

RAFAEL MAZUR NETO

CONTROLADORIA DE GESTÃO
UM MODELO DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Vilson José Masutti

CURITIBA

2009

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	7
2- FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	8
3 – OBJETIVOS.....	9
3.1 GERAL	9
3.2 ESPECIFICOS	9
4- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
5- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
6 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA, CONTROLADORIA NO BRASIL E NO MUNDO, PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO.	13
6.1 – HISTÓRICO DA CONTROLADORIA NO MUNDO	13
6.2 – HISTÓRICO DA CONTROLADORIA NO BRASIL	14
7 – ESTRUTURA IDEAL DA CONTROLADORIA.....	15
8 – PAPEL E PERFIL DO CONTROLLER.....	16
9 – QUALIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO CONTROLLER	17
10 - CONTABILIDADE E GESTÃO EMPRESARIAL	20
10.1 – VISÃO SISTÊMICA DA EMPRESA.....	20
10.2 – MISSÃO DA EMPRESA, METAS E OBJETIVOS	21
10.3 - SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS.....	22
10.3.2 – SUBSISTEMA DE GESTÃO	23
10.3.3 – SUBSISTEMA FORMAL	23
10.3.4 –SUBSISTEMA SOCIAL	24
10.3.5 –SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO	24
10.3.6 – SUBSISTEMA FÍSICO - OPERACIONAL	25
10.4 – CONTABILIDADE GERENCIAL, ASPECTOS ESTRATÉGICOS	25
11 – CONTROLADORIA	27
11.1 – MISSÃO DA CONTROLADORIA	27
11.2 – RAMO DE CONHECIMENTO DA CONTROLADORIA.....	27
12 – MODELOS DE UM SISTEMA DE GESTÃO.....	28
12.1 – MODELO DE GESTÃO.....	28
12.2 – MODELO DE DECISÃO.....	29
12.3 – MODELO DE INFORMAÇÃO.....	30

13 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL-GERENCIAL	31
13.1 – ORÇAMENTO, CONCEITOS BÁSICOS E VANTAGENS	32
13.2 – FASES E DISCUSSÕES ESTRUTURAIS PARA A PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO ESTRATÉGICO	33
14 – O SENTIDO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE, GESTÃO DA INFORMAÇÃO	35
14.1 – PROCESSO DE GESTÃO	35
14.2 – DEFINIÇÃO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	36
14.3 – SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – SIG	36
14.3.1 – IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA AS EMPRESAS	37
14.3.2 – ASPECTOS QUE PODEM FORTALECER O SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS NAS EMPRESAS	38
14.3.3 – ESQUEMA BÁSICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	38
14.4 - ESTUDOS, DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES	39
14.4.1 – ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA	40
14.4.2 – DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES	41
14.4.3 – IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES	44
14.5 - PLANEJAMENTO	45
14.6 – CONTROLE	46
14.7 - COMUNICAÇÃO	47
14.8 - MOTIVAÇÃO	48
15 – PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	49
15.2 – CARGA TRIBUTÁRIA / RESPONSABILIDADE DO CONTROLLER NO GERENCIAMENTO	51
15.3 – FORMAS DE TRIBUTAÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS / PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRIBUTÁRIO	52
15.3.1 – FORMAS DE TRIBUTAÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS	52
15.3.1.1 – LUCRO REAL Lucro	52
15.3.1.2 – LUCRO PRESUMIDO	52
15.3.2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRIBUTÁRIO	53
15.3.2.1 – FINALIDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRIBUTÁRIO	54

16 - INVESTIMENTOS	55
17 – CONTROLES INTERNOS	55
17.1 – DEFINIÇÃO E CONCEITOS DE CONTROLES INTERNOS	55
17.2 – IMPORTÂNCIA E OBJETIVOS DOS CONTROLES INTERNOS.....	56
17.3 – CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS	57
17.4 – MODELOS DE GESTÃO DE RISCOS	59
17.4.1 – GESTÃO DE RISCOS.....	59
18 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO	60
18.1 – ÍNDICES FINANCEIROS	61
18.2 – AVALIAÇÃO DINÂMICA (CICLO OPERACIONAL / FINANCEIRO)	61
18.3 – NECESSIDADES DE CAPITAL DE GIRO	63
18.4 – MENSURAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	63
19 – BALANCED SCORECARD	65
19.1 – DEFINIÇÕES BÁSICAS.....	65
19.2 – UTILIZAÇÃO	67
20 – PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO	67
21 – PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	69
22 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	70
23 – FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	71
23.1 – ANÁLISE AMBIENTAL.....	72
23.1.1 –ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA	72
23.1.2 – ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA.....	73
23.2 – ANÁLISE SWOT	73
23.3 – ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	74
23.4 – AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	75
23.5 – CLASSIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	76
24 – ORGANIZAÇÃO DO CONTROLE	77
25 – CONTROLE DOS CUSTOS ADMINISTRATIVOS	78
26 – ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .	79
27 – RELATÓRIO E COMENTÁRIO	81
28 – A SIGNIFICATIVA CONTRIBUIÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO MERCADO BRASILEIRO	84
29 - DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO PORTE DA EMPRESA	85

30 – CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS	86
31- DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	89
32 – POLITICA GOVERNAMENTAL.....	91
33 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
34 – CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99

1- INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura do conhecimento marcada por globalização, tecnologia, convergência entre os negócios e *networking* entre pessoas e empresas, medir apenas a saúde financeira de uma empresa não é mais suficiente. Agora é preciso medir a saúde estratégica das organizações em longo prazo. Assim para uma empresa sobreviver e manter-se num mercado cada vez mais competitivo torna-se necessário que o empresário tome suas decisões apoiadas em informações precisas e atualizadas. É evidente que não basta apenas ficar focado na área financeira, no entanto, as outras áreas de empresa também merecem uma atenção por parte do empresário. E para gerir um negócio com eficiência de qualquer empresa torna-se necessário implantar algum modelo de gestão. Quando desenvolvido o modelo de gestão; com seus instrumentos de controle possibilitará aos empresários e executivos identificarem em quais atividades a empresa está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade.

Com a crescente competitividade e a globalização, tornou-se cada vez mais necessário que os administradores das empresas possuam informações confiáveis e precisas, formando o alicerce necessário para uma tomada de decisão correta. Baseado nisso, a Controladoria desempenha papel fundamental na gestão empresarial, apesar de ser uma ferramenta gerencial relativamente nova no Brasil, diferentemente dos países Europeus e nos Estados Unidos, onde já é bastante utilizada.

Brasil ainda existe bastante carência do contador com visão empresarial, onde muitos se limitam às rotineiras atividades de escrituração contábil e atendimento às exigências do Fisco. Muitas vezes, o empresário necessita de informações mais completas e abrangentes sobre seu negócio e simplesmente não as tem, estando refém de tão somente balancetes indecifráveis e sem qualquer utilidade para esse homem de negócios que tenta manter viva a sua empresa.

Neste trabalho será abordado como a Controladoria e até mesmo o *Controller* podem assessorar, contribuir as diversas gestões para as micro e pequenas empresa e, por meio da visão sistêmica integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

A gestão dos negócios necessita de informações claras e precisas, capazes de embasar a tomada de decisões, sendo função da Controladoria facilitar o

desenvolvimento e a implementação das estratégias gerenciais para se alcançar os objetivos traçados pelas organizações.

2- FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As micro e pequenas empresas, pela sua estrutura organizacional e também pela forma como são gerenciadas são muito vulneráveis as mudanças do ambiente e, por isso precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório. Pois muitas vezes as empresas fracassam durante seu trajeto por falta de controles. Hoje gerir uma empresa sem controle é dirigir uma empresa na escuridão e, portanto sujeitos aos fracassos, pois a empresa precisa garantir a sua continuidade.

Considerando essa premissa, o objetivo é demonstrar a importância da existência das micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro; o que de fato elas representam para a economia do país. E é por esta razão que precisamos avaliar e considerar melhor esse porte de empresas, medir e conhecer o desempenho financeiro das MPEs; o trabalho também pretende propor uma pesquisa de campo para diagnosticar o nível da eficácia de utilização de indicadores nestas empresas. A questão central que precisa ser respondida é: por que as MPEs brasileiras precisam melhorar seu nível gerencial, formatar um modelo de gestão mais eficaz, como utilizar as ferramentas de controle e como gerir o negócio neste universo cada vez mais dinâmico?

3 – OBJETIVOS

3.1 GERAL

A partir do problema identificado, esta pesquisa tem como objetivo geral ajudar a empresa a melhorar a sua operação, gestão e obter os melhores resultados.

Com a elaboração e implantação do planejamento estratégico o empresário vai dispor de uma previsão mais depurada do futuro e funcionamento do seu negócio em relação a: finanças, clientes, fornecedores, concorrentes, tendências, ameaças, etc. Toda e qualquer decisão não deve ser decidida no “achismo” e sim baseada em informações armazenadas, comprovadas e tabuladas nos sistemas integrados que compreendem a gestão do negócio.

3.2 ESPECIFICOS

E para a consecução do objetivo geral serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- a) Conscientizar e motivar os dirigentes da necessidade de elaborar e implantar um modelo de gestão nas MPE,s;
- b) Promover a realização de um diagnostico das MPE,s através de um questionário de avaliação para facilitar o conhecimento da situação dos processos operacionais e de gestão, que permite identificar os pontos críticos e indicar as ações de melhorias necessárias, com conseqüências diretas nos resultados;
- c) Definir a metodologia que servirá de referencia para a aplicação do questionário de avaliação de desempenho que será aplicado aos empresários de MPE,s nos diversos ramos de atuação (comércio, industria e serviço);
- d) Implantação de ferramentas de controle; como por exemplo: controles financeiros, controle de caixa, controle de estoque, contas a pagar, contas a receber,
- e) Criar modelo de avaliação de desempenho, para eliminar os riscos e buscar a eficiência e a eficácia;
- f) Sugerir um sistema de informação

g) Apresentar um modelo de gestão com uma adequada estrutura de planejamento estratégico com: missão, visão, objetivos, valores e políticas.

H) E por fim demonstrar a importância e a contribuição da controladoria para as organizações.

4- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nada mais importante para uma empresa do que a gestão, esse é o foco principal da Controladoria. Gerir é fazer as coisas acontecerem, ensina Catelli. Gestão é planejar, dirigir e controlar uma empresa. É preciso criar modelos de avaliação de desempenho, para eliminar os riscos e buscar a eficiência e a eficácia. Controladoria é considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade, e poderíamos definir como suas principais funções, o controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial da empresa, ou seja, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Segundo Figueiredo (1997:26) "A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global". Partindo desse pressuposto, torna-se cada vez mais premente a necessidade de se discutir os conceitos contábeis e seus respectivos procedimentos tanto pelo fornecedor como pelo receptor da informação, tornando assim, mais confiável o processo decisório.

A Controladoria é considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade, e poderíamos definir como suas principais funções, o controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial da empresa, ou seja, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Devido à importância da Controladoria como órgão de controle e assessoria, o *controller* deveria ser um profissional de alto nível dentro da empresa, baseado em sua contribuição para a administração geral das operações na empresa. Obviamente, esse profissional deverá produzir informações relevantes, e ter uma visão pró-ativa, permanentemente voltada para o futuro, sabendo reagir num

mercado altamente globalizado, aos constantes desafios nos cenários interno e externo das organizações.

A globalização nos impõe uma velocidade cada vez maior no processo de mudanças na tecnologia e na sociedade moderna, por isso precisamos estar cada vez mais inteirados das novas tecnologias de maneira que nos permitam reconhecer prontamente a estrutura organizacional da empresa, em termos de sistemas de informação, complexidade administrativa, clima gerencial e outros. A contabilidade que atualmente praticamos, estará cada vez mais sujeita e influenciada pelas normas de outros países, dado ao grau de abertura da economia brasileira, e segundo Oliveira (2004:22,23) "destacam-se, entre outros, os seguintes procedimentos vigentes nos países mais desenvolvidos, os quais ainda não são praticados em sua plenitude no Brasil: acentuada valorização do comportamento ético, contabilidade social, contabilidade ambiental, administração da informação e funções de consultoria de alto nível".

5- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do exposto, propõe-se uma pesquisa que contará com um questionário de avaliação direcionado para MPE,s; de preferência selecionando empresas de cada setor (comercio, industria e serviços), para a coleta de informações sobre a situação de cada empresa. Esta pesquisa será feita através de um questionário elaborado para responder as seguintes questões: Se estas empresas possuem missão; visão; se possuem um modelo de gestão; se utilizam indicadores de desempenho; se sim, são apenas ferramentas de controle ou também são utilizados como ferramenta de planejamento? Que indicadores são usados? Se o empresário está disposto a implantar um modelo de gestão? Como é feita a avaliação de resultados? Se está disposto a implantar um painel de controles? Se trabalha com metas? Como é avaliado o capital humano da sua empresa? Gostaria que sua empresa tivesse um mapa de planejamento estratégico? Possui algum modelo de orçamento? Quais relatórios gerenciais gostaria de implantar? Se é realizada pesquisa de satisfação com os clientes; Possui algum programa de motivação para os colaboradores? Tem interesse de introduzir uma política de participação nos resultados? Faz alguma análise do cenário do negócio

com relação ao ambiente futuro? Se existe alguma ameaça para seu negócio? Gostaria de ter alguma vantagem competitiva em relação a concorrência?

E todo o embasamento teórico será estudado das obras escolhidas que apontam mediante revisão bibliográfica como as mais indicadas, recomendadas e adequadas para modelos das MPEs; e por final complementando com pesquisas na Internet, e artigos de estudo.

6 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA, CONTROLADORIA NO BRASIL E NO MUNDO, PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO.

6.1 – HISTÓRICO DA CONTROLADORIA NO MUNDO

Com o *crash* da Bolsa de Nova York, em 1929, o foco da profissão contábil volta-se para o pequeno investidor e aos aspectos fiscais e legais da empresa, portanto, direcionada aos usuários externos da informação contábil, leia-se investidores em bolsa de valores. Mas, na medida em que o tempo passa, o gestor da organização sente a falta de subsídios para a tomada de decisão. Neste sentido, a contabilidade deixa um vácuo que não permite ao gestor posicionar-se adequadamente no processo decisório. A controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com o objetivo de realizar rígido controle sobre todos os negócios das empresas. Grande número de empresas que haviam surgido a partir da Revolução Industrial, começaram a fundir no início do século XX, formando grandes corporações, organizadas sob as mais variadas formas, mas com controle centralizado.

A controladoria veio para preencher esse vácuo, ou seja, atender o gestor empresarial em suas necessidades informacionais que o subsidiem na tomada de decisão. A partir da década de 60, notadamente nos EUA, a função do *controller* conquista espaço entre os gestores das organizações e a controladoria começa a criar relatórios gerenciais contextualizados à tecnologia de informação disponível na época.

Na década de 1970 até a de 1980, sucessivos choques econômicos foram experimentados pelo mundo, como por exemplo, a alta do preço do petróleo, alta dos juros internacionais e a elevação da inflação americana. Neste sentido, a controladoria passa a se deslocar dos princípios contábeis geralmente aceitos para emprestar maior transparência e significado nas informações gerenciais, ajustando-se à nova realidade que começava a despontar.

6.2 – HISTÓRICO DA CONTROLADORIA NO BRASIL

A segunda metade da década de 60 é marcada por um rápido crescimento da demanda por profissionais de controladoria. A função de *controller* emergiu com a instalação de empresas multinacionais norte-americanas no país. Nessa época, os profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas contábeis, desenvolvendo sistemas de informações que fossem capazes de atender aos diferentes tipos de usuários da Contabilidade, inclusive para manter adequado sistema de controle sobre as operações dessas empresas.

Os anos 80 podem ser considerados como os da consolidação do profissional de controladoria no mercado de trabalho, o que coincide com o crescimento no volume de investimentos diretos feitos no país por organizações estrangeiras, que talvez possa ser explicado por três razões:

- 1) A instalação de empresas estrangeiras, notadamente norte-americanas, trouxe ou arraigou a cultura da utilização da área de controladoria para o solo brasileiro;
- 2) Uma maior penetração de empresas multinacionais acirrou a competição, forçando as empresas aqui instaladas, principalmente as nacionais, a se reestruturar;
- 3) Com o crescimento econômico as empresas ganharam porte e suas operações aumentaram em complexidade, necessitando de novos profissionais que assegurassem o controle sobre a organização.

Também podemos citar como fatores preponderantes, a abertura de mercado iniciada no governo do Presidente Fernando Collor de Mello (1990 a 1992), o que facilitou as importações e o ingresso de capital estrangeiro no país, que através da desregulamentação econômica iniciada em seu governo serviu como paradigma para muitas das medidas adotadas nos anos seguintes, em especial na gestão de Fernando Henrique Cardoso, que lançou o programa brasileiro de estabilização econômica, batizado de Plano Real, para combater a inflação crônica até então existente em nosso país. Com o fim da inflação, a economia brasileira voltou a crescer rapidamente, registrando taxas de crescimento auto-sustentáveis, viabilizando a retomada do crescimento com distribuição de renda.

7 – ESTRUTURA IDEAL DA CONTROLADORIA

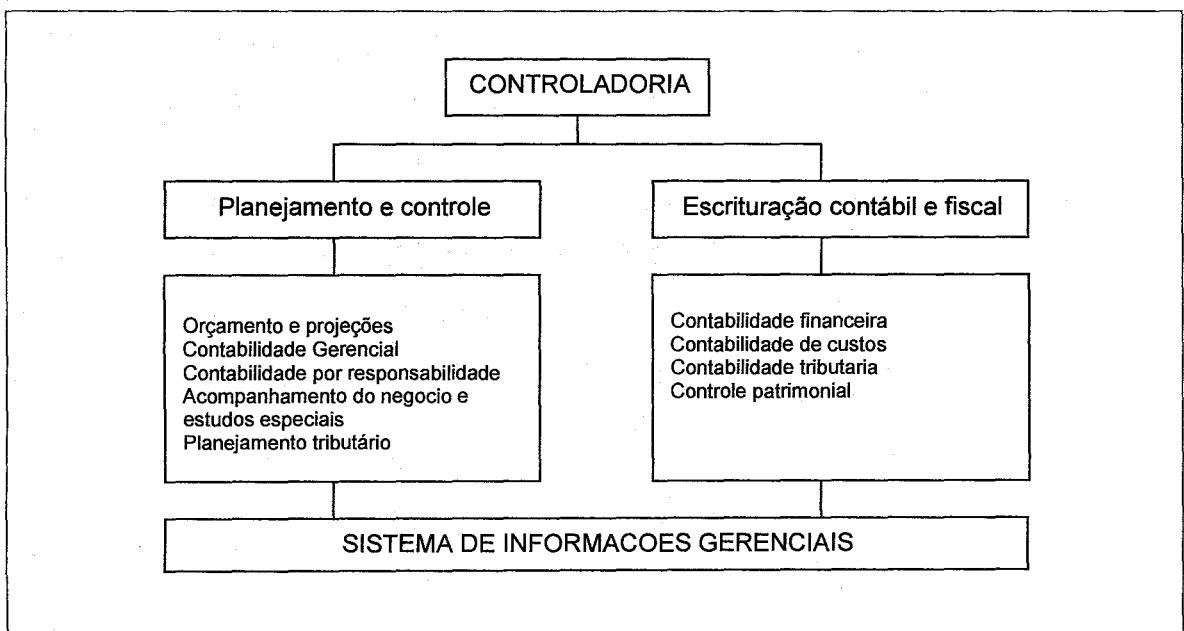
A estrutura da Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações da empresa, sendo sua função, assegurar o resultado da organização, devendo atuar em todas as etapas do processo de gestão da empresa, exercendo a tarefa de controle e correção do planejamento, tanto nos aspectos de rotina, como gerenciais e estratégicos.

