Calheiro”, comercializava chapas galvanizadas e distribuição de calhas, inicialmente em Curitiba. Anos depois, em decorrência do crescimento do negócio inaugura-se uma segunda loja, no município de Colombo.

A missão da empresa é ser diferenciada no mercado e se dedicar ao cliente para que ele obtenha total satisfação no atendimento e serviços prestados.

Sua visão é constatar a expansão da empresa no mercado nacional, como líder no segmento. Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de seus produtos, serviços e relacionamento.

Seus valores são: Integridade; Comprometimento; Valorização Humana; Superação de resultados; Melhoria Contínua; Inovação; Sustentabilidade.

Na Figura 2 apresenta-se o logotipo da empresa objeto de estudo.



**Figura 4 – Logotipo da empresa**

Fonte: Calhas Canaã (2004)

Após esta breve apresentação da empresa, a seguir são expostos elementos de análise realizados nas visitas *in loco*, na pesquisa de campo.

## 4.2 ANÁLISE SWOT

Segundo Kotler (2000), análise SWOT consiste em um exame acerca do ambiente externo e interno. A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência para acompanhar tendências e mudanças importantes, ou seja, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento (KOTLER, 2000).

No Quadro 1 demonstra-se este exame de oportunidades e ameaças para a empresa Canaã.

**Quadro 1 – Análise SWOT**

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ponto Comercial: Localizados no mesmo endereço a quase 10 anos</li> <li>✓ Formalidade: Considera-se uma empresa sólida, que trabalha com seriedade e formalidade.</li> <li>✓ Atuação com dedicação e garantia de qualidade nos serviços.</li> <li>✓ Equipe especializada</li> <li>✓ Fabricação de peças por encomenda</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A empresa é familiar, e por tanto o cuidado deve ser redobrado para o discernimento entre o patrimônio dos sócios e da empresa.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expansão no mercado nacional</li> <li>✓ Abertura de novas filiais</li> <li>✓ Espalhamento de representantes comerciais por todo o Brasil para captação de clientes</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grande concorrência de empresas similares de pequeno porte</li> <li>✓ Surgimento de novas tecnologias, tendo em vista que esta rapidamente se renova.</li> </ul>

Fonte: O autor (2014).

A empresa Calhas Canaã possui um quadro de funcionários reduzido, os quais realizam os serviços internamente. Para as instalações são utilizados calheiros terceirizados, os quais recebem uma comissão pelo serviço prestado. Foi identificado que os calheiros prestam serviços para a empresa em troca de comissão, contudo, fazem sua propaganda pessoal perante aos clientes. Com isto, a empresa perde mercado.

Como estratégia para o alcance deste objetivo, a empresa poderá apostar em treinamentos e reuniões periódicas motivacionais para conhecer melhor seus profissionais e entender o momento destes. Aproximando mais os funcionários e terceirizados dos objetivos da organização, os proprietários esperam melhorar tanto o clima organizacional quanto a motivação dos funcionários, além de alcançar seu objetivo principal com relação ao mercado.

### 4.3 FLUXO DE OPERAÇÕES NA CANAÃ

Na empresa objeto deste estudo, os principais processos identificados são os de produção e de tesouraria. Observou-se durante o período de estudo *in loco* na empresa, que ela não tem políticas estabelecidas em ambos os fluxos, tão pouco, ferramentas de controles formais.

A Canaã, assim como a grande maioria das empresas de seu porte, embora não tenha processos formalizados, consegue gerir seu negócio e obter lucro. Contudo, não há um processo de mensuração evidente deste lucro. Para propor melhorias na operação, foi observado seu processo diariamente e, com base na constatação, sugere-se o fluxo de operações que seguem.

#### 4.3.1 Tesouraria

A Canaã demanda diversas saídas de caixa diariamente para a liquidação de operações, como pagamento de comissões, adiantamento a funcionários, pagamento de diárias para colaboradores convocados excepcionalmente, entre outras saídas de caixa.

Em decorrência destas saídas de caixa, não é possível a retenção de recursos para a definição de sua aplicação. Desta forma, sugere-se a elaboração de uma política mínima de saída de recursos desta natureza.

Considerando que um processo de mudança é bastante delicado, requer sutileza, o ideal para o processo seria a saída destes recursos de forma mensal. Contudo, como se fala de empresas pequenas, onde não há grandes formalidades, sugere-se que seja estabelecido como rotina as saídas de recursos a cada quinzena, ou no mínimo, semanalmente.