Oliveira (2005: 15) visualiza a Controladoria em dois grandes segmentos:

- contábil e Fiscal, onde são exercidas as atividades de contabilidade tradicional, onde são executadas as tarefas de escriturações contábeis e fiscais, com a geração dos relatórios para fins societários, fiscais, publicações e atendimento à fiscalização e auditoria, além do controle patrimonial dos bens e direitos da empresa e gestão dos impostos;
- planejamento e controle, caracterizado pelos aspectos modernos das atividades da Controladoria, no planejamento orçamentário, tributário e gestão de negócios, através de projeções e simulações.

Através dessa estrutura, a Controladoria passa a garantir um melhor desempenho dos gestores, baseado no monitoramento dos controles gerenciais e melhoria dos sistemas de controle, podendo ser visualizada através da figura abaixo:

Figura -1



Fonte: Oliveira (2005:16)

8 – PAPEL E PERFIL DO CONTROLLER

O *controller* tem basicamente como papel, o monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada de todos os gestores, sempre focado no desempenho dos resultados, global e setorial. Cabe salientar, que o *controller* não é o responsável pelo atingimento dos resultados desejados, isso é função dos gestores da empresa, cabendo ao profissional orienta-los quanto à direção e gerenciamento das atividades empresarias, pois ele é o condutor do sistema de informações da empresa. Informações estas sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa.

De acordo com artigo do Professor Ivantidio Guimarães Mendes, publicado na revista Fae Business, número quatro de dezembro de dois mil e dois, “O *controller* é um almoxarife da base de dados da empresa, onde se encontram, além dos dados, os critérios de mensuração e de valoração e as regras de decisão, entre outras informações. Essa base de dados controla todas as vertentes de decisão da empresa, sejam elas operacionais econômicas ou financeiras. Para atuar na Controladoria Estratégica, espera-se que o *controller* apresente os seguintes atributos: mente analítica, versatilidade, boa fundamentação econômica e, principalmente visão dos processos da empresa para que possa coordenar a montagem da área”.

Ainda segundo o Professor Ivantidio, “houve uma época em que o *controller* vinha, naturalmente, da área contábil da empresa (custo ou orçamento). Hoje, a escolha do profissional responsável pela controladoria é feita considerando-se o perfil acima traçado e um conjunto de competências, não necessariamente em função da área em que trabalhava anteriormente”.

É fundamental para desenvolver a função de *controller*, experiência profissional, conhecimentos técnico e científico, poder de persuasão, conhecimento de informática, domínio de uma ou mais línguas estrangeiras, habilidade para trabalhar sob pressão e em equipe, comunicação, capacidade de liderança, além de exercer influência junto aos gestores da organização.

Kanitz (1976, p. 6-8), diz que o *controller* pode exercer funções variadas, mas não deixando de exercer as funções básicas de dirigir e implantar os seguintes sistemas elencados abaixo, cujas descrições foram resumidas:

- **Informação:** Compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento e folha de pagamento, entre outros;
- **Motivação:** agindo sobre o comportamento dos funcionários da empresa o controller pode motivá-los positiva ou negativamente. Cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- **Coordenação:** Dadas as características de centralização de informações, o controller é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistência que estejam ocorrendo na empresa. O controller em seu papel de assessor deve alertar a direção para o fato, sugerindo soluções;
- **Avaliação:** Interpretar os fatos e avaliar os resultados;
- **Planejamento:** o controller pode determinar se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior;
- **Acompanhamento:** acompanhar a evolução dos planos traçados, permitindo ao controller interferir para corrigir as falhas ou então para se certificar de que o planejamento não poderá ser cumprido.

Atualmente, não podemos mais enxergar a função do *controller* simplesmente como o gerente da controladoria, mas sim como o profissional mais completo em termos de gestão empresarial, um estrategista.

9 – QUALIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO CONTROLLER

Em função dos profundos avanços experimentados nas técnicas gerenciais e administrativas, as exigências para o exercício do cargo de *controller* tornaram-se extremamente complexas e desafiadoras. O mercado não contempla mais o profissional do passado, voltado quase que exclusivamente no cumprimento das atividades rotineiras.

O cargo de *controller* está muito valorizado em função da necessidade cada vez maior das organizações elaborarem seu planejamento estratégico e controlar com muito rigor, os custos administrativos, financeiros e de produção dos bens e serviços, num mercado altamente competitivo.

Oliveira (2005:21) diz que “nos tempos atuais, o *controller* deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas”. Ainda segundo Oliveira, para atender as exigências do mercado de trabalho, os conhecimentos exigidos para o desempenho das funções de *controller* são:

- Contabilidade e finanças;
- Sistemas de Informações Gerenciais;
- Tecnologia de informação;
- Aspectos legais de negócios e visão empresarial;
- Métodos quantitativos;
- Processos informatizados da produção de bens e serviços.

Novas habilidades são exigidas do *controller*, tais como práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico, fácil relacionamento e habilidades para vender suas idéias e conceitos, além obviamente, visão de negócios, para tornar efetiva sua atuação no *business plan* da organização.

O título de *controller* pode ser aplicado a diversos cargos nas áreas administrativas, contábeis e financeiras, com níveis de responsabilidade e remuneração que dependem do setor e do porte da organização. Oliveira (2005:19) comenta que “devido a sua importância como órgão de controle e assessoria, o *controller* deve ser um profissional de alto nível na empresa. O posicionamento ideal seria em nível de diretoria, já existindo, inclusive, em alguns grupos empresariais brasileiros, o cargo de Diretor de Controladoria em seus organogramas”.

O moderno *controller* deve ter uma visão eminentemente proativa e dirigida para o futuro. Segundo Tung, o *controller* deve:

- Ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para as tomadas de decisão. Ele é principalmente, um executivo do *staff*, cuja função principal é obter e interpretar os dados que possam ser úteis aos executivos na formulação de uma nova política empresarial e, especialmente, na execução dessa política;
- Possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessário. Não deve esperar que os outros executivos solicitem dele orientação. Deve prever as necessidades de

cada um dos executivos e procurar, como eles, os meios para atendê-las;

- Fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe. Tais informações podem variar desde as complicadas análises de desempenho, projeções de cenários estratégicos, até os relatórios sumarizados em algumas linhas;
- Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e em índices, uma vez que os números, por si só, podem não ser suficientes na tarefa de auxiliar a administração da empresa. Não basta, por exemplo, afirmar que as vendas de determinado mês foram inferiores às do mês posterior. É necessário mostrar o comportamento dessas vendas em comparação ao orçamento ou estimadas e às vendas globais do setor, em função da estrutura do setor comercial etc. A apresentação dos dados globais quase sempre permite uma avaliação mais adequada e justa do desempenho final das áreas envolvidas;
- Ter uma visão proativa e preocupada com o futuro, visto que pouca pode ser feita, na prática, com a análise restrita aos fatos passados, que não podem mais ser gerenciáveis;
- Elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis. No moderno ambiente corporativo, as mudanças se processam cada vez mais rapidamente, o que exige respostas urgentes para ajudar na solução dos novos problemas;
- Insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção para os fatos reportados pela Controladoria. O *controller* não deve forçar uma tomada de decisão, porém poderá conseguir a correta conscientização dos responsáveis, ao manter o assunto presente, até que uma decisão seja de fato tomada;
- Sempre que possível, assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico. Se for bem sucedido nas primeiras tentativas de realmente ajudar os executivos de determinados setores ou departamentos, as portas das demais áreas da corporação lhe estarão sempre abertas, visto que

passará a ser visto como funcionário competente e realmente disposto a contribuir para a gestão da empresa;

- Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários, ao desempenhar as funções de controle e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da organização;
- Ter a capacidade de “vender” suas idéias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam. Pode-se afirmar que são raros os bons profissionais que não acatam de bom grado as interferências positivas em seus trabalhos, desde que sejam realmente feitas de maneira bem intencionada e inteligente;
- Ter, principalmente, a capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações. Por melhores que sejam seus relatórios, mesmo que baseados em dados numéricos inquestionáveis, colhidos e analisados da melhor forma possível, sua opinião não deve substituir nunca a capacidade individual do executivo que recebe tais informações.

10 - CONTABILIDADE E GESTÃO EMPRESARIAL

10.1 – VISÃO SISTÊMICA DA EMPRESA

Segundo a visão de Figueiredo (1997:24) “A empresa é uma unidade produtora que visa criar riquezas, transacionando em dois mercados, um fornecedor, outro consumidor”. Partindo dessa premissa, poderíamos afirmar que a visão da empresa deve proporcionar um elo de ligação entre o que está acontecendo no presente e o que ela deseja construir ou almejar no futuro, ou seja, é a evolução antecipada da organização.

Neste sentido, além da empresa gerar riquezas através da negociação de seus produtos, gerando dividendos aos seus acionistas/investidores, deve contribuir com o crescimento e desenvolvimento da sociedade gerando oportunidades de emprego e riqueza, e em termos visionários, como ela gostaria de ser percebida pelo seu ambiente externo.

10.2 – MISSÃO DA EMPRESA, METAS E OBJETIVOS

Missão significa responder as seguintes perguntas:

- Por que existimos?
- Quem somos?
- Para que propósito a organização existe?
- Que valor nossa empresa oferece para a sociedade?
- Qual é a nossa identidade?
- Para quem existimos?
- Onde estamos agora?

A missão significa explicar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre as várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo. Devemos procurar sempre uma visão e finalidade clara da missão, tornando possível a existência de objetivos claros e realistas.

Oliveira (2005:143), diz que “com base na experiência do passado, nas condições do presente e nas perspectivas do futuro, a organização pode estabelecer objetivos, naturalmente exequíveis e realistas, a serem atingidos em períodos específicos, que a levarão a uma situação futura planejada”.

De acordo com Bennis¹, “a visão reflete o estado futuro da empresa imaginado pelo líder. Trata-se de um alvo e um poderoso motivador porque, quando a organização tem um senso claro de seu propósito, direção e estado futuro desejado, e quando esta imagem é amplamente compartilhada, os indivíduos são capazes de encontrar seus próprios papéis na organização e na sociedade maior da qual fazem parte”.

A declaração de missão da empresa visa comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio. Ela deve ser breve e reunir, em poucas palavras, as atividades da empresa, os mercados que quer atingir, os produtos e serviços que quer fornecer à comunidade, sua diferenciação e o papel da empresa em relação a seus concorrentes e as principais conquistas que a empresa quer atingir. (PADOVEZE, 2004, p. 24)

1 Bennis, Warren. A formação do Líder. São Paulo: Atlas, 1996.

10.3 - SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS

Basicamente, a empresa é um sistema onde se injeta recursos, os quais são processados e conseqüentemente vendidos (saída de produtos e serviços).

Padoveze (2004:17) divide o sistema empresa em seis subsistemas: Institucional, de gestão, formal, de informação, social e físico-operacional.

10.3.1 – SUBSISTEMA INSTITUCIONAL

O subsistema institucional é a própria missão da empresa, através de suas crenças e valores, englobando seu modelo de gestão. Esse subsistema relaciona-se aos propósitos do sistema empresa e à filosofia que orienta sua atuação geral. Tem fundamental importância à medida que influencia todos os demais subsistemas da empresa, interagindo com os demais sistemas que compõe seu ambiente externo.

Conforme Guerreiro¹ “o Modelo de Gestão é caracterizado como um subsistema do Sistema Institucional, correspondendo a um conjunto de princípios a serem observados que assegurem:

- A redução do risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;

1 GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese de Doutorado. São Paulo, FEA/USP, 1989, p.165.

- O estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido às suas atividades;
- A orientação geral dos esforços através de um estilo e “filosofia” de trabalho que criem atitudes construtivas.

10.3.2 – SUBSISTEMA DE GESTÃO

No subsistema de gestão, termo derivado do latim *gestione*, que significa gerir, gerência, administração é onde as decisões são tomadas, através de planejamento, tomadas de decisões e controle das atividades.

É responsabilidade do subsistema de gestão definir quais os procedimentos que serão seguidos durante todo o processo de gestão empresarial. Neste contexto são definidos os parâmetros (qualidade, satisfação do cliente, liquidez, rentabilidade e motivação) que orientam a execução das atividades empresariais e os critérios para avaliar o desempenho após a execução.

Nota-se que as fases de execução e controle devem ser precedidas pela fase de planejamento, sendo que os critérios e procedimentos utilizados nesta fase devem ser os mesmos considerados nas outras fases.

Outro aspecto que está presente no subsistema de gestão, refere-se ao estilo gerencial, que consiste na forma de participação das pessoas no processo de gestão, na centralização ou descentralização das decisões, na delegação de poderes, etc.

10.3.3 – SUBSISTEMA FORMAL

O subsistema formal contempla a estrutura administrativa da empresa, através de seus departamentos ou divisões, onde as atividades são desenvolvidas e organizadas. Apresenta a estrutura organizacional agrupando as atividades necessárias para operacionalizar as funções empresariais. Essa estrutura é montada considerando, dentre outros fatores, o grau de descentralização, responsabilidade,

autoridade e a natureza das funções empresariais (suprimentos, produção, vendas, finanças, etc.).

Outro ponto importante é que os componentes do subsistema formal devem ser permanentemente avaliados pelos recursos consumidos e pelos produtos e serviços gerados sob sua responsabilidade.

10.3.4 – SUBSISTEMA SOCIAL

No subsistema social conforme Padoveze (2004:19) “destacam-se os indivíduos, que fazem parte do sistema empresa, bem como toda a cultura, as características e os demais aspectos relacionados com as pessoas, entre outros, a necessidade dos indivíduos, criatividade, objetivos individuais, motivação, liderança, treinamento, etc.”.

Este subsistema é representado pelos recursos humanos da empresa, e é altamente impactado pelos princípios definidos pelo subsistema institucional, nos aspectos de motivação, responsabilidade, política salarial, benefícios, treinamento, etc. Esse recurso, juntamente com os demais subsistemas, operacionaliza as atividades empresariais necessárias para o alcance da missão.

10.3.5 – SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO

O subsistema de informação compreende as necessidades informacionais da organização, procurando antecipar tendências e dados que a empresa precisa obter de seu ambiente, quer seja interno ou externo, para poder desenvolver estratégias adequadas para gerir seus negócios, proporcionando informações ambientais, operacionais e econômico-financeiras.

É responsável pelo recebimento de dados, pelo seu processamento e divulgação das informações. Gera informação necessária para acompanhar todas as fases do processo de gestão, ou seja, planejamento, execução e controle. A construção do subsistema de informação está baseada em procedimentos, princípios e conceitos, que são definidos nos modelos de gestão, decisão,

mensuração e informação. Outro componente do subsistema de informação está relacionado com a maneira de processar os dados.

10.3.6 – SUBSISTEMA FÍSICO - OPERACIONAL

O subsistema físico-operacional compreende as instalações físicas e os equipamentos da empresa, que devem ser adequados ao tipo de produtos ou serviços desenvolvidos pelas organizações, buscando sempre eficiência e agilidade na execução das atividades e, segundo Padoveze (2004:19) “desta maneira podemos dizer que os demais sistemas da empresa canalizam todas as suas funções para o subsistema físico-operacional”.

O subsistema físico-operacional é composto pelos recursos materiais e financeiros, excetuando-se os recursos humanos (subsistema social). Os recursos pertencem ao sistema, fazem parte dele e são controlados por ele, são meios necessários para fazer com que o sistema funcione, desenvolvendo tarefas e atividades. São exemplos de recursos: máquinas, dinheiro, prédios, estoques, etc. É indispensável no momento da avaliação do retorno dos recursos aplicados no negócio, considerar o custo de oportunidade deles, isto é, ao aplicar esse recurso no sistema (empresa) que outros investimentos poderiam ser realizados.

10.4 – CONTABILIDADE GERENCIAL, ASPECTOS ESTRATÉGICOS

O elevado grau de globalização da economia, motivado pela abertura de mercado entre países e formação de blocos econômicos formaram cenários estratégicos para a realização de grandes negócios entre as empresas, forçando-as a cada vez mais possuir controles gerenciais eficazes para monitorar todo o seu mercado. A globalização gera competitividade de negócios e constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas, que exigem maximização de desempenho e de controle empresarial.

É neste momento que a contabilidade gerencial assume importante papel no controle das transações, formação da história econômica da empresa e geração de

informações para administradores e *Controllers*, que lhe auxiliarão no processo de tomada de decisão, com o conseqüente atingimento do resultado desejado.

Catelli (2006:138) diz que “evidentemente, o processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos”.

Anthony¹, pioneiro da Contabilidade Gerencial, apresentou a melhor diferenciação entre o que é estratégico, o que recai no nível tático e o que vem a ser nível operacional, da seguinte maneira:

a) nível estratégico: vem a ser o processo de decidir sobre:

- ✓ Os objetivos da organização;
- ✓ Alterações desses objetivos;
- ✓ Os recursos necessários para alcançá-lo; e,
- ✓ As políticas que governam sua aquisição e utilização.

b) nível tático: controle gerencial, que seria “o processo pelo qual os gerentes se asseguram de que os recursos são obtidos e utilizados eficazmente para o cumprimento dos objetivos da organização”

c) nível operacional: nota-se o controle operacional, ou seja- “o processo que visa assegurar que tarefas específicas sejam executadas eficiente e eficazmente”.

Oliveira (2005:30) diz que “O planejamento estratégico é formado, em seu alto nível, por metas mais qualitativas do que financeiras. Dessa maneira, os contadores tem tido dificuldades em montar, dentro do sistema de informação, cadastros capazes de indicar, pelo menos, o grau de desvio entre as metas previstas e o que foi realizado em nível estratégico”.

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. (IUDÍCIBUS, 1998, p.21)

1 ANTHONY, Robert N. The management control function. Boston: Harvard Business School, 1988.

11 – CONTROLADORIA

11.1 – MISSÃO DA CONTROLADORIA

A Controladoria deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da empresa, dando suporte à gestão dos negócios de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, assegurando a eficácia por meio da otimização dos seus resultados.

Heckert e Willson dizem que “à Controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo, representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua finalidade manter informado o comandante quanto à distancia percorrida, ao local em que se encontra, e à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, dos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino”.

A controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação de Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade. (PADOVEZE, 2003, p. 36)

11.2 – RAMO DE CONHECIMENTO DA CONTROLADORIA

A Controladoria é responsável pela formulação, modelagem e manutenção de Sistemas de Informação e Modelo de Gestão Econômica, capazes de suprir as necessidades dos executivos das empresas, orientando-os a tomarem decisões excelentes, quando necessárias.

Catelli (2006:344) alicerçado no GECON enumera as seguintes premissas básicas:

- a empresa é constituída sobre o pressuposto da contabilidade;

- a empresa é um sistema em constante interação com seu ambiente;
- o resultado econômico é o melhor indicador da eficácia empresarial;
- o resultado econômico é a base para a tomada de decisões;
- o Modelo de Gestão – derivado das crenças e valores – será a carta magna que corresponde a um conjunto de definições relativas ao processo de gestão empresarial;
- as atividades empresariais são conduzidas, de forma estruturada, por um Processo de Gestão que analiticamente corresponde ao Planejamento, Execução e Controle;
- as informações requeridas pelos Gestores são devidamente suportadas por sistemas de informações.

A controladoria como ramo de conhecimento e coordenadora das informações sobre gestão econômica, é que possibilitou a definição do modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações num contexto de Tecnologia de Gestão.