Para melhor aceitação do processo, sugere-se afixar um comunicado em murais da empresa, em locais de fácil visualização para funcionários e afins. Reafirma-se que todo processo de mudança é delicado e requer paciência em sua aplicação, além de firmeza do gestor para a manutenção da política em funcionamento, apesar da resistência.

### 4.3.2 Produção

Durante o período de constatação, identificou-se que a empresa objeto de estudo não possui políticas definidas para compras de estoques, ou análise de margem mínima de segurança de estoques. Por vezes, observou-se que a empresa ficou sem material para comercializar em decorrência da demora no pedido de matéria prima, agregada com atrasos por parte do fornecedor.

Outro aspecto identificado, refere-se à falta de diversificação de fornecedores, de forma que a empresa possui dependência em sua operação, e quando o seu fornecedor não consegue entregar a mercadoria no prazo estipulado, compromete toda a operação da empresa.

Em decorrência disto, sugere-se que o gestor realize periodicamente cotações com outros fornecedores, e mantenha um bom relacionamento com no mínimo três destes. Isso é importante, no ponto de vista de manter um cadastro atualizado e um limite de compras pré-aprovado.

Para o bom funcionamento do fluxo produtivo, se faz necessário ainda as captações de informações relativas a estoques consumidos mensalmente, para que se possa estabelecer um estoque mínimo a partir do qual será realizado um novo pedido de compras. Deverá ser levado em consideração uma margem de segurança em dias, como provisão de atraso do fornecedor, uma vez que observou-se a reincidência desta deficiência.

## 4.4 PONTOS DE CONTROLES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção discorre-se sobre os pontos de controle que se identificou necessários na empresa, bem como recomendações para as deficiências observadas em termos de controles de gestão.

#### **4.4.1 Princípio da Entidade**

Esta é uma deficiência de controle bastante comum em diversas empresas, principalmente em se tratando de pequenas e médias. E não foi diferente na Canaã. Verificou-se pagamentos de faturas pessoais dos sócios pela conta da empresa, e da mesma forma, o pagamento de despesas da empresa pela conta dos sócios, em momentos em que o saldo de caixa da empresa se mostrou insuficiente.

Em atendimento a este princípio fundamental da contabilidade, o da entidade, recomenda-se fortemente que não sejam misturados os patrimônios dos sócios com os da empresa. A Canaã, como empresa, possui personalidade jurídica própria, e esta é distinta da personalidade dos sócios.

Recomenda-se que seja efetuada uma retirada mensal para remuneração dos sócios para suas finalidades pessoais. Desse modo, seria facilitada obediência ao princípio da entidade.

#### **4.4.2 Definição de Políticas/Processos Mínimos de Rotina**

Constatou-se que a empresa objeto de estudo, apesar de atuar há vários anos no mercado, não possui políticas mínimas estabelecidas, as quais são fundamentais para sua existência.

Não há um plano de contas contábil próprio e específico para o seu negócio. Portanto, o gestor não possui a dimensão de todas as contas que derivam de seu negócio. Não há um sistema operacional implementado de forma que o gestor tenha as informações em mãos para a tomada de decisões.

Recomenda-se, portanto, que a empresa olhe para o negócio de uma forma mais profissional, e menos informal, procurando estabelecer impessoalidade, ou seja, ela precisa ter processos mínimos e políticas estabelecidas, as quais os funcionários, clientes e fornecedores devem estar submetidos e comprometidos, para que haja sucesso na operação.

Um passo a ser dado nesse processo de profissionalização é o

cadastro dos clientes e fornecedores, visando facilitar o controle

#### **4.4.3 Organização física do estabelecimento**

A empresa Calhas Canaã possui acesso facilitado às suas dependências em decorrência de sua operação. Devido a isto se identificou um risco significativo para a existência de estoques, bem como para ferramentas de uso comum, como tesouras, alicates, cordas, máquinas de corte de pequeno porte.

Para mitigar este risco, recomenda-se a implementação de um controle sobre as ferramentas de uso comum, por funcionário, atribuindo a estes a responsabilidade pela salvaguarda do material. Há que se considerar ainda, a necessidade de treinamentos e reuniões de conscientização periódicas, para envolver o funcionário aos objetivos da empresa.

Pensando nisto, em fevereiro de 2014 foi realizada uma palestra aos funcionários sobre organização, limpeza e trabalho, de forma colaborativa. A palestra foi ministrada por uma profissional atuante da área. Segundo a sócia da empresa Calhas Canaã, a aplicação desta palestra foi bastante produtiva no sentido do comprometimento dos funcionários.

#### **4.4.4 Operações de Caixa**

O caixa de uma empresa representa o dinheiro, cheque ou recebimentos em cartões, decorrentes da operação da empresa. Estas operações são, em geral, relativas a grandes quantias quando totalizadas, e requerem o máximo de cuidado e profissionalismo em seu manuseio.

Constatou-se que na Canaã é realizado uma contagem diária de caixa. Contudo, observaram-se divergências entre as anotações de recebimentos e os montantes totais de caixa, em praticamente todos os dias. As divergências não são excessivas e representam 1% do total diário de caixa.

Em decorrência da falta de controle da empresa, que é de conhecimento do

gestor, foi definido nesta empresa que a divergência de 1% é aceitável. No entanto, recomenda-se fortemente a implementação de controles para sanar esta situação, que é considerada uma deficiência no controle.

#### 4.4.5 Operações de Contas a Receber

Constataram-se com relação a este tema que a Canaã não possui documentado seus recebíveis, embora sejam muitas as operações, uma vez que a empresa, além da venda em balcão, vende ao cliente a prestação de serviços de instalação.

Foi elaborado, no período de observação, uma planilha de controle em formato excel para o levantamento e controle dos recebíveis. Entende-se que a informação contábil não deve estar apenas na cabeça do gestor.

Recomenda-se a utilização desta ferramenta, até que a empresa possua um sistema operacional implementado para utilização. Para o manuseio da ferramenta, cabe ao gestor alimentar a planilha com as informações das operações de vendas a prazo. Ao passo que os recebíveis são liquidados, registra-se a baixa do saldo.

Importante citar ainda com relação a baixa do saldo, é que pode haver entradas de recursos também diretamente na conta bancária. Portanto, para um controle efetivo do recebimento, é necessário que diariamente sejam analisados os extratos bancários da empresa, e se identificado entradas de recursos, relacioná-los com valores em aberto na planilha de controle de recebíveis.

Na Figura 3 apresenta-se a planilha elaborada para o controle de recebíveis.

<b>CONTAS A RECEBER CALHAS CANAÃ</b>							<b>Baixas de Contas a Receber</b>		
Data Instalação (data operação)	Nome cliente	VALOR	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO				Controle de Recebimentos		
			Valor á Prazo	Quantidade de Parcelas	R\$ Parcela	Data de vencimento	Valor recebido	Data de recebimento	Saldo Devedor

**Figura 5 - Planilha de controle de recebíveis**

Fonte: O autor (2014)

Nota-se na Figura 3, denotam-se as informações mínimas requeridas para um controle sobre as operações financeiras de contas a receber. Uma vez que a empresa em questão não possui um sistema operacional de controle, é importante que tenha conhecimento de seus recebíveis, de forma ágil. Na referida ferramenta, sugere-se que a empresa relate o seu ativo, as condições em que foi realizada a operação. A medida em que este ativo for sendo realizado, o gestor deverá indicar a baixa da operação, para que tempestivamente tenha conhecimento do montante a receber de seus clientes.

#### **4.4.6 Operações de Contas a Pagar**

Observou-se que a Canaã não possui uma composição financeira de suas obrigações mensais, tão pouco uma ferramenta para controle destas informações. Foi elaborado, neste sentido, uma planilha de controle em formato de excel para o levantamento e controle dos saldos de contas a pagar.

Recomenda-se a utilização desta ferramenta, até que a empresa possua um sistema operacional implementado para utilização. Para o manuseio da ferramenta, o gestor deve alimentá-la com as informações pertinentes às obrigações da empresa, identificando no campo natureza se são obrigações relativas ao pagamento de fornecedores, ou se se referem a outras contas a pagar tais como aluguel, salários, água, luz entre outros.

Com base nas informações disponíveis nesta ferramenta, o gestor terá condições de priorizar as obrigações em função dos recursos de caixa disponível. À medida em que as obrigações forem sendo liquidadas, deverá o gestor alimentar as colunas de baixa, mantendo a planilha devidamente atualizada para a tomada de decisões a qualquer momento.

Na Figura 4, apresenta-se a planilha de controle de contas a pagar proposta para a empresa objeto de estudo.