12 – MODELOS DE UM SISTEMA DE GESTÃO

12.1 – MODELO DE GESTÃO

Toda empresa possui um modelo de gestão, formalizado ou não, no qual expressa as principais crenças e valores cultivados pelos gestores. Esse modelo decorre geralmente da missão estabelecida, consubstanciando-se num conjunto de normas e regras que norteiam a maneira como a empresa será administrada.

Espera-se por meio desse modelo, oferecer os parâmetros necessários à orientação da atuação dos gestores, tais como: o grau de sua autonomia; critérios de avaliação de desempenhos; posturas e práticas gerenciais. O modelo de gestão preconizado pela Controladoria pressupõe a existência de um processo de gestão, configurado segundo esse mesmo modelo.

Catelli (2006:58) afirma que “do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema, como, por exemplo”:

- A existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- O grau de participação dos gestores nas decisões;
- O grau de autonomia dos gestores;
- Os critérios de avaliação de desempenhos;
- Os papéis e posturas gerenciais.

É preciso mencionar que uma entidade não tem como finalidade somente maximizar seus resultados, mas um elenco de finalidades, como: melhoria da produtividade, satisfação de seus clientes, responsabilidade pública, desenvolvimento de recursos humanos etc. A empresa, porém, deverá cumprir sua missão para garantir sua continuidade. (OLIVEIRA, 2005, p.136)

12.2 – MODELO DE DECISÃO

Todo processo de gestão caracteriza-se pela necessidade de tomada de decisões, que também é um processo. O modelo de decisão deve construir o cenário, considerar as variáveis, analisar as circunstâncias de forma sistemática. Dessa forma, minimiza-se a possibilidade de erros, de desperdício de recursos, seja ele tempo, dinheiro ou pessoas. E nesse caminho, é possível estar mais próximo do alcance da eficácia empresarial, ou seja, de atingir os objetivos e metas definidas pelo planejamento anteriormente construído.

A decisão determinará o rumo que a organização deve tomar, entretanto, essa deve estar alinhada com o modelo de gestão adotado pela organização, com sua missão, seus valores, políticas e seus objetivos. Outro fator importante a ser considerado é a geração de riqueza, a agregação de valor, o que envolve aspectos financeiros, econômicos, sociais, legais.

A empresa nasce para agregar valor a seus acionistas, funcionários, clientes, governo e para a sociedade como um todo e este pré-requisito deve ser considerado na avaliação e identificação da melhor alternativa.

O processo de tomada de decisões, a nível empresarial, tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planeamento, execução e controle. Assim, as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisões podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial. (GUERREIRO, 1989, p. 56-57)

12.3 – MODELO DE INFORMAÇÃO

A informação é a matéria-prima do processo de tomada da decisão. A informação útil é aquela que atende as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhe façam sentido lógico.

Os sistemas de informações devem ser configurados de forma a atender eficientemente as necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa.

O modelo de informação é estruturado a partir dos modelos de decisão e mensuração e tem como característica básica apresentar a resultante do processo decisório de forma compreensível para o decisor e os demais interessados na implementação do curso de ação escolhido. (PADOVEZE, 2003, p. 31)

12.4 – MODELO DE MENSURAÇÃO

O sistema de informação utiliza uma base de mensuração e de apuração de resultados de forma a refletir o valor econômico mais correto possível dos recursos, produtos e serviços, ou seja, mensuração é um conjunto de conceitos que permitam medir o resultado econômico de uma organização corretamente.

Padoveze (2003:31) cita como exemplos de modelos de mensuração, informação e decisão mais comuns adotados pela Contabilidade e Controladoria, os seguintes:

- Modelos de decisão de informações agregados: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados, Fluxo de Caixa e Demonstração de Origem e Aplicações de Recursos;
- Modelos de decisão de Resultados de Eventos e Áreas de Resultado: Modelo de Margem de Contribuição;
- Modelos de decisão específicos para produtos: Modelos de análise de rentabilidade de produtos, de métodos de custeio;
- Modelos de decisão para estudos detalhados e pontuais: Modelos de comprar ou fabricar etc.

13 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL-GERENCIAL

O objetivo de um Sistema de Informação Contábil pode ser resumido através da definição oficial dos órgãos de classe:

“A Contabilidade é, objetivamente, um Sistema de Informação e Avaliação destinada a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. Os objetivos da Contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, àquilo que o usuário considera como elementos importantes para seu processo decisório” (CVM-IBRACON-IPECAFI).

Padoveze apresenta o Sistema de Informação Gerencial em três grandes áreas e principais subsistemas:

Figura - 2

Sistema de Informação Contábil		
Área Legal/Fiscal	Área de Análise	Área Gerencial
Contabilidade Geral	Análise de Balanço	Orçamentos e Projetos
Correção Monetária Integrada	Análise de Fluxo de Caixa	Custos e Preços de Venda
Contabilidade em Outras Moedas	Gestão de Impostos	Contabilidade por Responsabilidade
Consolidação de Balanços		Centros de Lucros e Unidades de Negócios
Valorização de Inventários		Acompanhamento do Negócio
Controle Patrimonial		

Fonte: Padoveze (2004:42)

13.1 – ORÇAMENTO, CONCEITOS BÁSICOS E VANTAGENS

Um orçamento é um plano de atividades futuras, traduzidas em valores monetários e com um horizonte temporal, geralmente, de um ano. Apesar de na maioria das vezes os orçamentos incluírem apenas as receitas e os custos previstos para cada área ou departamento da organizações, os orçamentos podem também incluir um plano para os ativos e passivos (balanço) e um plano de pagamentos e de recebimentos (Mapa de Fluxos de Tesouraria).

Um orçamento pode ser considerado como um plano, uma meta ou um objetivo, sendo a expressão quantitativa dos planos da organização, utilizado para dar suporte e coordenação na implantação desses planos. A elaboração do orçamento, tem como base o planejamento estratégico da empresa.

Dadas as suas características, o orçamento constitui um elemento de extrema importância no planejamento e controle das atividades da organização e das diferentes áreas ou departamentos. Por outro lado, os orçamentos ajudam a coordenar as ações nos diferentes departamentos e servem de padrão para monitorar as atividades sendo, por isso, um instrumento eficaz de análise do desempenho e, conseqüentemente, uma forma de gerar informação imprescindível para a tomada de decisões.

Oliveira (2005:116-117), diz que o papel do orçamento na gestão de uma empresa é mais bem compreendido quando relacionado às funções administrativas e que podem ser resumidas em três funções básicas: planejamento, organização e controle. Diz ainda, que a elaboração do orçamento é tarefa de toda a organização e cada área será responsável por alcançar determinadas metas, as quais deverão estar harmonizadas com as metas da entidade como um todo.

Utilizar-se de um Planejamento Orçamentário reside principalmente no estabelecimento de metas claras a serem atingidas e na definição de responsabilidade dos diversos departamentos, obrigando os envolvidos a trabalharem em sintonia na busca do atingimento global dos objetivos e não apenas nos resultados individuais. O orçamento tem como vantagem, o acompanhamento detalhado dos objetivos e resultados alcançados, permitindo a correção de rumo, com a conseqüente correção das falhas detectadas, bem como

ajustar o plano orçamentário na busca da otimização dos resultados e eficácia empresarial.

Segundo Padoveze (2003:193) “basicamente, há dois tipos clássicos de orçamento: o estático e o flexível”.

- Orçamento estático: é o mais comum. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Estes volumes, por sua vez, também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.
- Orçamento flexível: basicamente, é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades. A base para elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Estes seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional. Um outro enfoque do orçamento flexível é não assumir nenhuma faixa de quantidades ou nível de atividade esperado. É feito apenas o orçamento dos dados unitários, e as quantidades a serem assumidas seriam as que realmente acontecem.

13.2 – FASES E DISCUSSÕES ESTRUTURAIS PARA A REPARAÇÃO DO ORÇAMENTO ESTRATÉGICO

De um modo geral a preparação, elaboração e, posteriormente, a discussão do orçamento pode ser encaminhada da seguinte forma: envolvimento da equipe responsável pela preparação do orçamento; elaboração das informações que compõem o orçamento; discussão sobre a razoabilidade das premissas indicadas no orçamento e o acompanhamento entre os valores orçados e o realizado.

Todas as etapas são fundamentais, no entanto, somente o acompanhamento minucioso permite aos gestores a verificação de eventuais desvios do plano inicialmente traçado, de modo a corrigir possíveis falhas para atingir as metas estabelecidas.

Na preparação do orçamento devem ser estabelecidas as principais premissas que irão funcionar como diretrizes. As principais são:

- Preparar uma série histórica das informações financeiras, no mínimo de três exercícios anteriores. Estes dados podem ser obtidos diretamente na contabilidade da entidade;
- Discutir internamente quais são os objetivos a serem atingidos pela entidade;
- Estabelecer as metas e definir os níveis de responsabilidade;
- Caso a entidade ainda não tenha formatado as planilhas padrão para este fim deve, imediatamente, começar a prepará-las, pois este material tem como objetivo primordial a organização dos dados de modo a facilitar o entendimento da base orçamentária.

Na fase de elaboração do orçamento são essenciais a discussão e definição das metas a serem atingidas e como poderão ser alcançadas para torná-las o mais próximo possível da realidade. Nesta fase, o conteúdo estratégico do orçamento é muito importante para que o orçamento não se torne um mero conjunto de informações escritas, representando mais um documento interno sem, no entanto, atingir o seu objetivo principal. Em seguida à preparação do planejamento orçamentário, devem ser estabelecidas as regras que viabilizam as projeções das receitas, bem como, a adequação da preparação de estimativas concernentes às despesas operacionais.

Na preparação do orçamento estratégico, deve-se fazer uma análise detalhada do ambiente externo em que a empresa atua, levando-se em consideração os fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, cujo comportamento pode afetar um ou mais fatores da empresa, quer positiva ou negativamente, gerando oportunidades de negócios ou ameaças.

O ideal é a organização desenvolver estudos para construção de cenários sobre o macro ambiente, econômico, político e social. Padoveze (2003:199) diz que “Enquanto a leitura do ambiente deve abranger todas as variáveis e entidades que afetam o sistema empresa, sejam internas ou externas, a construção de cenários é fundamentalmente ligada com o ambiente macroeconômico e suas implicações visíveis à empresa e seu setor”.

Para a construção de cenários, a empresa deve coletar dados disponíveis na mídia, nas publicações especializadas, órgãos de classe e entidades

governamentais, que após o processamento desses dados, devem gerar informações suficientes e precisas para indicar o caminho mais provável a ser seguido.

14 – O SENTIDO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE, GESTÃO DA INFORMAÇÃO.

14.1 – PROCESSO DE GESTÃO

Estabelecidos Valores, Missão, Visão de Futuro e Estratégias de Atuação, passos já bastante conhecidos, a questão é como gerenciar os recursos da organização para alcançar nossos objetivos. O processo de gestão envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas; ele direciona as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços, para obter resultados. Os próximos elementos são, na verdade, parte deste processo, mas merecem destaque, pois é exatamente no processo de gestão que as "fórmulas" se esgotam. O gerente *enlouquece* diante da oferta de abordagens e da diversidade de variáveis que demandam sua atenção. Harmonizar e ao mesmo tempo estar atento a estas variáveis, mostram a extensão do desafio a cumprir.

Padoveze (2003:27) diz que "Também denominado de processo decisório, é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades. Por processo entende-se a sucessão de estados de um sistema, que possibilita a transformação das entradas do sistema nas saídas objetivas pelo mesmo sistema".

14.2 – DEFINIÇÃO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Martins (2005:57) define informação estratégica da seguinte forma: “trata-se das informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para os clientes e de ser vantajosas em novos mercados e indústrias, em tempo futuro”.

Estudos indicam que, nos últimos tempos, o desafio que se coloca para as organizações não é do acesso à informação, mas de decifrar o seu valor estratégico para utilizá-la no momento oportuno. Os diversos estudos sobre as causas das falências das organizações apontam que, boa parte das mortes das empresas resulta de um conhecimento incompleto do seu ambiente: clientes, concorrentes, fornecedores, regulamentação etc. O que é mais gritante, disso tudo, é constatar que, na maioria dos casos, a informação encontrava-se dentro da empresa, mas não foi explorada por não ter sido previamente processada para o fim a que se destina: o consumo e não o estoque.

A gestão da informação pressupõe o aprimoramento dos sistemas de informação de suporte à decisão e daqueles voltados ao mercado, aos negócios e ao suporte operacional. Significa, também, o aperfeiçoamento da gestão tecnológica, da sua infra-estrutura, dos sistemas de informações gerenciais e o desenvolvimento de um banco de dados de conhecimento. Administrar o recurso informacional requer, ainda, a concepção de um Plano de Evolução Tecnológica para as diversas áreas que integram a empresa.

14.3 – SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – SIG

Oliveira (2005:64) diz que na literatura voltada para a administração das empresas e negócios pode-se encontrar a seguinte conceituação válida para o ambiente corporativo:

“Sistema é um conjunto de funções e processos, logicamente estruturados, de modo a possibilitar o planejamento, a coordenação e o controle das atividades organizacionais, com a finalidade de atender aos objetivos empresariais”.

O Sistema de Informações Gerenciais - SIG é um sistema integrado de apoio à tomada de decisões, proposto como uma ferramenta essencial para implementar a modernização da gestão das organizações. Este sistema integra e consolida os dados operacionais e históricos de todos os demais sistemas corporativos da organização, alimentando o processo de tomada de decisões nas empresas com informações gerenciais e estratégicas.

É o processo de transformação de dados em informações. E, quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais

14.3.1 – IMPORTANCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA AS EMPRESAS

Os sistemas de informações gerenciais podem trazer os seguintes benefícios para as empresas:

- ✓ Redução de custos nas operações;
- ✓ Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- ✓ Melhoria na produtividade;
- ✓ Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- ✓ Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- ✓ Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- ✓ Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- ✓ Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- ✓ Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- ✓ Redução do grau de centralização de decisões na empresa e,
- ✓ Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar acontecimentos não previstos.

14.3.2 – ASPECTOS QUE PODEM FORTALECER O SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS NAS EMPRESAS

- ✓ Envolvimento com o SIG. É um instrumento básico de apoio à otimização dos resultados;
- ✓ Exige competência intrínseca às pessoas que irão utiliza-lo;
- ✓ O uso de plano mestre;
- ✓ A atenção específica ao fator humano da empresa;
- ✓ A habilidade para identificar a necessidade de informações;
- ✓ A habilidade para tomarem decisões com informações;
- ✓ O apoio global dos vários planejamentos da empresa.
- ✓ O apoio organizacional de adequada estrutura organizacional e das normas e dos procedimentos inerentes aos sistemas;
- ✓ O apoio catalisador de um sistema de controladoria;
- ✓ O conhecimento e a confiança no sistema de informações gerenciais;
- ✓ A existência de dados e informações relevantes e atualizadas;
- ✓ A adequada relação custo *versus* benefício.

14.3.3 – ESQUEMA BÁSICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

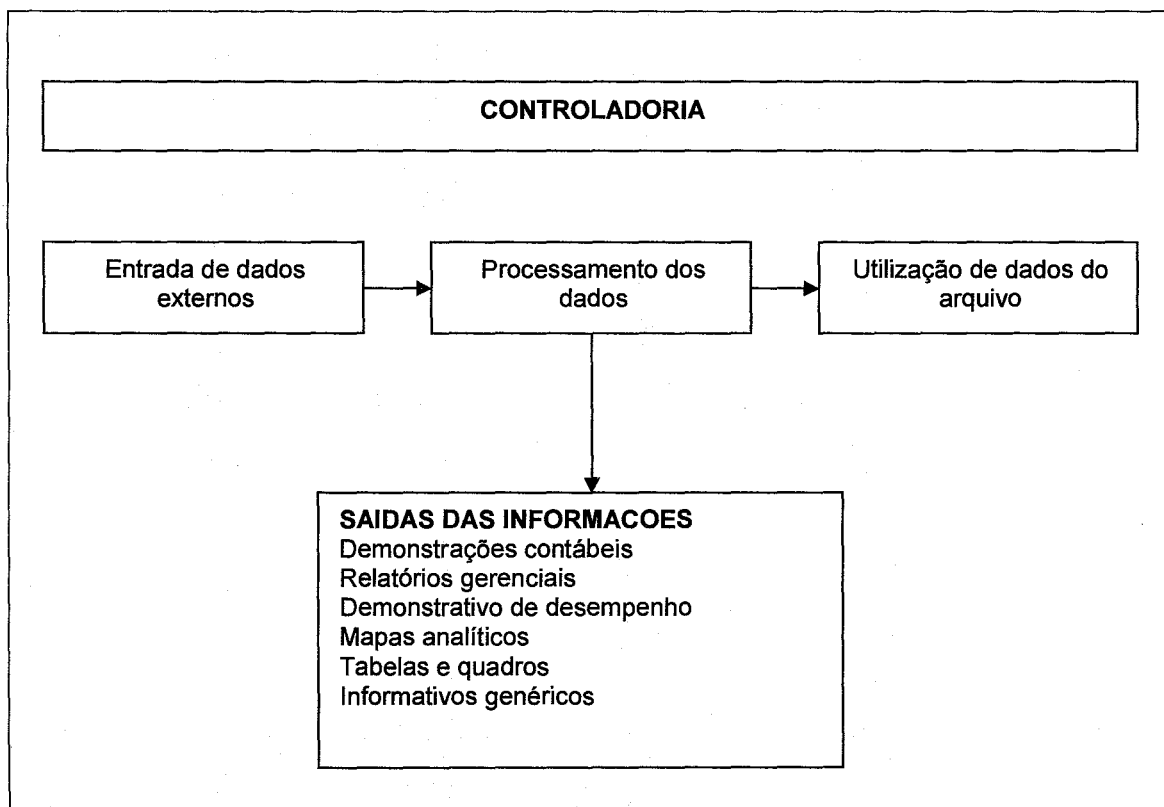
O sistema de informações é representado pelo conjunto de subsistemas. Permite caracterizar as informações básicas que serão necessárias à contribuição dos cadastros de cada subsistema. A empresa deve ser enfocada do ponto de vista de suas funções e atividades, independentemente da estrutura organizacional vigente.

As áreas funcionais do sistema de informações gerenciais são:

- ✓ Marketing;
- ✓ Produção;
- ✓ Administração financeira;
- ✓ Administração de materiais;
- ✓ Administração de recursos humanos;
- ✓ Administração de serviços;

✓ Gestão empresarial.

Figura - 3



Fonte: OLIVEIRA (2005:65)

14.4 - ESTUDOS, DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES

O sucesso ou fracasso da implantação de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) estão diretamente ligados ao estudo do contexto da organização na qual eles serão utilizados e na conseqüente criação de um ambiente propício, capaz de garantir o desenvolvimento, a implantação, a aceitação e o uso de um novo sistema. Tudo isso passa pelas pessoas da organização envolvidas no processo e na estratégia a ser utilizada para garantir o sucesso. Assim o desenvolvimento e a implantação de SIG, não são meras ações de instalação e treinamento de usuários.

14.4.1 – ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA

Primeiramente, deve-se fazer um diagnóstico da situação atual, estudando-se a necessidade de criação, substituição ou manutenção de um sistema de informação, que se caracteriza pelo início do projeto.

Na fase de estudos do projeto, ocorrem as seguintes etapas, de acordo com Peleias:

- ❖ Preliminares do projeto: compreende atividades iniciais deste, negociação com os clientes/usuários, reuniões e troca de correspondências entre as áreas envolvidas;
- ❖ Planejamento do projeto: é a definição das diretrizes do projeto, a alocação dos recursos e a elaboração dos primeiros cronogramas de trabalho;
- ❖ Levantamento de dados: é a coleta de informações relativas ao projeto, cujo produto será uma pasta de levantamento, com o seguinte conteúdo: descrição do sistema, áreas envolvidas, características e modelos de entradas e saídas, características dos arquivos de informações em termos de conteúdo, representação gráfica do sistema proposto e, correspondência entre as áreas envolvidas;
- ❖ Definição do problema: é a identificação dos pontos principais que levaram a criação do projeto, definindo-se a situação desejada ou o objetivo a alcançar. Essa fase é de capital importância, pois da exata definição do problema ou da questão a ser desenvolvida dependerá o sucesso ou o fracasso do projeto em questão;
- ❖ Avaliação do sistema atual: é a confrontação da situação atual com a situação desejada, destacando-se os desvios entre as duas situações;
- ❖ Análise das exigências de desempenho e das restrições ao novo sistema: é a identificação das exigências de desempenho para cada uma das alternativas que se apresentam para a solução do problema, tais como: tempos de resposta em unidades de processamento de dados, período críticos de coleta e fornecimento dos dados para processamento no sistema, meios de coleta/captação de dados e formas de recuperação e tratamento das informações e, avaliação das restrições/dependência

exigentes para que sejam atendidas as exigências de desempenho para o novo sistema.

Para o estudo da viabilidade da implantação do sistema, Oliveira (2005:70) define as seguintes etapas necessárias:

- ❖ Análise custo/benefício e proposta orçamentária do projeto: é a identificação dos benefícios/resultados a serem alcançados com a alternativa para a implantação e operação do sistema em questão e uma análise comparativa em relação à situação atual. Nessa etapa, o aspecto mais importante diz respeito à determinação do nível ótimo de geração de informações. Sabe-se que o valor da informação é diretamente relacionado com seu uso final, isto é, seu valor depende da redução da incerteza derivada de seu uso. De maneira ideal, um projeto de sistemas implicará que grande parte de recursos seja gasto na fase pré-operacional e, a medida que efetivamente operar, seus custos de operação e manutenção serão representados por uma curva de comportamento relativamente constante;
- ❖ Elaboração do relatório de viabilidade do sistema: é a obtenção de um produto que destaque a situação desejada comparativamente à situação atual, descrevendo-se as alternativas de solução, as análises das exigências de desempenho e as restrições existentes.

14.4.2 – DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Uma vez definido, aprovado e viabilizado os recursos necessários para seu desenvolvimento, o projeto começa a tomar corpo dentro da organização. A empresa deve definir a metodologia que será empregada para essa etapa do projeto. Oliveira (2005:70-71) sugere alguns pontos relativos a uma metodologia de implantação de sistemas de informação:

- ❖ Definição do projeto lógico do sistema de informação: é a definição da tecnologia a ser utilizada na montagem das bases de dados, em que se

decide se os arquivos residirão em bases de dados convencionais, bancos de dados ou outros suportes de dados;

- ❖ **Elaboração dos diagramas de fluxos de dados:** é a elaboração dos diagramas de fluxo de dados dos processos relativos aos sistemas em questão;
- ❖ **Elaboração do diagrama de estrutura de dados:** é a definição do agrupamento de dados, de acordo com a engenharia de informações, definindo-se as otimizações necessárias ao processo de obtenção de informações;
- ❖ **Elaboração do fluxograma do sistema:** é a identificação dos programas que compõe o sistema, o encadeamento lógico dos programas e a geração gráfica do fluxo lógico do sistema;
- ❖ **Definição dos programas:** é a definição dos conjuntos de códigos de instrução para o equipamento processador, que geralmente contem: descrição geral do programa, descrição detalhada do procedimento de operação, descrição detalhada dos arquivos e dos acessos a serem realizados, descrição das telas e dos relatórios necessários;
- ❖ **Codificação e teste dos programas:** significa “escrever” os programas que executarão o processamento das informações, tarefa normalmente realizada pelo programador/analista programador. É uma importante, pois a interação desse profissional com a equipe deverá ser constante, para otimização do trabalho e obtenção do produto desejado;
- ❖ **Elaboração da documentação do sistema;** nessa fase, registram-se o desenvolvimento e a implantação do sistema, com a descrição dos *layouts* de arquivos dos programas e dos diagramas relacionais, dos procedimentos externos ao sistema, bem como das áreas envolvidas e dos modelos de documentos de entradas e saídas dos dados.

Não existe uma metodologia única de implantação de controles, uma vez que as situações mudam de organização para organização e as variáveis do processo, além de serem em grande número, dependem da realidade presente, do porte e dos fatores considerados relevantes e críticos pelos seus gestores. Pela grande difusão no meio empresarial, da necessidade do uso de sistemas de informação, deve-se ter a preocupação de que decisões precipitadas de implantação

de sistemas possam levar a resultados desastrosos. Ao propor uma metodologia para implantação de um sistema de controle verificam-se alguns riscos, destacados por Mossimann:¹

1 MOSSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

- a) As regras podem tornar-se mais importantes que os próprios objetivos, para cuja consecução elas devem contribuir;
- b) É possível que a adoção excessiva de normas gere conseqüências negativas para as pessoas da organização, pois poderão ser tratadas com muita impessoalidade;
- c) A preocupação excessiva com a rigidez no cumprimento das regras pode levar as pessoas da organização a um grau exagerado de conservadorismo e tecnicismo; e
- d) A formalização tende a ser menor nos níveis mais altos da organização.

14.4.3 – IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

A implantação de sistemas de informações abrange criar ou adquirir diversos componentes detalhados na fase do projeto, monta-los e por em funcionamento o sistema novo ou modificado. Esta fase compõe-se da aquisição de *hardware*, aquisição do *software* ou de sua codificação, contratação e treinamento do pessoal, preparação do local (instalações físicas), preparação dos dados, instalação, testes, partida e operação.

O principal resultado da implantação de sistemas é a melhoria e redução de pessoas no processo de tomada de decisões, melhoria da comunicação interna e externa, otimização do acesso às informações, propiciando assim a melhoria na produtividade de reuniões, compactação das informações e implementação de uma posição competitiva.

Oliveira (2005:71) cita os procedimentos que devem ser observados nesta etapa:

- ❖ Teste e depuração do projeto: é a preparação e confecção da massa de dados para os testes de programas e do sistema, levando-se em conta os testes de mesa efetuados ao longo do desenvolvimento, com acompanhamento do processo de produção experimental. Nessa fase, serão corrigidos os problemas relativos ao processamento das informações e ao fluxo de entrada/saída de dados;

- ❖ Treinamento ao usuário: é a preparação do material e do efetivo treinamento do cliente/usuário do sistema. De maneira ideal, o cliente/usuário acompanhará a implantação/desenvolvimento do projeto, assimilando o máximo de informações a respeito do sistema, e seu treinamento será facilitado por esse contato preliminar;
- ❖ Implantação e acompanhamento: é a implantação propriamente dita, seguida das fases de operação. É necessário acompanhar junto ao cliente/usuário o andamento dos trabalhos, o grau de satisfação e a operacionalidade do sistema em questão. Nesse ponto, podem ser criadas/desenvolvidas atividades que estarão enquadradas na própria operação/manutenção do sistema.

14.5 - PLANEJAMENTO

A responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico é da alta administração, que será assessorada pelos níveis intermediários que fornecerão informações e sugestões. A Controladoria terá papel relevante nesse processo, pois será responsável pela implementação de um sistema de informações gerenciais que possibilite o controle e a análise das atividades, comparando o resultado alcançado com os objetivos estabelecidos.

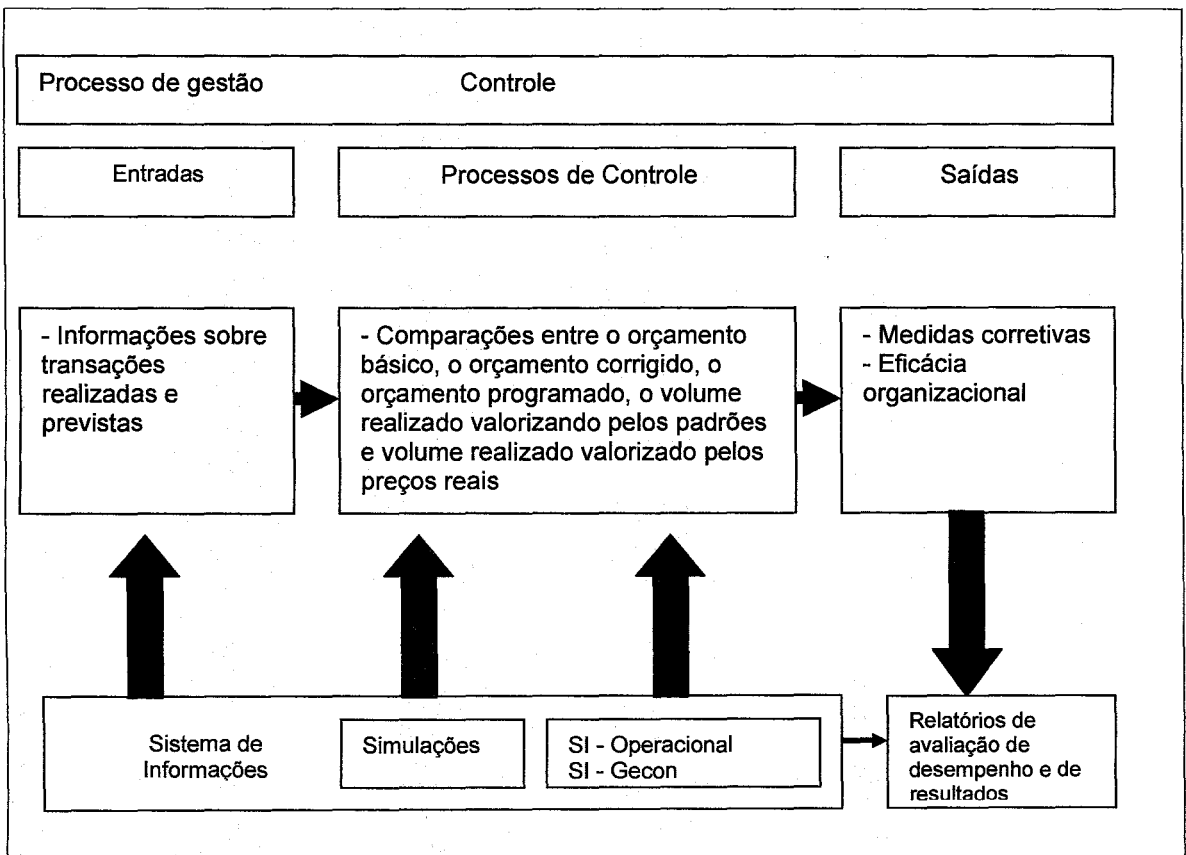
O planejamento deve ser considerado uma atividade contínua, pois à medida que os resultados vão sendo conhecidos o plano deve ser revisto para adequar os objetivos e estratégias à realidade verificada. Conclui-se, portanto, que o planejamento empresarial/estratégico traz em seu conceito uma idéia do que há de mais amplo em nível de processo administrativo, devendo estar em sintonia com o ambiente, ter objetivos a serem alcançados, conhecer a forma e os rumos a serem tomados para a obtenção desses objetivos, assim como dispor de instrumentos de controle e correção desses rumos, caso seja necessário.

O planejamento estratégico está se tornando cada vez mais importante para os administradores nestes últimos anos. A definição das metas e dos objetivos fundamentais em termos específicos e a determinação dos meios para sua consecução servem de estrutura básica e de longo prazo à qual podem-se ajustar outras formas de planejamento.

Catelli (2006:155) diz que “O planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheio de riscos. Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim, produtos a fabricar, serviços a prestar. Deseja-se fazer isso da forma mais econômica possível, coordenando o uso dos diferentes recursos, humanos, materiais, financeiros tecnológicos, cada um a seu tempo, com suas especificidades próprias, para que os objetivos possam ser atingidos. Ao lado disso, a empresa precisa perdurar no tempo, ter continuidade, maximizando o fluxo de benefícios para os acionistas, empregados, clientes, fornecedores e demais entidades da sociedade”.

14.6 – CONTROLE

Figura - 4



Fonte: CATELLI (2006:170)

Para que a função de controle tenha um desempenho eficaz, é imperativo que a empresa possua um sistema de informação eficiente, que irá revelar a necessidade de ações corretivas no momento oportuno. A função de controle está

diretamente ligada à função de planejamento por meio do sistema de *feedback* que fornece informações sobre o resultado das decisões passadas.

Controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

A função de controle tem algumas finalidades, mencionadas a seguir:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos previamente estabelecidos;
- Fazer com que a empresa trabalhe de forma mais adequada; e,
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Assim, a função de controle deve ser preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das organizações, visto que a gerência sabe que nenhum planejamento ou coordenação, por melhores que sejam, podem assegurar os objetivos pretendidos que possam ser atingidos. O ambiente dos negócios é complexo e escorregadio, cheio de imprevistos que nunca se deixam antever por inteiro nas fases de planejamento ou de coordenação. (OLIVEIRA: 2005, p. 80).

14.7 - COMUNICAÇÃO

Existe uma grande diferença entre um projeto bem sucedido e um projeto reconhecido como tal. Resultados positivos podem não significar nada se ninguém ficar sabendo de sua existência. Se o sucesso do projeto não for divulgado e reconhecido, ele não contribui para a sustentação do projeto.

Uma boa imagem do projeto pode auxiliar sua sustentação e seu crescimento. Além disso, uma boa imagem junto a terceiros pode gerar oportunidades para parcerias. Exemplos de atitudes que podem auxiliar a construir uma imagem positiva do projeto são:

- Definir aplicações com resultados "visíveis", de preferência em áreas em evidência no momento;
- Definir parâmetros para avaliar o projeto: objetivos, benefícios esperados, prazos, etc. Não há como demonstrar o sucesso alcançado se não existirem medidas para o sucesso;
- Manter todos os participantes do projeto informados enviando relatórios periódicos aos dirigentes, promovendo apresentações, demonstrações, e editando um boletim informativo;
- Divulgar o projeto em canais de comunicação que alcancem outras organizações também;
- Ação política do gerente do projeto junto aos dirigentes, junto aos executivos dos setores envolvidos e, também junto a outros setores e organizações.

No ambiente interno, a comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na empresa, como fator de motivação e participação. Desde o momento em que se contrata um novo funcionário, ele deve familiarizar-se com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da empresa. São atitudes caracterizadas como endomarketing, que pode ser definido como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares.

14.8 - MOTIVAÇÃO

Usuários podem resistir ao projeto e não utilizá-lo não apenas por não estarem familiarizados com a nova tecnologia, mas também por medo de perder o emprego, por considerar as mudanças desnecessárias, difíceis, ou simplesmente por possuírem uma atitude negativa quanto a mudanças. E, mais uma vez, um projeto que não é efetivamente utilizado não produz resultados e acaba se tornando inviável.

Resistências de usuários podem ser minimizadas através de atitudes motivacionais como:

- Familiarização dos usuários com a tecnologia;
- Participação dos usuários em todas as fases do projeto;
- Implantação gradual;
- Incentivos: associar benefícios financeiros aos usuários devido a ganhos de produtividade baseados no uso da nova tecnologia.
- Desfazer temores associados à perda de emprego, prestígio, ou autoridade;
- Estabelecer uma política de pessoal prevendo a utilização do pessoal já existente e, conscientizar os usuários dessa política.

O processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa, tendo como instrumento as seguintes ações:

- ✓ Chamamento a parcerias, à cooperação e a lealdade;
- ✓ Valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
- ✓ Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- ✓ Recompensa e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- ✓ Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- ✓ Estímulo à iniciativa e atitudes criativas; e,
- ✓ Remuneração adequada.

15 – PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

No Brasil, as empresas não devem descuidar-se jamais da carga tributária que incide sobre seus produtos ou sobre o faturamento, que é muito elevada, pois são mais de 70 tributos vigentes entre taxas, impostos e contribuições, com as leis e regulamentos sendo constantemente alteradas e de forma muito acelerada, além de ser considerado um dos sistemas mais complexos do mundo. O planejamento

tributário deve ser considerado como algo extremamente estratégico na gestão das empresas.

15.1 – CONCEITOS / UTILIZAÇÃO

O planejamento tributário é um conjunto de sistemas legais que visam diminuir o pagamento de tributos. O contribuinte tem o direito de estruturar o seu negócio da maneira que melhor lhe pareça, procurando a diminuição dos custos de seu empreendimento, inclusive dos impostos. Se a forma celebrada é jurídica e lícita, a fazenda pública deve respeitá-la. Se o contribuinte pretende diminuir os seus encargos tributários, poderá fazê-lo legal ou ilegalmente. A maneira legal chama-se elisão fiscal ou economia legal (planejamento tributário) e a forma ilegal denomina-se sonegação fiscal. A fraude ou sonegação fiscal consiste em utilizar procedimentos que violem diretamente a lei fiscal ou o regulamento fiscal. É uma fraude dificilmente perdoável porque ela é flagrante e também porque o contribuinte se opõe conscientemente à lei. Os juristas a consideram como repreensível.

Já no planejamento tributário, sem ter relação com a fraude propriamente dita, se admite que os contribuintes tenham o direito de recorrer aos seus procedimentos preferidos, autorizados ou não proibidos pela lei, mesmo quando este comportamento prejudica o Tesouro.

É sabido que os tributos (impostos, taxas e contribuições) representam importante parcela dos custos das empresas, senão a maior. Com a globalização da economia, tornou-se questão de sobrevivência empresarial a correta administração do ônus tributário. Estima-se que, no Brasil, em média, 33% do faturamento empresarial é dirigido ao pagamento de tributos. Somente o ônus do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro das empresas pode corresponder a 51,51% do lucro líquido apurado. Da somatória dos custos e despesas, mais da metade do valor é representada pelos tributos. Assim, imprescindível a adoção de um sistema de economia legal.

15.2 – CARGA TRIBUTÁRIA / RESPONSABILIDADE DO CONTROLLER NO GERENCIAMENTO

A carga tributária brasileira sabidamente, tem peso muito alto para as empresas e sociedade como um todo. Atualmente gira em torno de 38% do PIB (produto interno bruto), onde as empresas destinam parte significativa de seu faturamento para fazer frente ao pagamento dos diversos tributos a que está sujeita.

Os tributos mais comuns existentes no Brasil, são IPI, ICMS, ISS, PIS, Cofins, CPMF, IOF, Contribuição social sobre o lucro, Imposto de Renda, entre outros.

O *Controller*, por sua essência, tem o dever de conhecer a legislação tributária com grande profundidade, face suas responsabilidades quanto a eficácia e eficiência no gerenciamento. Além da natural perda de prestígio em eventuais falhas que possa cometer na interpretação ou aplicação das normas tributárias, o *Controller* está sujeito às penalidades estabelecidas no artigo 2º da Organização Jurídica da Profissão Contábil, do Conselho Regional de Contabilidade. Esse artigo estabelece que o profissional pode ser responsabilizado a indenizar o empresário por possíveis prejuízos que causar no exercício da profissão, por culpa ou dolo.

Martins (2005:205) descreve resumidamente tais responsabilidades:

- ✓ Registro contábil das provisões relativas aos tributos a recolher, conforme os Princípios Fundamentais de Contabilidade;
- ✓ Orientação, treinamento e constante supervisão dos funcionários do setor de impostos;
- ✓ Controle dos prazos de recolhimento dos diversos tributos;
- ✓ Orientação fiscal para as demais unidades da corporação empresarial (filiais, fábricas, departamentos, depósitos, etc.) ou das empresas do grupo (controladas, coligadas, parceiras em *joint ventures*, etc.); e, principalmente,
- ✓ Planejamento estratégico dos tributos.

15.3 – FORMAS DE TRIBUTAÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS / PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRIBUTÁRIO

15.3.1 – FORMAS DE TRIBUTAÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS

As Pessoas Jurídicas podem ser tributadas no Imposto de Renda através de duas formas, estabelecidas na Legislação Federal através das Leis 9.430/96 e 9.718/98.