 <b>CONTAS A PAGAR CALHAS CANAÃ</b>					BAIXAS		
Nome Fornecedor	Natureza	NOTA FISCAL/ nº CHEQUE	Data de vencimento	VALOR	Valor Pago	Data de Pagamento	Saldo Devedor
							-
							-
							-
							-
							-
							-
							-
<b>TOTAL</b>							

**Figura 6 - Planilha de controle de contas a pagar**

Fonte: O autor (2014)

Verifica-se na Figura 4, a proposta de um controle gerencial para a empresa acerca das operações financeiras passivas. Em função da falta de um sistema operacional de controle, se faz necessário a gestão destas informações por outra ferramenta. Neste caso, sugere-se a utilização do Excel, por meio da relação de valores a pagar, devidamente organizados por data de vencimento. A medida que este passivo for sendo realizado, o gestor deverá indicar a baixa da operação, para que tenha conhecimento do montante a pagar de forma dinâmica.

#### 4.4.7 Controle de Fluxo de Caixa

A partir da utilização das ferramentas de controle proposta para recebíveis e pagamentos, e agregada aos fechamentos diários de caixa, o gestor da Canaã terá condições de análise de seu fluxo de caixa, ou seja, quanto de recursos é gerado em sua empresa diariamente, e qual a sua necessidade de caixa para fazer frente as suas obrigações.

Importante é observar que os recursos gerados pela operação sejam suficientes para cobrir as obrigações. Do contrário, haverá necessidade de injeção de capital próprio ou na ausência deste, de terceiros, sobre os quais incorrerá remuneração financeira.

Observou-se na Canaã que o fluxo de caixa diário é suficiente para fazer frente às obrigações. Contudo, em decorrência da falta de políticas e definição de rotinas mínimas na empresa, os recursos têm sido comprometidos, não sendo priorizados os pagamentos de fornecedores.

Depois de quatro meses de observação, constatou-se que os gestores não conseguiram desvincular-se totalmente do pagamento de despesas pessoais pela conta da empresa, ou de retiradas de caixa esporádicas além do devido. Embora tenham diminuído consideravelmente estas operações, elas ainda ocorrem em montante mensal significativo (em média comprometendo 30% do faturamento da empresa). Este tem sido o fator principal de risco de continuidade da empresa.

#### **4.4.8 Apuração de Estoque e Custos de Mercadorias Vendidas**

Para uma adequada mensuração dos estoques, foi realizado na data de 18 de janeiro de 2013 um levantamento físico das quantidades de estoques existentes na empresa. Em virtude da empresa ainda não possuir o sistema operacional adequado para implantação dos saldos, foi elaborado uma planilha de controle em excel para a movimentação das entradas e saídas de produtos. Na ocasião, foi customizada esta planilha por meio de fórmulas para apuração do custo médio mensal.

Recomenda-se a utilização desta planilha de controle para a gestão sobre a movimentação de entradas e saídas de produtos, até que se tenha o sistema operacional em condições de uso.

#### **4.4.9 Apuração de Gastos Gerais e Despesas administrativas**

Para identificação e controle dos gastos gerais e despesas administrativas, foi solicitado ao gestor da Canaã que acumulasse os documentos pagos no decorrer do mês, e estes foram organizados em planilha, separados por mês. A partir destas informações organizadas, constatou-se que os gastos mensais da empresa são, em ordem de relevância: Fornecedores, retirada de Sócios, salários de funcionários, impostos, comissões sobre serviços, despesas com combustível, aluguel, despesas com marketing para divulgação da empresa, juros bancários pela utilização de limite de conta, e despesas do estabelecimento (água, luz, telefone, etc).

Para que o gestor tenha condições de avaliar o desempenho de sua empresa, é necessário que ele acompanhe gradativamente a evolução dos gastos ao longo de

um período, e assim identifique possíveis pontos de redução de despesas. No acompanhamento de evolução das despesas da Canaã, observou-se que em média 8% do faturamento é despedido em juros pela utilização de limite bancário.

Observou-se ainda que os pagamentos de comissões para calheiros sobre serviços prestados, tem sido elevado. Ao questionar a respeito, verificou-se que o cálculo da comissão estava equivocado. Foi definido pela empresa, o pagamento das comissões sobre serviços na importância de 30% do serviço.

Contudo, ao questionar sobre a forma de cálculo verificou-se que o valor pago atualmente é calculado sobre o total da fatura, sem considerar que nesta estão embutidos materiais adquiridos pela Canaã.

Foi informado aos gestores que a comissão deve incidir apenas sobre a mão-de-obra de determinado serviço, e não sobre o total da fatura, uma vez que esta contempla materiais que foram adquiridos pela empresa para comercialização.