15.3.1.1 – LUCRO REAL

Conforme o Artigo 247 do Regulamento do Imposto de Renda, lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou prescrições autorizadas por este decreto. O lucro real poderá ser apurado trimestralmente ou anualmente, dependendo da opção da empresa, através de seus gestores.

A apuração trimestral traz como desvantagem a limitação de compensação dos eventuais prejuízos fiscais do trimestre imediatamente anterior em 30%, o que não ocorre na tributação anual, onde a empresa poderá compensar integralmente os prejuízos com lucros apurados dentro do mesmo exercício fiscal.

15.3.1.2 – LUCRO PRESUMIDO

A tributação por esta forma ocorre de maneira simplificada, admitida para pessoas jurídicas com faturamento anual no ano imediatamente anterior não superior ao montante de R\$ 24.000.000,00 (vinte e quatro milhões de reais), além de determinadas regras de exclusão.

A legislação, como o próprio nome sugere, presume um percentual de lucro sobre o faturamento, que servirá de base para aplicação da alíquota do imposto devido.

O contribuinte deverá optar pelo método de tributação e estar consciente de que tal método é definido para o ano-calendário, ou seja, não pode haver

mudança na tributação no decorrer do ano-calendário. Tal opção será efetuada no momento em que for paga a primeira parcela do imposto ou da cota única, o que ocorrerá no mês de abril para os optantes desse regime tributário. (MARTINS, 2005, p.211)

Além das duas formas citadas anteriormente, o Fisco Brasileiro admite a tributação com base no lucro arbitrado, que se constitui numa forma de apuração da base de cálculo do imposto de renda utilizada pela autoridade tributária ou pelo contribuinte. É aplicável pela autoridade tributária quando a pessoa jurídica deixar de cumprir as obrigações acessórias relativas à determinação do lucro real ou presumido, conforme o caso.

15.3.2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRIBUTÁRIO

A Lei 6404/76 (Lei das S/A) prevê a obrigatoriedade do planejamento tributário, por parte dos administradores de qualquer companhia, pela interpretação do artigo 153 ("O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios").

Portanto, antes de ser um direito, uma faculdade, o Planejamento fiscal é obrigatório para todo bom administrador. Desta forma, no Brasil, tem ocorrido uma "explosão" do Planejamento Tributário como prática das organizações. No futuro, a omissão desta prática irá provocar o descrédito daqueles administradores omissos. Atualmente, não temos conhecimento de nenhuma causa ou ação, proposta por acionista ou debenturista com participação nos lucros, neste sentido. Mas, no futuro, a inatividade nesta área poderá provocar ação de perdas e danos por parte dos acionistas prejudicados pela omissão do administrador em perseguir o menor ônus tributário.

Entende-se por planejamento tributário estratégico o conjunto do estudo das alternativas lícitas de formalização jurídica de determinada operação, antes da ocorrência do fato gerador, para que o contribuinte possa optar pela que apresente o menor ônus tributário. É uma maneira lícita de reduzir a carga fiscal. (MARTINS, 2005, p.206)

15.3.2.1 – FINALIDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO TRIBUTÁRIO

O planejamento tributário tem um objetivo a economia (diminuição) legal de impostos sem infringir a legislação. Os tributos (impostos, taxas e contribuições) representam importante parcela dos custos das empresas, senão a maior. Com a globalização da economia, tornou-se questão de sobrevivência empresarial a correta administração do ônus tributário.

Em média, 33% do faturamento empresarial é dirigido ao pagamento de tributos. Do lucro, até 34% vai para o governo. Da somatória dos custos e despesas, mais da metade do valor é representada pelos tributos. Assim, imprescindível a adoção de um sistema de economia legal.

Para obter êxito com o planejamento tributário, o *controller*, além de conhecer com profundidade a legislação tributária, necessita ter sólidos conhecimentos, segundo Martins (2005:207), sobre:

- Os diversos incentivos fiscais existentes que permitem a redução de tributos federais ou estaduais;
- As áreas incentivadas pelos governos municipais, estaduais ou federais, para instalação de novas indústrias;
- Todas as situações em que é possível o crédito tributário, principalmente em relação aos chamados impostos não cumulativos (ICMS e IPI);
- Todas as situações em que é possível o deferimento (postergação) dos recolhimentos dos impostos, permitindo um melhor gerenciamento do fluxo de caixa;
- Todas as despesas e provisões aceitas pelo fisco como dedutíveis da receita.

Conclui-se, portanto, que Planejamento tributário é saúde para o bolso, pois representa maior capitalização do negócio, possibilidade de menores preços e ainda facilita a geração de novos empregos, pois os recursos economizados poderão possibilitar novos investimentos.

16 - INVESTIMENTOS

O mundo dos negócios nos grandes centros internacionais exige novos recursos e metodologias voltadas para informação, compreensão e avaliação de possibilidades de investimento, perigos e incertezas de toda natureza, desde as econômicas, até as geoestratégicas. No Brasil não é diferente, há uma necessidade crescente de proficiência plena nos assuntos globais e regionais, criando uma demanda por profissionais diferenciados, altamente capacitados e especializados.

17 – CONTROLES INTERNOS

A implantação de controles internos e de gestão de riscos é imprescindível para uma administração satisfatória dos negócios da empresa, bem como posicionamento no mercado de atuação. Os riscos estão presentes em todas as áreas operacionais (processos) da empresa até a alta administração, e todas também estão expostas aos riscos externos financeiros, políticos e de mercado.

Martins (2005:80) fala que “reconhecidamente, o controle permanente é uma função gerencial de relevância primordial para o sucesso de qualquer empreendimento. Ignorar esse fato, ou mesmo menosprezar sua importância, é como pilotar uma aeronave sem acesso constante às referências que indicam a que velocidade ou altitude se está voando, a que distância está do destino, quanto de combustível resta no reservatório ou se a rota está dentro do planejado”.

17.1 – DEFINIÇÃO E CONCEITOS DE CONTROLES INTERNOS

Controles internos são práticas operacionais usadas para ajudar a Administração a garantir o alcance de seus objetivos. Os controles internos permitem que os departamentos de uma organização operem dentro da lei e de acordo com o planejado, e são ferramentas usadas no dia-a-dia pela gerência nos seus diversos níveis. Um controle interno pode ter como objetivo, por exemplo,

diminuir os riscos de que dados incorretos sejam repassados aos escalões superiores, ou que bens pertencentes ao patrimônio da organização sejam perdidos ou furtados.

Quando bem projetados, os sistemas de controles internos da organização permitem que cada departamento opere de forma mais eficiente e eficaz, oferecendo uma garantia razoável de que processos, serviços e produtos estejam adequadamente protegidos.

De acordo com a FASB (*Financial Accounting Standards Board*), controle interno consiste num conjunto de políticas e procedimentos que são desenvolvidos e operacionalizados para garantir razoável certeza acerca da confiança que pode ser depositada nas demonstrações financeiras e nos seus processos correlatos, bem como na correta apresentação daquelas demonstrações financeiras, garantindo que foram preparadas de acordo com os princípios contábeis aceitos e que incluem políticas e procedimentos de manutenção dos registros contábeis, aprovações em níveis adequados e salvaguarda de ativos.

Em todas as empresas, qualquer que seja o segmento de mercado em que atue suas características próprias e seu estágio tecnológico, uma gestão efetiva e segura dependerá da eficácia de seus controles internos.

Exercidos através de pontos de controle e adequada monitoração, os controles internos têm uma abrangência ampla, muito maior do que poderia ser entendido em uma análise superficial. Assim, conhecer realmente o ambiente econômico e os cenários - ameaças e oportunidades, conjuntura - em que atua a empresa é um ponto de controle significativo, possibilitando medidas e atitudes para que as metas possam ser alcançadas com segurança.

17.2 – IMPORTÂNCIA E OBJETIVOS DOS CONTROLES INTERNOS

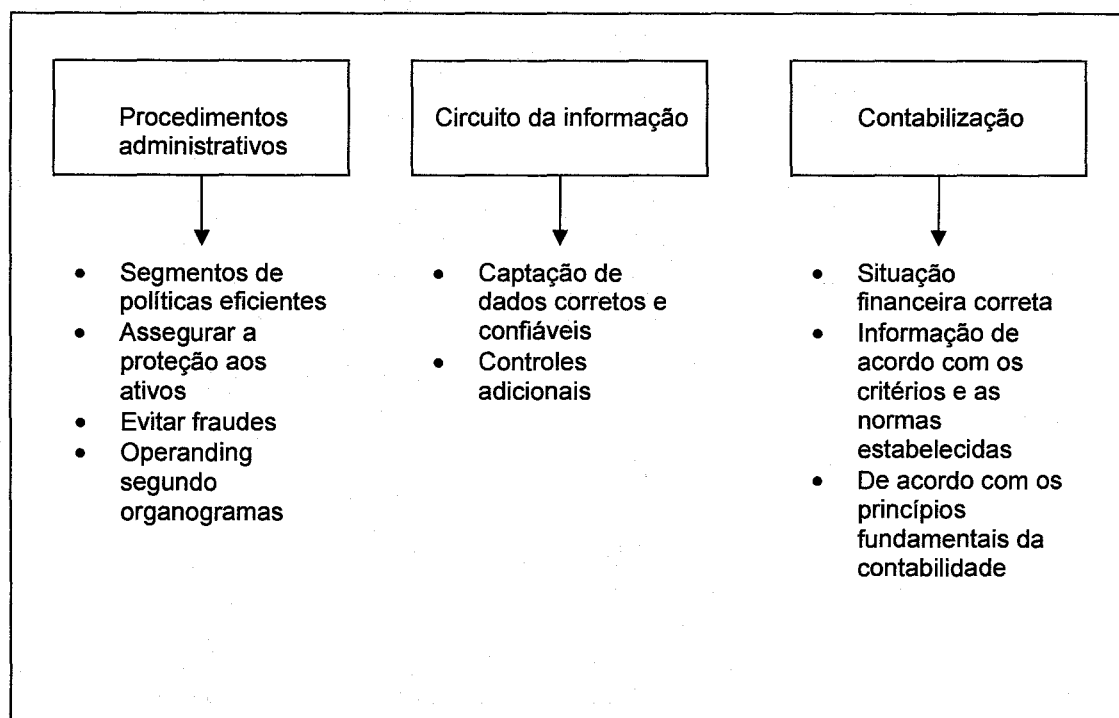
A partir de determinado porte, as empresas são departamentalizadas, ou seja, sempre existira um responsável por cada setor, que obviamente, terá níveis de autonomia e níveis de prestação de contas do desempenho de sua área de atuação. Como conseqüências, existirão controles internos sobre estas áreas de atuação,

dentro do planejamento estratégico, para que se atinjam os resultados desejados dentro do menor custo ou desperdício possível dos recursos aplicados.

Martins (2005:83) demonstra que “reconhecidamente, a função da controladoria como instrumento de controle administrativo é fundamental. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios”.

A figura abaixo apresenta de forma clara os objetivos dos controles internos:

Figura - 5



Fonte: Martins (2005:85)

17.3 – CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

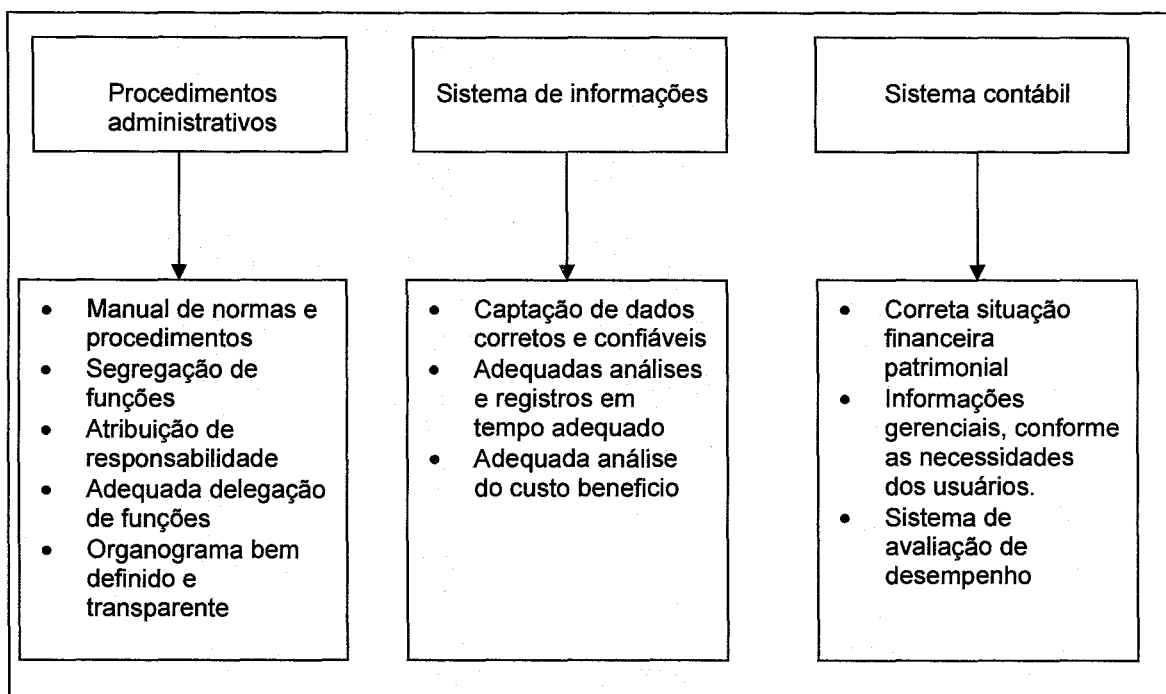
Martins (2005:85-86) nos diz que os procedimentos implantados em uma organização podem ser classificados conforme as seguintes categorias:

- ❖ Controles do sistema contábil e de informações;
- ❖ Controles organizacionais; e

❖ Controles de procedimentos e do fluxo da documentação

A figura abaixo resume a classificação dos controles internos, distinguindo entre os principais procedimentos administrativos, sistema de informações e o sistema contábil:

Figura - 6



Fonte: Martins (2005:87)

17.4 – MODELOS DE GESTÃO DE RISCOS

Gestão de riscos é a capacidade de avaliação do potencial de perdas, oriundo da probabilidade de ocorrência de erros, ineficiência, ineficácia, gestão antieconômica, ilegalidade, desvio de objetivos estratégicos e operacionais, e ainda de ocorrências que não exijam a ação coordenada de controles internos conforme suas atribuições regimentais.

A gestão de riscos é assunto bastante discutido e difundido no ambiente das instituições financeiras. Naturalmente que incertezas econômicas e, conseqüentemente, prevenções e controles devem existir também nas empresas não financeiras. Para que os gestores possam ter segurança nas tomadas de decisões, é imprescindível que tenham suportes instrumentais que propiciem informações tempestivas e adequadas, assegurando-lhes a menor possibilidade de erros ou exposição a riscos.

Entretanto, discussões acerca da gestão de riscos nas empresas não financeiras ainda são incipientes. Considerando a existência dessa lacuna, a controladoria vem atuando nas empresas sob a ótica dos riscos e de que forma pode contribuir para o monitoramento de riscos nas empresas não financeiras. Dessa forma, outras áreas que detenham informações em âmbito global das empresas, como a controladoria, poderão contribuir na identificação, monitoramento e análise dos riscos.

Martins (2005:98), considerando que a gestão de riscos está mais fortemente presente nas instituições financeiras, transcreve a seguir os modelos de gestão de riscos e do Parecer do Comitê de Controles internos de um grande banco, conforme consta no Relatório da Administração publicado no Jornal Gazeta Mercantil, de 07 de março de 2002.

17.4.1 – GESTÃO DE RISCOS

Conforme publicado, os gerenciamentos de risco de mercado e liquidez estão apoiados em infra-estrutura de modelos determinísticos e estatísticos sofisticados, disponíveis em tempo real (acompanhamento *on-line* das posições em

face dos limites de risco preestabelecidos), abreviando ao máximo a disponibilização dos dados fundamentais a gerência.

Os modelos incluem:

- ✓ Análises econômico-financeiras e estatísticas que permitam avaliar os efeitos de cenários adversos sobre a posição de liquidez, crédito e mercado da instituição;
- ✓ A quantificação dos riscos de mercado, por fator de risco e valor em risco (VaR), dos riscos de crédito, por meio de modelos de *Credit Scoring* e *Proprietary Rating*, e dos riscos operacionais; e
- ✓ Avaliações que identifiquem alternativas para cobertura de eventuais perdas de liquidez e planos de contingência para situações de crise.

As matrizes de riscos operacionais, de mercado e de imagem foram plenamente implementadas no exercício, em todos os órgãos do Banco. Com isso, o sistema de controles internos e *compliance* ingressa no efetivo gerenciamento dos riscos, não apenas checando continuamente a adequação do Banco às regras e normas da boa prática bancária, como também antecipando e evitando riscos de quaisquer naturezas.

18 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

A principal característica da informação contábil é a mensuração econômica, ou seja, a expressão das atividades em valor econômico. Além dessa característica, fundamental para a avaliação de desempenho, a informação contábil deve ser uma ferramenta de apoio ao processo de gestão. Catelli (2006:227) comenta que “A gestão econômica volta-se à administração dos resultados econômicos da empresa e de suas atividades, de modo a garantir sua capacidade de gerar riqueza. Essa tarefa exige, além da manutenção e elevação da capacidade da empresa de obter resultados positivos, garantindo sua sobrevivência e desenvolvimento, um equilíbrio financeiro e econômico”.

18.1 – ÍNDICES FINANCEIROS

Esses indicadores permitem aos gestores avaliarem a gestão econômico-financeira de suas empresas quanto à rentabilidade, nível de atividade, estrutura de capitais, capacidade de pagamento de dívidas e gestão do capital de giro, comparativamente às empresas do mesmo setor e porte.

Os índices financeiros podem ser subdivididos em quatro grupos ou categorias, qual sejam índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento, índices de lucratividade. Os índices de liquidez, atividade e endividamento medem fundamentalmente o risco, e os índices de lucratividade medem o retorno.

Como regra, os elementos necessários para uma boa análise financeira incluem no mínimo a demonstração do resultado e o balanço patrimonial. Os indicadores deverão estar de acordo com a visão da alta administração em termos de acompanhamento de atividades, rentabilidade e situação patrimonial. Uma das formas mais utilizadas para a leitura financeira de Balanços Contábeis é a construção de índices financeiros. Embora existam diversos, apresentaremos os principais, acrescentando que a sua utilização depende da situação e das necessidades de leitura financeira. É importante frisar que o balanço contábil reflete uma posição estática da empresa, fato que exige cautela e leitura de outros dados financeiros para balizar uma análise correta e sem distorções da estrutura financeira da empresa. Cuidado para não se confundir com os termos utilizados.

18.2 – AVALIAÇÃO DINÂMICA (CICLO OPERACIONAL / FINANCEIRO)

O ciclo operacional inicia-se com a compra de matéria prima e encerra-se com o recebimento da venda. É durante esse período que ocorrem os ciclos econômico e financeiro, ou seja, o ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e o prazo de recebimento da venda. Já o ciclo financeiro se inicia com o primeiro desembolso e termina, muitas vezes, com o recebimento da venda.

É no entendimento desse processo que se identifica, de forma natural e repetitiva, o ciclo operacional da empresa. Em outras palavras, o ciclo operacional

incorpora sequencialmente todas as fases operacionais presentes no processo empresarial de produção-venda-recebimento.

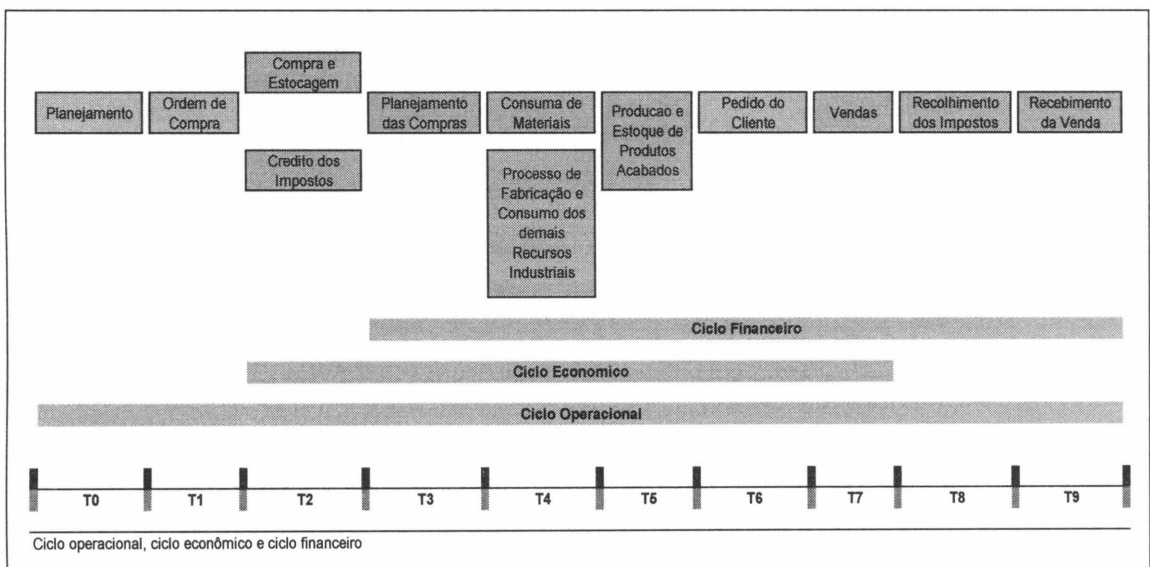
Entre o período que abrange desde a compra de matérias primas até o recebimento do produto da venda, há um conjunto de fases operacionais que no seu inter-relacionamento podemos denominar de ciclo operacional financeiro. O ciclo operacional financeiro de uma empresa industrial compreende as seguintes fases operacionais:

- Prazo médio de estocagem de matérias primas;
- Prazo médio da fabricação;
- Prazo médio de vendas ou prazo médio de estocagem de produtos acabados;
- Prazo médio de cobrança.

É importante salientar que a soma dos prazos correntes de cada fase operacional representa o intervalo de tempo no qual não ocorre a entrada de recursos financeiros na empresa, sendo necessário, portanto, capital de giro para financiamento do ciclo operacional. Ciclos operacionais de longo prazo implicam em demandas de recursos financeiros por maiores períodos de tempo, acarretando, conseqüentemente, maiores encargos financeiros.

Podemos melhor visualizar o ciclo operacional, econômico e financeiro com a figura abaixo:

Figura - 7



Fonte: Padoveze (2003:282)

18.3 – NECESSIDADES DE CAPITAL DE GIRO

Na maioria das empresas, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa. Essa situação cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e das contas do passivo. Essa diferença entre as contas cíclicas é que se denomina necessidade de capital de giro.

Importante ressaltar que a Necessidade de Capital de Giro (NCG) depende, basicamente, da natureza e do nível de atividades dos negócios da empresa e, portanto, é muito sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico. A natureza dos negócios da empresa determina seu ciclo financeiro enquanto o nível de atividade é função das vendas.

A necessidade de capital de giro (NCG) indica o montante de recursos necessários para se manter o giro dos negócios, sendo também, uma medida que reflete o volume de recursos aplicados para operar o negócio.

A necessidade de capital de giro é função do ciclo de caixa da empresa. Quando o ciclo de caixa é longo, a necessidade de capital de giro é maior e vice-versa. Assim, a redução do ciclo de caixa - em resumo, significa receber mais cedo e pagar mais tarde - deve ser uma meta da administração financeira. Entretanto, a redução do ciclo de caixa requer a adoção de medidas de natureza operacional, envolvendo o encurtamento dos prazos de estocagem, produção, operação e vendas. O cálculo através do ciclo financeiro possibilita mais facilmente prever a necessidade de capital de giro em função de uma alteração nas políticas de prazos médios ou no volume de vendas

18.4 – MENSURAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

MOCK e GROVE apud GUERREIRO (1989, P.80), definem formas de mensuração como sendo o “conjunto de procedimentos que atribui números a objetos e eventos com o objetivo de prover informações válidas, confiáveis, apropriadas e econômicas para os tomadores de decisões”.

A questão é como medir o capital intelectual e determinar seu valor. Percebe-se que a mensuração do capital intelectual, de certa forma, já vem sendo realizada pelo próprio mercado quando atribui valor a uma determinada empresa, quase sempre, bastante superior àquele encontrado nos registros contábeis.

A mensuração de ativos intangíveis é controversa pela sua própria definição, uma vez que sempre é acompanhada por certa dose de subjetividade, mas isso não tem inibido o desenvolvimento de modelos para mensurar o valor desses ativos nas organizações. Paradoxalmente, apesar das empresas reconhecerem a importância do intangível, incluso aí o conhecimento acumulado e o capital humano, o desenvolvimento de modelos de gestão existente encontra mais respaldo nos meios acadêmicos do que nas empresas. No nível corporativo, sabe-se que ele existe, que é importante e que é um diferencial competitivo, porém isso não tem sido suficiente para as organizações criarem núcleos específicos para sua gestão.

Segundo Brooking¹, o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

1 BROOKING, Annie. *Intellectual Capital. Core Asset for the third millenium enterprise*, International Thomson Business Press: Londres, 1996.

1. Ativos de mercado: representam o potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como marcas, clientes, lealdade dos clientes, negócios em andamento, canais de distribuição e franquias, que podem estabelecer alguma estratégia de mercado diferenciada;
2. Ativos humanos: consistem na administração do conhecimento, representada pelos benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, visto de forma criativa e dinâmica;
3. Ativos de infra-estrutura: são representados pelas tecnologias, metodologias e processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de riscos e banco de dados de clientes;
4. Ativos de propriedade intelectual: consistem na administração da propriedade intelectual, representada pelos ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios como *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes e *designs*;

19 – BALANCED SCORECARD

19.1 – DEFINIÇÕES BÁSICAS

O *balanced scorecard* (BSC) é um sistema de avaliação de desempenho empresarial, pode não ser adaptável as micro e pequenas empresas, mas seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, assim como os investimentos em

recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Em termos de benefícios adicionais, o BSC oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em sistema de gestão.

Padoveze (2004:91) conceitua o BSC como “um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

De acordo com Caetano, o BSC de uma empresa é criado com base em quatro perspectivas básicas. Assim, os responsáveis pelo negócio levantam as metas de cada área e os principais indicadores que devem ser acompanhados para impulsionar o desempenho da companhia:

Perspectivas básicas do *balanced scorecard*

Perspectiva financeira	Perspectiva do cliente	Perspectiva interna da empresa	Perspectiva de inovação e aprendizado
Enfoque	Enfoque	Enfoque	Enfoque
Como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários	Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma	Em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência	Capacidade de a empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro
Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados	Devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa	Devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valor	Devem mostrar como a organização pode aprender e desenvolver-se para garantir o crescimento.
Exemplos:	Exemplos:	Exemplos:	Exemplos:
Fluxo de caixa, retorno sobre o capital	Pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores	Qualidade e produtividade.	Índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento.

Fonte: CAETANO, José Roberto. De olho nos instrumentos – *balanced scorecard*: um sistema para gerir o desempenho. Exame, São Paulo, p. 190, 26 jul. 2000.

19.2 – UTILIZAÇÃO

Diversos autores ressaltam que a grande vantagem de utilização da ferramenta BSC é a possibilidade de utilização das variáveis financeiras e operacionais num único modelo de gestão.

Oliveira (2005:156) comenta que “A implementação do BSC permite a otimização da utilização do ativo mais importante das empresas de hoje, que é a informação. A administração das modernas organizações é comparada ao ato de pilotar um avião. O comandante responsável precisa conferir uma série de dados – altitude, nível do combustível, velocidade, direção, tempo – para garantir uma viagem a mais tranqüila possível e um pouso suave, com toda a segurança”. O autor cita ainda que utilizando-se dessa metáfora, o BSC equivale ao painel de controle para os gestores das empresas, sendo que nesse painel é organizada uma série de informações estratégicas num conjunto de indicadores que permitem:

- ✓ Localizar problemas;
- ✓ Definir rumos;
- ✓ Prever turbulências;
- ✓ Apontar tendências para o futuro; e, principalmente,
- ✓ Entender para onde vai a empresa.

20 – PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

Planejamento de longo prazo é algo que virou quase uma lenda nas empresas. Pode até existir, mas a maior parte dos profissionais nunca viu. Estão tão mergulhados no cotidiano que mal têm tempo para se preocupar com o dia de amanhã, que dirá com alguns anos à frente. Esse quadro tem levado muitas corporações a temer pela própria sobrevivência, já que qualquer negócio depende essencialmente da capacidade de inovação.

Algumas empresas destacam representantes de seus melhores quadros para a tarefa de investigar como será o mercado em um horizonte de cinco anos e preparar os colegas para as mudanças que se anunciam a partir dessa investigação. Com isso, surge um novo modelo, em substituição àquele em que todos compartilhavam a

responsabilidade de consultar a bola de cristal em meio à correria do dia-a-dia: enquanto uma equipe se dedica a tocar a empresa, outra pensa apenas no futuro. É uma alternativa sensata, já que toda a estrutura de controle das organizações está voltada ao curto prazo e quem está focado na gestão do negócio não consegue separar uma parte consistente de seu tempo para o planejamento.

Os cargos ocupados pelos visionários corporativos costumam ter nomes genéricos, como planejamento estratégico e desenvolvimento de novos negócios. Uma alternativa para as empresas seria criar um departamento estratégico com o objetivo de aproximar o planejamento de longo prazo da alta gestão, fornecendo informações que serviriam de apoio à tomada de decisões.

Alguns passos que poderiam ser utilizados para se criar a empresa do amanhã:

- ✓ Debater os objetivos de longo prazo com os líderes da empresa;
- ✓ Desdobrar as conclusões em ações objetivas, como orçamentos anuais, metas setoriais e projetos de investimentos;
- ✓ Ficar atento a mudanças que podem levar à revisão dos objetivos;
- ✓ Desenvolver no corpo de gestores da organização competências essenciais ao negócio e também que diferenciem a empresa em relação aos concorrentes;
- ✓ Orientar os gestores para alinharem suas carreiras aos objetivos de longo prazo da empresa;
- ✓ Estimular a inovação e a criatividade em todos os níveis;
- ✓ Integrar os novos colaboradores aos objetivos da organização;
- ✓ Fortalecer a comunicação utilizando recursos que vão da simples distribuição de material informativo à construção de símbolos;
- ✓ Manter uma estrutura adequada para acompanhamento de projetos e indicadores corporativos, como um departamento estratégico de projetos.

21 – PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

A capacidade de previsão de uma empresa está na competência de gerenciar cenários futuros de forma dinâmica, rápida e eficaz. Uma das ferramentas para atingir esse objetivo é o famoso “orçamento”.

O planejamento orçamentário deve ir além dos aspectos financeiros, é um retrato fiel e antecipado do ambiente em que a empresa atua, é a bússola do gestor, é o mapa das ações operacionais em busca da tradução da estratégia. O planejamento orçamentário é importante, pois quantifica os objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico.

O processo orçamentário deve estar alinhado à visão estratégica da empresa e antes de atribuir os números financeiros a empresa deve estudar o ambiente onde atua e entender se a estrutura está adequada ao mercado, seja através do produto ou serviço requerido pelo cliente, novas tecnologias, concorrentes, produtos substitutivos, parceiros, seja pelos processos internos e seus requerimentos para atingir a visão estratégica.

O orçamento deve ser iniciado de forma única onde tudo que se faça na empresa esteja focada na tradução do objetivo estratégico e privilegiar os valores que norteiam as ações da empresa para cumprir as metas e objetivos traçados. É o objetivo dos acionistas que determina o limite das ações a serem organizadas na empresa, para a criação de valor. Tais objetivos podem ser financeiros e não financeiros.

O sucesso de um planejamento orçamentário corporativo está baseado na flexibilidade e na capacidade para responder a mudanças, na forma com que lida com os valores tangíveis e intangíveis, no respeito às pessoas, na tradução perfeita da estratégia da empresa e na capacidade de democratizar as informações da empresa, convertendo-se numa ferramenta de negócios (ágil e dinâmica) que ajudará a empresa comunicar, organizar e controlar todo o ambiente em sua volta, aliando o pensamento estratégico da empresa através das pessoas (competências e atitudes).

22 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante dos novos desafios e contínuas mudanças, as organizações precisam ser ágeis na tomada de decisão. Deve coordenar seus esforços de *marketing* para obter o máximo impacto junto ao público alvo e alcançar as metas de negócios. O planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para construção e a consolidação da imagem da empresa, compreende desde a avaliação do mercado e da concorrência, passando pelo diagnóstico do posicionamento da marca até a definição de estratégias que combinem diferentes meios de comunicação interna e externa.

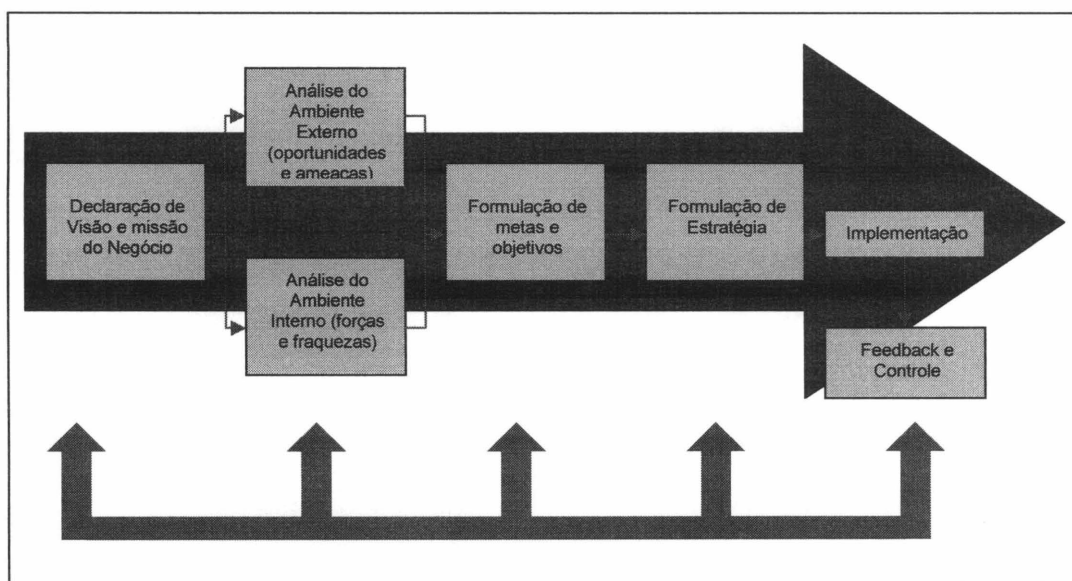
O planejamento estratégico é a atividade que responde a algumas perguntas, que hoje são fundamentais serem respondidas para a própria sobrevivência da empresa:

- ✓ Onde nós estamos?
 - Que empresa somos?
 - Quais nossos problemas?
 - Quais são nossos recursos disponíveis?
 - Quais nossos pontos fortes e fracos?
- ✓ Aonde queremos ir?
 - Que empresa queremos ser?
 - Quais serão as nossas metas?
 - Em que negócio pretendemos atuar?
- ✓ Como chegar lá?
 - Quais são os melhores caminhos para chegarmos aos nossos objetivos, para alcançarmos nossas metas?

23 – FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

O planejamento estratégico visa aumentar as chances de sucesso da empresa, num ambiente que muda constantemente face o atual nível de competição no mercado. Portanto, o planejamento estratégico constitui-se em fundamental ferramenta no processo decisório. Pode ser dividido em etapas, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 8 - O Processo de planejamento Estratégico do Negócio



Fonte: (Kotler, 1999)

Esse modelo de planejamento pode ser implantado em micro e pequenas empresas; é bastante simplório e acessível ao porte.

23.1 – ANÁLISE AMBIENTAL

A avaliação dos ambientes produz um quadro estratégico das variáveis que se apresentam naquele momento específico. Uma variável ambiental representa um fator interno ou externo, que impactará de forma positiva ou negativa:

23.1.1 – ANÁLISE AMBIENTEAL INTERNA

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio.

Inicialmente deve-se fazer o levantamento de dados internos da empresa como sendo, sua trajetória, seu modelo de gestão, sua estrutura e ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira advindos das estratégias e operacionalização, da sua qualificação técnica e evolução, e dos seus processos produtivos.

Feito a coleta e análise desses dados serão identificados seus pontos fortes e fracos. Os pontos fortes serão, posteriormente, bastante explorados e terão o reforço de outros que serão desenvolvidos. Os pontos fracos deverão receber tratamentos para que sejam minimizados ou eliminados.

Oliveira (2005:44) ao se referir às variáveis ambientais críticas internas diz que “pontos fortes estão aqui definidos como características intrínsecas à empresa que a colocam em posição estrategicamente favorável para um desempenho eficaz relativamente a um ou mais fatores-chaves. Ao contrário, pontos fracos constituem em características existentes na organização que a colocam em posição estrategicamente desfavorável para um desempenho eficaz em relação a um ou mais fatores-chaves”.

23.1.2 – ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA

Em geral, a empresa precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, etc.) e os personagens microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua operação.

Para a coleta e análise de dados do ambiente externo devemos focar os fatores relacionados aos fornecedores, distribuidores, concorrentes, consumidores e clientes e as variáveis que impactam, ou poderão vir a impactar, a empresa a exemplo da economia e da política, da legislação pertinente, ciência e tecnologia, aspectos climáticos, cultura, demografia, ecologia. Tais variáveis podem gerar ameaças ou oportunidades para a empresa.

Oliveira (2005:43) menciona que a “ameaça é definida como uma situação desfavorável oriunda do ambiente externo existente, que poderá prejudicar de forma quantitativa ou qualitativa o desempenho da entidade. Inversamente, oportunidade consiste numa situação favorável decorrente do ambiente externo que a entidade poderá aproveitar de forma eficaz para melhorar quantitativa ou qualitativamente seu desempenho”.