Na Tabela 1 evidencia-se o demonstrativo de cálculo de comissões adotado pela empresa anteriormente, e a sugestão de adoção de cálculo para as próximas operações. Note que para cada operação de serviço, a Canaã tomava um prejuízo de 13% do total faturado em decorrência de pagamentos indevidos de comissões.

**Quadro 2 - Demonstrativo de cálculo de comissões**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>R\$</b>
MATERIAIS GASTOS	5.000,00
MÃO DE OBRA	6.500,00
TOTAL DA FATURA	11.500,00
 Cálculo da Comissão - ATUAL	
Valor da fatura	11.500,00
Percentual de Comissão	30%
Valor da Comissão a Pagar	3.450,00
 Cálculo da Comissão - SUGERIDO	
Valor da mão-de-obra	6.500,00
Percentual de Comissão	30%
Valor da Comissão a Pagar	1.950,00
Prejuízo no pagamento de comissões	- 1.500,00
Representatividade sobre o faturamento	-13%

As comissões são devidas sobre o total do serviço apenas (mão de obra aplicada) e não devem ser pagas sobre o total da fatura, porque estas contemplam ainda o material aplicado, cujo custo é apenas da empresa. Recomenda-se que seja apurado para cada orçamento o valor de material gasto e o valor da mão de obra, e que a comissão seja calculada em 30% sobre o valor da mão-de-obra apenas.

Após a sugestão de melhoria, a empresa adotou a correção do cálculo das comissões. Num primeiro momento, conforme relatado pelos administradores, houve resistência dos prestadores de serviços, que sentiram sensivelmente a redução dos valores recebidos. Foi necessário a intervenção do autor deste trabalho, dispondo-se ele a explicar algebricamente que os valores pagos anteriormente estavam superavaliados, e a correção imediata era necessária pois as operações de instalações estavam comprometendo significativamente as operações da empresa.

Além do demasiado valor pago de comissões, nas operações de instalações não era solicitado ao cliente final um pagamento parcial adiantado, e estas operações, na maioria das vezes, tinham sua condição de pagamento em parcelas.

Para melhoria do fluxo de caixa da empresa, se fez necessária a reformulação do plano de trabalho nas operações de prestação de serviço. Desta forma, as seguintes mudanças foram implementadas:

- a) Correção do pagamento das comissões, aplicando-se 30% sobre o valor da mão-de-obra;
- b) Solicitação de recebimento parcial do serviço para cobrir gastos com o material;
- c) Redução no prazo concedido a título de condições de pagamento, dando preferência aos recebimentos em cartão de débito e crédito.

Realizadas as recomendações propostas, observou uma sensível melhora no fluxo de caixa das operações de serviços.

#### **4.4.10 Análise de Faturamento**

Com base nas observações das operações da empresa, acumularam-se as

informações relativas ao faturamento, as quais foram segregadas por unidade de negócio e apresentadas, conforme demonstrado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Acompanhamento de faturamento**

		<b>JANEIRO</b>	<b>FEVEREIRO</b>	<b>MARÇO</b>	<b>ABRIL</b>
<b>1</b>	Vendas Balcão	12.040	18.278	18.360	18.836
<b>2</b>	Serviços Internos	21.785	19.737	29.447	20.227
<b>3</b>	Prestação de Serviços	8.855	9.828	12.361	21.003
<b>4</b>	Outras receitas	263	492	65	296
	<b>TOTAL</b>	<b>42.943</b>	<b>48.334</b>	<b>60.233</b>	<b>60.361</b>

Fonte: O autor, 2014.

Constata-se na Tabela 2, que o faturamento da empresa tem sido crescente ao longo dos meses, fator que pode ser atribuído às ferramentas de controle praticadas pela empresa.

Numa análise global, a partir da média de faturamento dos quatro meses analisados, pode-se dizer com relação à capacidade da empresa, que esta possui um faturamento anual de mais de 600 mil por ano, o que seria um argumento positivo na captação de recursos de terceiros, ou seja, em instituições financeiras.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo realizado e recomendações para pesquisas futuras sobre o tema investigado.

### 5.1 CONCLUSÕES

Desenvolver este estudo de caso foi enriquecedor em termos de conhecimento para o autor, tanto sob o aspecto profissional quanto em termos de crescimento pessoal. Foi necessário desenvolver o poder de argumentação, o ceticismo profissional, a prática do auto estudo, além do desenvolvimento de ferramentas de trabalho aplicáveis à empresa objeto deste estudo.

Como dificuldades identificadas ao longo do trajeto, há de se citar o engajamento para adequar o tempo disponível para o estudo da empresa às demais obrigações cotidianas. Além disso, toda proposta de mudança não é facilitada, pois mexe na zona de conforto de uma pessoa, ou da cultura de uma empresa.

Estabelecer rotinas e políticas em lugares ou em negócios já em funcionamento requer paciência, pois haverá bastante resistência, seja dos profissionais que ali atuam, dos gestores que já se habituaram a fazer de determinada forma, ou até mesmo de clientes e fornecedores que relacionam-se com a aquela empresa há muito tempo. Porém, as mudanças propostas visam à melhoria do processo da Canaã.

Com base nas constatações, verifica-se que a empresa possui grande potencial de crescimento. É considerada líder na sua área de atuação regional, apesar da pouca quantidade de controle implementado. O sucesso da empresa é devido ao grande conhecimento prático do negócio por parte dos gestores, sendo esse o fator predominante. Apesar desta grande vantagem, alerta-se para a necessidade de conhecimentos técnicos mínimos de gestão financeira, para alavancar o negócio.

Neste estudo de caso, considera-se que os objetivos estabelecidos foram alcançados, uma vez que foram apresentadas ferramentas de controles mínimas

propostas à empresa Calhas Canaã, para que a Contabilidade Gerencial, os Controles Financeiros e os Controles Internos contribuam para a saúde financeira da empresa, possibilitando aos gestores a tomada de decisão de forma tempestiva.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

As limitações desta pesquisa podem ser indicações para futuras investigações sobre o tema. Recomenda-se que estudos sejam realizados nesta empresa para averiguar o resultado efetivo da implementação da proposta de controles de gestão. Outra sugestão é realizar estudo semelhante em empresas desse porte, com atividade semelhante ou não, e comparar os resultados com os desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINI, C. A. Gestão financeira nos micro e pequenos empreendimentos no contexto do agronegócio: uma abordagem de desenvolvimento sustentável. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 3, n. 2, p. 3-24, 2009. Disponível em <www.spell.org.br> Acesso em 02/06/2014.

AICPA Statements on Auditing Standards and Auditing, Vol.1: **US Auditing Standards**, New York, 1996.

ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo, Ed. Atlas, 2006.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sergio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000

LIMA, G. A. M. P. L.; LEONE, R. J. G. Planejamento e orçamento na visão dos gestores de instituições particulares de ensino superior em Natal-RN. **Revista de Economia e Administração**, v. 9, n. 1, p. 122-150, 2010. Disponível em <www.spell.org.br> Acesso em 02/06/2014.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. Editora Atlas, São Paulo, 2007.

MARTINS, Eliseu; IUDÍCIBUS, Sergio de; KANITZ, Stephen C.; RAMOS, Alkíndar T.; CASTILHO, Edison; BENATTI, Luiz; WEBER, Eduardo; DOMINGUES, Ramon. **Contabilidade Introdutória**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ODIORNE S. George. **Administração por objetivos**. Coleção de Administração e Gerência. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1976.

ODIORNE S. George. **APO II - Administração por objetivos: um Sistema de Liderança Administrativa para os Nossos Dias**. São Paulo: Editora Record, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTE, V. M. R. Modelo de apuração de resultado de redes de varejo sob o enfoque da Gestão Econômica - Gecon. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 14, n. 33, p. 65-77, 2003. Disponível em <www.spell.org.br> Acesso em 02/06/2014.

PRATES, Moisés Silveira. **Gestão Econômico-Financeira nas Empresas**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2011. No prelo.

ROSA, Celso Filho. **Controle Interno**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2013. No prelo.

SANTOS, Jose Luiz. **Introdução a Contabilidade**: atualizada pela Minirreforma Tributaria: Lei n 10.637/02. São Paulo, Editora Atlas,2005

SISTEMA de **Controle Interno**. Disponível em:  
<<http://fraudescorporativas.wordpress.com/2011/01/21/sistema-de-controle-interno-elementos-e-conceitos/>>. Acesso em: 06/05/2014.

TACHIZAWA, Takeshy; POZO, Hamilton; SOARES, Anderson. O capital de giro como componente de um modelo de gestão no contexto das micro e pequenas empresas: estudo em um segmento empresarial (cluster) da indústria têxtil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v.16, n.2, p. 53-70, Mai. Jun. 2011. Disponível em <[www.spell.org.br](http://www.spell.org.br)> Acesso em 02/06/2014

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de Planejamento e Controle Financeiro**. São Paulo: D.C Luzzato Ed., 1986.