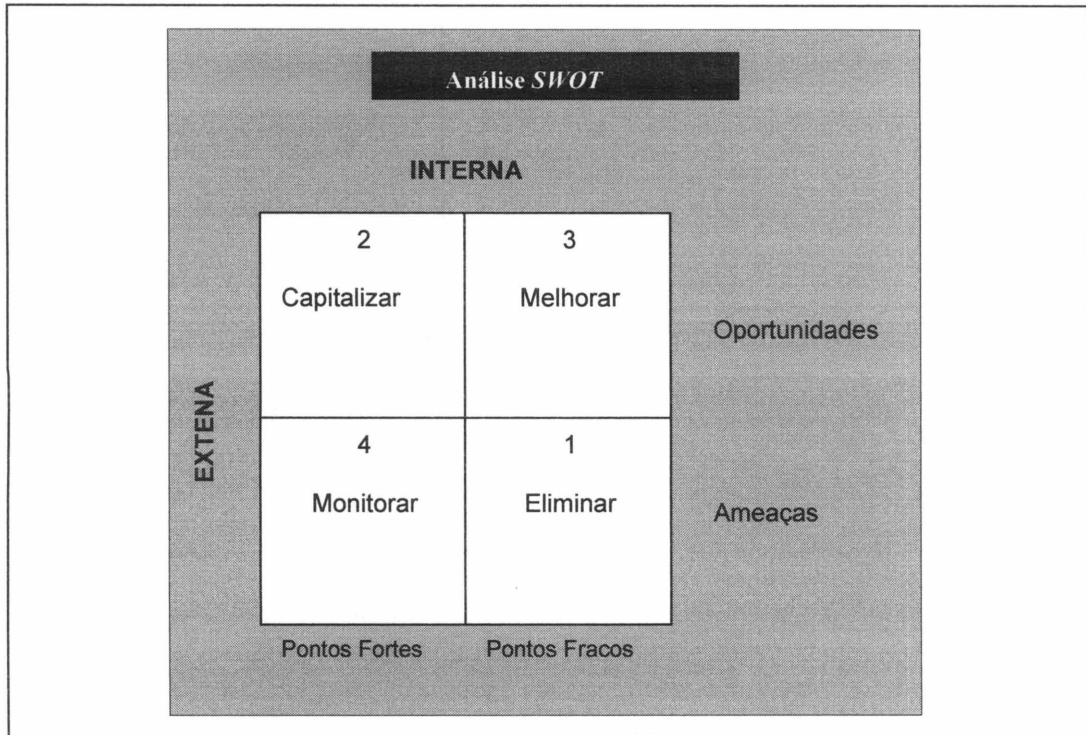
23.2 – ANÁLISE SWOT

- **S** - *Strengths* = Força – pontos fortes
- **W** - *Weaknesses* = Fraquezas – pontos fracos
- **O** - *Opportunities* = oportunidades
- **T** - *Threats* = Ameaças

A mudança é a única constante em qualquer negócio, setor ou mercado. A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e

fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades. A análise *SWOT* poderá ser melhor compreendida na figura abaixo:

Figura 9 - Análise *SWOT*



23.3 – ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Podemos definir diretrizes como o conjunto de ações que servem de base para o comportamento da empresa como um todo, ou seja, será o caminho a ser percorrido no processo de tomada de decisão. Martins (2005:45-46) cita como exemplo de diretrizes:

- ✓ Racionalizar o processo de gestão interna com ênfase na redução de gastos e no aumento da produtividade, melhorando a relação custo - benefício;
- ✓ Desenvolver produtos que permitam a racionalização dos procedimentos e a desburocratização da administração, visando à redução da mão-de-obra envolvida;
- ✓ Descentralizar

Nesta fase deverão ser listados os objetivos a serem alcançados. Estes deverão ser qualitativos e quantificados, realísticos e desafiadores quando referirem-se em termos de vendas, participação de mercado, lucro, etc., dentro do período previsto no planejamento.

Oliveira (2005:46) comenta que por objetivo estratégico entende-se “o alvo (resultados esperados ou estados futuros desejados) a ser atingido pela organização no período considerado. Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados”.

23.4 – AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após a determinação e escolha da estratégia, que podem ser resumidas como estratégia de penetração de mercado, desenvolvimento de produto e desenvolvimento de mercado, deve-se definir os critérios para seleção de estratégias, e, para reduzir o leque de alternativas será eliminando, segundo Martins (2005:47-48) as que:

- ✓ Na aproveitam as potencialidades da organização, nem exploram suas oportunidades;
- ✓ Não reduzem as vulnerabilidades;
- ✓ Não eliminam as ameaças do ambiente externo e interno.

Ainda, segundo o autor, aos critérios acima poderá ser agregado um outro, que consiste em manter o risco associado às operações dentro de limites aceitáveis. Esses riscos poderiam ser avaliados com algumas perguntas:

- ✓ Pode-se demonstrar que a estratégia não coloca o risco associado à empresa fora dos limites aceitáveis?
- ✓ Será a empresa capaz de implantá-la?
- ✓ A estratégia contribui para a eliminação ou redução das vulnerabilidades existentes?
- ✓ A estratégia permite a exploração das oportunidades propiciadas pelos ambientes interno ou externo ou, inversamente, a eliminação ou redução das ameaças oriundas desses ambientes?

- ✓ Essa estratégia implica algum ato objetável do ponto de vista social ou moral?

23.5 – CLASSIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Várias situações que envolvem a escolha da estratégia devem ser analisadas pelo executivo, variando de acordo com a classificação das estratégias, que de acordo com Oliveira apud Oliveira (2005:50-51) podem ser:

- ✓ Quanto à amplitude: macroestratégias que correspondem à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente, tendo em vista sua missão e seus propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico; táticas funcionais, microestratégias, limitadas a determinado desafio;
- ✓ Quanto à concentração: estratégia pura, desenvolvida especificamente numa área de atividade; estratégia conjunta, que envolve várias áreas;
- ✓ Quanto à qualidade dos resultados; estratégias fortes, que provocam alterações de impacto; estratégias fracas, cujos resultados provocam pequenas, porém significativas, mudanças;
- ✓ Quanto à fronteira: estratégias internas, que envolvem apenas reorganização de alguns setores da administração; estratégias externas à empresa, que envolvem concorrência, busca de novas oportunidades etc.; estratégias internas e externas à empresa, que proporcionam interligação entre os aspectos internos e externos dessa estratégia;
- ✓ Quanto aos recursos aplicados: recursos humanos; recursos materiais e/ou financeiros; e a combinação desses dois recursos em estratégias que os equilibram;
- ✓ Quanto ao enfoque: pessoais, que representam os valores, motivações, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo; e empresariais que representam a ação da empresa perante seu ambiente (macroestratégia).

24 – ORGANIZAÇÃO DO CONTROLE

A introdução de normas de controle e organização acrescenta o caráter de impessoalidade e transparência nas relações de trabalho, aspectos de fundamental importância para manter a eficácia de toda atividade administrativa, seja ela privada, seja pública.

A organização que tiver coragem, ousadia ou visão de futuro para implementar uma prática de trabalho fundamentada em métodos organizados avançará muito na conquista de uma posição destacada em seu mercado. Organização e controle são dominantes em todos os mercados. Os retardatários dificilmente conseguirão alcançar os líderes, que, obviamente, estarão pensando em maneiras de se manter na dianteira. Portanto, mais que modismo, uma operação empresarial estruturada com profissionais preparados é uma tendência que se transformará em fato corriqueiro, para todos os segmentos de negócios.

No atual mercado, com o achatamento das margens e o aumento brutal de concorrentes é fundamental que as empresas se profissionalizem. Não existe mais lugar para amadores.

Oliveira (2005:81) cita que “Para o Conselho Federal de Contabilidade, o sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis e de sua eficácia operacional”.

Já para Figueiredo (1997:226) “controle e planejamento são processos integrados que afetam todos os aspectos das atividades operacionais, incluindo a determinação dos objetivos e o desenvolvimento de planos de longo e curto prazo”.

O processo de controle possibilita às organizações um comparativo entre as metas alcançadas com as desejadas, possibilitando que novas metas ou objetivos possam ser formuladas. Assim, podemos afirmar que não existe a função controle sem planejamento e que o planejamento é praticamente inócuo se não existe controle.

Dentre os inúmeros objetivos dos controles internos, podemos destacar alguns dos mais relevantes e que, segundo Oliveira(2005:84) podem ser:

- ✓ Verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- ✓ Proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
- ✓ Estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio dos relatórios;
- ✓ Servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
- ✓ Comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- ✓ Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
- ✓ Registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- ✓ Prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar a sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
- ✓ Permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

25 – CONTROLE DOS CUSTOS ADMINISTRATIVOS

Os custos administrativos são aqueles custos ou despesas necessárias ao bom funcionamento da organização. Especificamente, são despesas incorridas com energia elétrica, juros, telefone, impostos, pró-labore dos sócios, assistência técnica, manutenção e reparo de benfeitorias e instalações, etc. Essas despesas, também chamadas de despesas indiretas, de infra-estrutura e de apoio, são de modo geral pouco controladas e difíceis de serem atribuídas, porque cada despesa desta natureza vai estar servindo a várias atividades desenvolvidas. Na era da competitividade, em que a pressão para redução de custos é grande, torna-se necessário não só determinar, como também avaliar, quantificar e interpretar estes custos e compará-los na hipótese de serem comprados, alugados e terceirizados, parcial ou totalmente.

Nem sempre é possível avaliar com clareza o impacto que os custos administrativos representam sobre a operação da empresa. Controlar custos de produção é mais fácil à medida que existem diversos métodos de mensuração. Mas, como seria possível, por exemplo, mensurar os custos de propaganda se relacionados a algum benefício financeiro atribuído a esses custos? Devido a ausência de métodos que determinem os níveis ideais desses custos será difícil mensurar os benefícios financeiros que os mesmos trarão.

Figueiredo (1997:252) comenta que “geralmente, os serviços administrativos são utilizados indiretamente em vários departamentos, e é praticamente impossível estabelecer relação de entrada-saída que habilite uma avaliação geral. Assim, o controle dos custos administrativos é uma das tarefas mais difíceis do controle gerencial”.

O controle de custos administrativos pode ser classificado, segundo Figueiredo (1997:252-253) em:

- ✓ Controle de despesas administrativas
- ✓ Controle das despesas de pesquisa e desenvolvimento;
- ✓ Controle das despesas com vendas.

Caberá ao *controller* a tarefa de gerenciar com eficácia a estrutura de custos administrativos e determinar os níveis aceitáveis de tais desembolsos, sempre focados no resultado geral da empresa, buscando a maximização dos resultados.

26 – ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A sociedade contemporânea está atravessando um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnica. A intensa e crescente competição em âmbito mundial traz como consequência o desenvolvimento e a incorporação, ao ambiente empresarial, de novas tecnologias e modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.

Neste contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como novos instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

A gestão de desempenho vem-se revestindo de caráter estratégico para as organizações, sendo considerada fundamental na gestão estratégica de recursos humanos e, por conseguinte, no processo de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução dos objetivos organizacionais. Hoje, apresenta-se como um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da performance de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversos atores envolvidos no trabalho, como clientes, pares, chefe e subordinados.

Um Modelo de gestão de desempenho deve conter pelo menos três etapas, qual sejam, planejamento, acompanhamento e avaliação. O planejamento compreende o estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados, dos recursos necessários, e dos indicadores sobre os quais será realizada a avaliação. O acompanhamento, por sua vez, possui a finalidade de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram na execução das atividades planejadas, estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas. Finalmente a terceira etapa, a avaliação propriamente dita, destina-se a comparar os resultados alcançados com aqueles que eram esperados (planejados), figurando como uma consequência das fases anteriores.

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, à medida que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e

políticas de recursos humanos, entre outros, visando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

27 – RELATÓRIO E COMENTÁRIO

Num sistema gerencial, se as informações de entrada têm forma e apresentação influenciada por condições internas, pois provêm dos mais diversos setores e nunca são destinadas apenas a alimentar o sistema, mas são também instrumentos de controle da gestão da empresa, o mesmo não acontece com as informações de saída, as quais são fruto direto do sistema, com um objetivo específico.

Isto significa que as informações de entrada devem, muitas vezes, ser recebidas no sistema em formas também voltadas para auxiliar a administração das atividades diárias e não apenas para alimentar o sistema gerencial.

Já as informações de saída, contidas em relatórios, podem e devem obedecer a certos imperativos de apresentação, os quais contribuem para uma maior objetividade, rapidez de leitura e aceitação por parte dos demais gerentes da organização. Assim, o primeiro requisito de um relatório, para qualquer nível do organograma da empresa, é ser compreendido e aceito prontamente, como base para qualquer ação corretiva a ser decidida.

Com base em extensa pesquisa na Internet, definimos as características que um bom conjunto de relatórios deve conter:

- ✓ Utilidade: os relatórios devem ser instrumentos auxiliares das decisões e aciona-las.
- ✓ Rigor e independência: Os relatórios devem conter uma apresentação imparcial de todos os fatos relevantes de uma situação, com um significado definido para as pessoas a quem são endereçados.
- ✓ Consistência: Os relatórios devem ser consistentes e neles devem ser apresentados fatos relevantes em fase comparativa, como dados e períodos anteriores, valores do mês, valores acumulados do exercício, valores orçados, variações do orçamento. As bases de comparação podem ser alteradas em face de alterações das condições prevaletentes.

- ✓ Clareza: Os relatórios devem apresentar-se de percepção rápida, para as pessoas a quem são endereçados. Para esta finalidade, termos técnicos de controladoria, contabilidade, economia, engenharia e outros, devem ser evitados sempre que possível.
- ✓ Concisão: Os relatórios devem ter a maior concisão possível, consistência com a apresentação de uma visão rigorosa e independente dos fatos. Se necessário detalhes, estes devem ser incluídos em relatórios subsidiários.
- ✓ Oportunidade: Os relatórios devem ser preparados cobrindo períodos definidos e serem produzidos com rapidez suficiente para habilitar a execução de ações corretivas em tempo hábil. A este respeito, é válido o conceito de que aproximações razoáveis da verdade dos fatos, desde que identificadas como tal, informadas em tempo hábil, são mais valiosas do que dados meticulosos apresentados tarde demais para a tomada de decisões.
- ✓ Economia: Os relatórios devem conter somente informações relevantes, em regime de exceção, e informações cujo custo de apuração seja razoável em face de seu valor.
- ✓ Objetividade: Os relatórios devem enquadrar-se na estrutura orgânica, isto é, devem ser endereçados às pessoas certas contendo apenas os tipos de informação em que elas estão interessadas, sobre os fatos pelos quais são responsáveis.

A relação abaixo abrange alguns tipos de relatórios, com os tipos de informações de maior valor para as empresas:

- ✓ Balanço gerencial: Geralmente emitido extra-contabilmente, a partir do balancete mensal de verificação, isto é, sem um fechamento formal da escrituração fiscal da empresa;
- ✓ Demonstração de resultados;
- ✓ Demonstração de origens e aplicação de recursos (fluxo de recursos);
- ✓ Índices de análise de balanço: Os que forem mais adequados para acompanhar a evolução econômico-financeira da empresa;
- ✓ Custos e despesas setoriais: Por área de organograma, incluindo centros de custos de produção, em valores reais, orçados e as variações;
- ✓ Relatório de ponto de equilíbrio;

- ✓ Relatório de contingências: Fiscais, Trabalhistas e outros valores que possam comprometer o desempenho futuro da empresa;
- ✓ Demonstração das vendas por produto
- ✓ Investimentos: Convenientemente detalhado, com valores reais atualizados, orçados e variações;
- ✓ Relatório de custos financeiros;
- ✓ Relatório do imobilizado: Com as adições, diminuições em unidades e valor, bem como a posição dos bens nos setores, antes e depois das transferências de setores;
- ✓ Relatório de cobertura de seguros: Abrangendo a cobertura do imobilizado e outras;
- ✓ Relatório de composição dos estoques: Enfatizando itens de baixa rotação e obsoletos, entre outros dados;
- ✓ Relatório diário de disponibilidades financeiras: Com saldos atualizados de caixa e das contas bancárias;
- ✓ Relatórios diários de recebimentos e pagamentos: Controlando os valores recebidos e pagos;
- ✓ Previsões financeiras de curto prazo: Abrangendo todos os recebimentos e pagamentos programados e a posição prevista do fluxo de caixa de curto prazo;
- ✓ Relatório de contas a pagar: Individualizado por vencimento, por credor por títulos;
- ✓ Relatório de contas a receber: Individualizado por vencimento, por devedor e por títulos;
- ✓ Relatórios de Recursos Humanos: Incluindo os vários aspectos de custo de pessoal como proporção de horas extras, mão obra sobre faturamento, faturamento "per capita", salários médios, etc.;
- ✓ Relatório de custos:
 - Custos setoriais e unitários da produção incluindo valores reais, orçados e variações;
 - Análise de custos decompondo custos excepcionais e analisando variações de orçamento;

- Análise de custos de serviços de apoio à produção, tais como manutenção, transportes Internos e armazenagem, etc.;
- ✓ Relatórios de utilização e desempenho de mão de obra e de equipamentos: Focalizando níveis de produtividade, de utilização, paradas por motivo, etc.;
- ✓ Relatórios de orçamento: Orçamento anual e ajustes eventualmente necessários no decorrer do exercício.

28 – A SIGNIFICATIVA CONTRIBUIÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO MERCADO BRASILEIRO

Segundo Luiz Roberto Antonik; no Brasil existem quase 6 milhões de empresas, dessas 99% são consideradas micro e pequenas empresas. O setor de indústria responde por cerca de 18% do total de empresas, o de comércio 45% e o de serviços representa 37%.

Abaixo segue a tabela de distribuição do número de empresas por segmento no Brasil:

Tabela 1 – Distribuição de número de empresas por segmento no Brasil

PORTE	INDÚSTRIA		COMÉRCIO		SERVIÇO		TOTAL
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	
Micro	939.267	17,8%	2.414.652	45,8%	1.923.389	36,4%	5.277.308
Pequena	48.314	19,7%	88.941	36,2%	108.203	44,1%	245.458
Média	9.856	33,3%	5.724	19,4%	13.999	47,3%	29.579
Grande	1.580	7,0%	2.955	13,2%	17.89	79,8%	22.434
TOTAL	999.017	17,9%	2.512.272	45,1%	2.063.490	37,0%	5.574.779

Fonte: RAIS (2004)

As micro e pequenas empresas representam 99 % da quantidade de estabelecimentos e geram 41,4% dos postos de trabalho formais, e as medias representam 12,3% e as grandes 46,3%. Ainda de acordo com os dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MET), dos 27,2 milhões de trabalhadores com carteira assinada, 28% estão na indústria, 16% no comercio e 56% nos serviços.

Analisando o número de trabalhadores distribuídos em cada setor de atividade econômica, nota-se que na indústria as micro e pequenas empresas respondem por 51% dos trabalhadores com carteira assinada, as médias por 26% e as grandes por 23%. No comércio cerca de 78% dos postos de trabalho formais estão nas MPEs, 9% nas médias e 13% nas grandes. Nos serviços, são as grandes empresas que respondem por mais de dois terços dos empregos formais 68% . As micro e pequenas empresas participam com 26% dos postos de trabalho, e as médias com 6%.

As micro e pequenas empresas têm uma grande relevância para o contexto econômico do país; pois quando falamos de micro e pequenas empresas estamos nos referindo ao um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de pequenos empreendimentos existentes no território brasileiro.

Em termos estatísticos, esse segmento empresarial representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB) gera 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal no país, e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país.

29 - DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO PORTE DA EMPRESA

O primeiro conceito que precisa estar devidamente claro para todos é a definição de Micro e Pequenas empresas. Existem vários critérios para classificação das empresas que variam de acordo com o país, região ou de acordo com o pesquisador. Segundo Filion, a maioria dos países utiliza o critério de número de empregados para a classificação do porte das empresas.

A tabela abaixo mostra a classificação utilizada por Filion:

Tabela 2 - Classificação utilizada por Filion

Nº. DE EMPREGADOS	TIPO DE EMPRESA
01 a 03	Auto-empregado
04 a 50	Pequena
51 a 200	Média
201 a 500	Grande
501 a +	Muito grande

Fonte: Filion (2000)

No Brasil, costuma-se adotar o critério utilizado pelo SEBRAE para a classificação das empresas, conforme demonstrado na tabela abaixo:

A classificação também pode ser estabelecida conforme o faturamento bruto anual.

Tabela 3 - Classificação do porte das empresas

Segmento	Indústria	Comércio e Serviço
Micro	Até 19	Até 09
Pequena	De 20 a 99	De 10 a 49

Fonte: SEBRAE (2000)

30 – CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Quando realizada a pesquisa de campo concluiu-se que as micro e pequenas empresas geralmente assumem características próprias de gestão; identificou-se que a grande maioria das empresas pesquisadas se utilizam de uma gestão informal e de baixa qualidade gerencial. O modelo de gerenciamento geralmente reflete a personalidade do próprio proprietário da empresa. Conforme o diagnóstico realizado nas empresas pesquisadas grande maioria dos empresários apresenta dificuldades de conduzir e gerir seu negócio.

Alguns prováveis motivos de fracasso:

- 90% não utilizam nenhum tipo de planejamento estratégico;
- 80% não sabem qual é a missão e visão do seu negócio;
- 100% não possuem nenhum modelo de gestão;
- 60% não fazem análise de indicadores;
- 60% não fazem análise de resultado;
- 80% não utilizam ferramentas adequadas para mensurar resultados;
- 78% não trabalham com metas;
- 100% não utilizam modelo de orçamento;
- 50% não apresentam nenhum tipo de relatório gerencial;
- 75% não fazem pesquisa com o cliente;
- 70% não possuem nenhum tipo de motivação para os colaboradores;
- 100% não possuem nenhuma política de resultado
- 100% não fazem nenhuma análise do futuro;

E para concluir; o fator mais importante é que 100% das empresas pesquisadas estariam dispostas a implantar um modelo de gestão e ter alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE desenvolveu um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPEs brasileiras, entre as principais estão:

- a) Baixo volume de capital empregado;
- b) Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários;
- c) Grande Centralização do poder decisório;
- d) Não distinção da pessoa física do proprietário com pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- e) Registros contábeis pouco adequados;
- f) Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- g) Baixo investimento em inovação tecnológica;
- h) Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- i) Dificuldade de definição dos custos fixos;
- j) Alto índice de sonegação fiscal;
- l) Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Segundo Leone (1999) Existem três tipos de especificidades que caracterizam as MPEs:

- 1- Organizacionais
- 2- Decisionais
- 3- Individuais

1- Organizacionais:

- ✓ Pobreza de Recursos;
- ✓ Gestão centralizadora;
- ✓ Situação extra – organizacional incontrolável;
- ✓ Fraca maturidade organizacional;
- ✓ Fraqueza das partes do mercado;
- ✓ Estrutura simples e leve
- ✓ Ausência de planejamento
- ✓ Fraca especialização
- ✓ Estratégia intuitiva;
- ✓ Sistema de informação simples.

2- Decisionais:

- ✓ Tomada de decisão intuitiva;
- ✓ Horizonte temporal de curto prazo;
- ✓ Inexistência de dados quantitativos;
- ✓ Alto grau de autonomia decisória;
- ✓ Relacional idade econômica, política e família.

3-Individuais:

- ✓ Onipotência do proprietário/dirigente;
- ✓ Identidade entre pessoa física e jurídica;
- ✓ Dependência perante certos funcionários;
- ✓ Influência pessoal do proprietário/ dirigente;

A partir desses três aspectos pode-se construir uma imagem mais clara da caracterização da MPEs brasileira:

a) Gestão Informal: Congruência de patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, formulação e estratégias de análise detalhada da situação financeira da empresa. Além disso o grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma. A presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nos comandos hierárquicos das empresas.

b) Baixa qualidade gerencial pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. Preservando uma gestão organizacional informais são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles; desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Outras dificuldades também podem ser incluídas neste item como contratação simplista de mão-de-obra e desenvolvimento de inovações tecnológicas fraca.

c) Escassez de recursos demonstra uma diferença das MPEs brasileiras e de MPE de países desenvolvidos. Mesmo com certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão informal, as MPEs brasileiras são escassas em recursos e tem dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliado a isso há alta sonegação de impostos e tributos comerciais.

31- DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Não basta a crescente relevância das micro e pequenas empresas na economia brasileira, bem como seu papel social na diminuição das desigualdades entre indivíduos e regiões, elas ainda enfrentam dificuldades diversas para operar no Brasil.

Fruto direto de tais dificuldades é a elevada taxa de mortalidade, que chega a 61% do total de micro e pequenas empresas no primeiro ano de atividade, de acordo com estudo do SEBRAE e Méthodos Consultoria intitulado "A micro e

pequena empresa no comércio exterior”. Assim, não obstante o Brasil tenha uma população empreendedora, por falta de preparo e apoio adequado, o brasileiro também muito fracassa. O país apresenta alta mobilidade social e econômica, nele despontam muitas oportunidades. Todavia, a falta de estrutura adequada em termos de aparato legal, contábil e gerencial, a legislação tributária ainda desfavorável, as exigências burocráticas, a carência de crédito e de uma política sistêmica de apoio e incentivo às micro e pequenas empresas levam a altas taxas de insucesso.

A falta de crédito, por exemplo, constitui verdadeiro entrave. Estima-se que sejam 13 milhões de brasileiros sem acesso ao crédito, pessoas produtivas que empreendem mais de 9,5 milhões de pequenos negócios. Como as grandes empresas oferecem maiores garantias, o risco de se conceder empréstimos às empresas de menor porte é maior, o que implica encarecimento e menor disponibilidade dos recursos oferecidos às micro e pequenas firmas.

Dentre as empresas que conseguem se manter nesse ambiente desfavorável, aquelas que intencionam atingir o mercado internacional encontram dificuldades ainda maiores, o que resulta na pequena participação das firmas de pequeno porte nas exportações brasileiras. Pesquisa do SEBRAE aponta que o custo de produção dessas empresas ainda é muito elevado, o que, ao lado de entraves oriundos do chamado “custo Brasil” (elevadas despesas de transportes, principalmente) e da excessiva burocracia envolvida no acesso ao mercado exterior, reduz sobremaneira a respectiva competitividade internacional.

Com relação à área tributária, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES federal é um ótimo exemplo de avanço em termos de incentivo às micro e pequenas unidades produtivas. Em 1998, 64% das empresas tributadas optaram pelo SIMPLES. Desse total, 92% são micro e 8%, pequenas unidades, respondendo cada uma por 48% e 52% da receita bruta total, respectivamente. Esse sistema já legalizou mais de três milhões de empresas, de acordo com o SEBRAE. Não obstante, pode ser ampliado e aperfeiçoado.

Uma política pouco implementada e com grande potencial é a utilização das compras governamentais, ou seja, aquela em que o Governo faz uso de seu poder de compra no incentivo às micro e pequenas firmas. Nos Estados Unidos, paraíso do liberalismo econômico, o governo é obrigado, por lei, a reservar 23% das suas compras para pequenas empresas. Por que não pensar em algo similar no Brasil?

Hoje, das 147 mil empresas cadastradas no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG, 26% são microempresas e 27%, pequenas; bem como 9% dos contratos de prestação de serviço até o ano de 2000 estavam firmados com microfimas e 21% com pequenas. Tais números ainda representam muito pouco, podendo ser em muito ampliados.

Com relação ao fundamental aumento da produtividade empresarial, faz-se necessário um elenco de ações específicas voltadas à diminuição dos custos de produção das micro e pequenas empresas, tais como difusão de modernas técnicas de gestão adaptadas às características e especificidades desse segmento, assistência técnica e gerencial, desenvolvimento de recursos humanos, entre outras.

32 – POLITICA GOVERNAMENTAL

É preciso ter em mente que o mercado tende naturalmente a impor restrições ao bom desempenho das firmas de menor porte. Assim, é essencial a existência de uma ampla e ativa política pública de incentivo a essas unidades produtivas, as quais, conforme visto, são fundamentais ao desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Tendo em vista a natural posição desfavorável das micro e pequenas firmas, a Constituição Federal estabelece, entre os princípios da ordem econômica, o “tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País” (art. 170, IX). Além disso, determina que “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-la pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei” (art. 179).

Com efeito, não obstante a existência de inúmeras limitações ao funcionamento dos pequenos negócios no Brasil, cabe reconhecer a atuação de uma política governamental voltada para o estímulo às empresas de menor porte. No âmbito legal, destaque-se a instituição do SIMPLES – Sistema Integrado de

Imposto e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterado pela Lei nº 10.034, de 24 de outubro de 2000, passo fundamental na simplificação e desburocratização do regime tributário desse segmento.

Com base na Lei nº 9317/96, a pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa e de empresa de pequeno porte poderá optar pela inscrição no SIMPLES, que implica o pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições:

- Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ;
- Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP;
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL;
- Contribuição para Financiamento de Seguridade Social – COFINS;
- Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
- INSS a cargo do empregador.

O SIMPLES pode incluir o ICMS ou o ISS devido por microempresas e empresas de pequeno porte, desde que a Unidade Federada ou o município em que esteja estabelecida venha a ele aderir mediante convênio.

A carga tributária cobrada dos optantes do SIMPLES é calculada sobre a receita bruta mensal auferida da seguinte forma:

Tabela 4 – SIMPLES Nacional

SIMPLES Nacional		Percentuais Aplicados				
Enquadramento	Receita Bruta acumulada no ano-calendário (R\$)	Anexo I Comércio	Anexo II Indústria	Anexo III Serviço	Anexo IV Serviços	Anexo V Serviços
Micro Empresa	Até 120.000,00	4,00%	4,50%	6,00%	4,50%	4,00%
	De 120.000,01 até 240.000,00	5,47%	5,97%	8,21%	6,54%	4,48%
Empresas de Pequeno Porte	De 240.000,01 até 360.000,00	6,84%	7,34%	10,26%	7,70%	4,96%
	De 360.000,01 até 480.000,00	7,54%	8,04%	11,31%	8,49%	5,44%
	De 480.000,01 até 600.000,00	7,60%	8,10%	11,40%	8,97%	5,92%
	De 600.000,01 até 720.000,00	8,28%	8,78%	12,42%	9,78%	6,40%
	De 720.000,01 até 840.000,00	8,36%	8,86%	12,54%	10,26%	6,88%
	De 840.000,01 até 960.000,00	8,45%	8,95%	12,68%	10,76%	7,36%
	De 960.000,01 até 1.080.000,00	9,03%	9,53%	13,55%	11,51%	7,84%
	De 1.080.000,01 até 1.200.000,00	9,12%	9,62%	13,68%	12,00%	8,32%
	De 1.200.000,01 até 1.320.000,00	9,95%	10,45%	14,93%	12,80%	8,80%
	De 1.320.000,01 até 1.440.000,00	10,04%	10,54%	15,06%	13,25%	9,28%
	De 1.440.000,01 até 1.560.000,00	10,63%	10,63%	15,20%	13,70%	9,76%
	De 1.560.000,01 até 1.680.000,00	10,23%	10,73%	15,35%	14,15%	10,24%
	De 1.680.000,01 até 1.800.000,00	10,32%	10,82%	15,48%	14,60%	10,72%
	De 1.800.000,01 até 1.920.000,00	11,23%	11,73%	16,85%	15,05%	11,20%
	De 1.920.000,01 até 2.040.000,00	11,32%	11,82%	16,98%	15,50%	11,68%
	De 2.040.000,01 até 2.160.000,00	11,42%	11,92%	17,13%	15,95%	12,16%
	De 2.160.000,01 até 2.280.000,00	11,51%	12,01%	17,17%	16,40%	12,64%
	De 2.280.000,01 até 2.400.000,00	11,61%	12,11%	17,42%	16,85%	13,50%

Fonte: Autor

Tabela 5 – Anexo I - Sem substituição tributária

SIMPLES Nacional		Percentuais Aplicados						
Enquadramento	Receita Bruta acumulada no ano-calendário(R\$)	Anexo I Comércio	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ICMS
Micro Empresa	Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
	De 120.000,01 até 240.000,00	5,47%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
Empresas de Pequeno Porte	De 240.000,01 até 360.000,00	6,84%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%
	De 360.000,01 até 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
	De 480.000,01 até 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
	De 600.000,01 até 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
	De 720.000,01 até 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
	De 840.000,01 até 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
	De 960.000,01 até 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
	De 1.080.000,01 até 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
	De 1.200.000,01 até 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
	De 1.320.000,01 até 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
	De 1.440.000,01 até 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
	De 1.560.000,01 até 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
	De 1.680.000,01 até 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
	De 1.800.000,01 até 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
	De 1.920.000,01 até 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 até 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	
De 2.160.000,01 até 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	
De 2.280.000,01 até 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	

Fonte: (Autor)

* Receitas decorrentes da revenda de mercadorias não sujeitas a substituição tributária, exceto as receitas decorrentes da revenda de mercadorias para exportação.

Tabela 6 – Anexo I - Com substituição tributária somente do ICMS

SIMPLES Nacional		Percentuais Aplicados						
Enquadramento	Receita Bruta acumulada no ano-calendário(R\$)	Anexo I Comércio	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ICMS
Micro Empresa	Até 120.000,00	2,75%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	0,00%
	De 120.000,01 até 240.000,00	3,61%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	0,00%
Empresas de Pequeno Porte	De 240.000,01 até 360.000,00	4,51%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	0,00%
	De 360.000,01 até 480.000,00	4,98%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	0,00%
	De 480.000,01 até 600.000,00	5,02%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	0,00%
	De 600.000,01 até 720.000,00	5,46%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	0,00%
	De 720.000,01 até 840.000,00	5,52%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	0,00%
	De 840.000,01 até 960.000,00	5,58%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	0,00%
	De 960.000,01 até 1.080.000,00	5,96%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	0,00%
	De 1.080.000,01 até 1.200.000,00	6,02%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	0,00%
	De 1.200.000,01 até 1.320.000,00	6,57%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	0,00%
	De 1.320.000,01 até 1.440.000,00	6,63%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	0,00%
	De 1.440.000,01 até 1.560.000,00	6,68%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	0,00%
	De 1.560.000,01 até 1.680.000,00	6,75%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	0,00%
	De 1.680.000,01 até 1.800.000,00	6,81%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	0,00%
	De 1.800.000,01 até 1.920.000,00	7,41%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	0,00%
	De 1.920.000,01 até 2.040.000,00	7,47%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	0,00%
	De 2.040.000,01 até 2.160.000,00	7,54%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	0,00%
De 2.160.000,01 até 2.280.000,00	7,60%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	0,00%	
De 2.280.000,01 até 2.400.000,00	7,66%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	0,00%	

Fonte: (Autor)

* Receitas decorrentes da revenda de mercadorias sujeitas a substituição tributária, exceto as receitas decorrentes da revenda de mercadorias para exportação.

33 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas e médias empresas têm capacidade enorme de adaptação as necessidades do mercado. Podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às mudanças e exigências do mercado.

Mas é na organização e no controle que reside a maior força das pequenas e médias empresas. Alguns empresários não descobriram isso ou acham que não depende, sobretudo, de um bom planejamento. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles. O empreendedor ao tomar conhecimento de seu perfil e escolher o ramo de atividade em que pretende atuar, precisa antes de mais nada planejar sua empresa observando o ambiente e as forças mobilizadoras responsáveis pelo seu sucesso: clientes, fornecedores, funcionários e comunidade onde a empresa se insere.

O Planejamento empresarial, denominado de Plano de Negócio, é indispensável. O empreendedor não pode abrir mão dessa importante ferramenta que irá ajudá-lo na tomada de decisão e iniciar a empresa.

Com elaboração do plano, o empreendedor deverá ter uma noção prévia do funcionamento do seu negócio em relação a: finanças, clientes, fornecedores, concorrentes (mercado) e organização necessária ao seu bom funcionamento. No momento de tomar decisões, não devem se basear no “achismo”. As decisões devem sempre se basear em informações consistentes, armazenadas, comprovadas e tabuladas nos sistemas integrados que compreendem a gestão de negócios.

É por este motivo que as pequenas e médias empresas merecem um destaque especial. Não são necessários sistemas poderosos e caros; Buscar soluções baratas, disponíveis em planilhas eletrônicas, que resolvem perfeitamente as falhas do negócio evitando o aparecimento de fatores que possam comprometer a sobrevivência do negócio.

34 – CONCLUSÃO

A partir de pesquisas bibliográficas, das quais são retiradas diversas citações, este trabalho procurou demonstrar a importância da contribuição da controladoria para as empresas proporcionando novas técnicas de informações gerenciais no processo de gestão das organizações, seja como um órgão formal, definido na estrutura organizacional, ou como uma reunião de conceitos para a identificação e mensuração de eventos econômicos, embutidos no modelo de gestão e absorvidos por todos os gestores.

Para atender seus objetivos, a controladoria é estruturada em atividades ou setores especializados nos seus diversos segmentos, onde podemos destacar duas grandes áreas de sua atuação, a de escrituração e a de planejamento e controle.

Conclui-se que o controller exerce um papel muito importante nas mudanças de gestão das organizações. Os sistemas de informações gerenciais e a tecnologia de informação estão sendo desenvolvidos pelos profissionais especializados em Controladoria. É notório que o Controller exercerá o papel de membro influente na gestão empresarial, contribuindo com sua visão estratégica (com informações objetivas, rápidas e precisas) e com sua vasta especialização generalista nas medições, mensurações e avaliações de desempenho e da excelência empresarial. A aplicação na prática dos conceitos esbarra muitas vezes no tamanho das organizações, pois num primeiro momento pode-se supor que a controladoria serve somente para grandes empresas. Na evolução deste trabalho notamos que pode-se perfeitamente implantar um processo de controladoria de gestão em empresas independentemente de seu porte.

Partindo da premissa de que para obtermos sucesso, seria necessário elaborar uma proposta simples e de fácil assimilação por todas as pessoas envolvidas, quer seja diretor, gerentes ou colaboradores, mas que pudesse contribuir de alguma forma para a gestão da empresa no atingimento de seus objetivos. Propostas simples, mas de resultado abrangente, motivaram a empresa na pessoa de seu diretor a difundir a idéia junto aos colaboradores de que, fazer um planejamento para o futuro deveria envolver toda a empresa na busca dos resultados anteriormente traçados para que todos saíssem ganhando, seja profissionalmente ou financeiramente.

A controladoria não precisa de planos mirabolantes, palavras bonitas e muita conceituação teórica. Precisa sim, conhecer a realidade da empresa e, através desse conhecimento elaborar propostas exeqüíveis em busca dos resultados, quer seja para perpetuidade e saúde financeira da empresa, quer seja para benefício direto aos colaboradores em termos financeiros e profissionais.

Traçado todo esse percurso acredito que o principal objetivo do trabalho foi alcançado, sempre focado em propostas simples e embasado para realidade das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OLIVEIRA, Luiz Martins de. Controladoria Estratégica / Luiz Martins de Oliveira, José Hernandez Perez Junior, Carlos Alberto dos Santos Silva. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004;

FIGUEIREDO, Sandra. Controladoria: teoria e prática / Sandra Figueiredo, Paulo César Caggiano. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997;

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Gerencial. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998;

CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON / FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras), organizador Armando Catelli. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001;

PADOVEZE, Clóvis Luiz. Controladoria Básica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. Controladoria Estratégica e Operacional. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NOGAS, Cláudio, Controladoria: gestão, planejamento e aplicação / Cláudio Nogas, Érico Eleutério da Luz. 1ª ed. Curitiba: Lobo Franco, 2004.

SILVA, José Pereira. Análise Financeira das Empresas. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FILION, L.J *The nature of small business and its implications for managerial activities. Small business, marketing and Society Conference, USSR, 1991*

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação – *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 5ª edição, 1997

LEONE, Nilda M.C.P.G. As especificidades das pequenas empresas e médias empresas. São Paulo: Revista de Administração, v.34, n2,, p.91-94, abril/julho 1999.

SEBRAE Microempresa. Disponível no site <http://www.sebrae.co.br> visitado em 21/02/2009.

REVISTA FAE BUSINESS – Número 8, maio de 2004.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Relatório anual de informações sociais(RAIS). Banco de dados. Brasília, 2000.