

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

ARIELI SOUZA DA ROCHA PIRES SUSIN

**PROPOSTA DE CONTROLES INTERNOS PARA A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DE UMA ÓTICA: ESTUDO APLICADO À ÓPTICA X**

CURITIBA
2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

ARIELI SOUZA DA ROCHA PIRES SUSIN

**PROPOSTA DE CONTROLES INTERNOS PARA A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DE UMA ÓTICA: ESTUDO APLICADO À ÓPTICA X**

Projeto apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista. Curso de
Especialização em Contabilidade e Finanças do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof.^a Dr. Simone Voese

CURITIBA
2017

Dedico este trabalho aos meus familiares por todo incentivo, e a Deus por me proporcionar a realização dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me proporcionar a oportunidade de realizar mais um sonho, por ter me dado saúde para que eu pudesse concluir mais esta etapa da minha vida.

Ao meu esposo Tiago Felipe Susin Pires, por toda paciência, dedicação e compreensão devido minhas ausências aos finais de semana, que precisei me dedicar aos estudos.

Aos meus pais Nelson da Rocha Pires e Maria Bárbara de Souza Pires, por todo ensinamento, dedicação, e por sempre me conduzirem aos estudos.

A minha irmã Andressa Souza da Rocha Pires Maestrelli, e cunhado Christian Maestrelli, por todo incentivo, e nunca me deixarem desistir.

Ao meu amigo David de Oliveira Santos, que me incentivou e me direcionou para que eu pudesse estar ingressando nesta Instituição de Ensino.

A todos os Professores os quais tive a honra que conhecer, e aprender um pouco mais com cada um deles, sou grata por dedicarem seu tempo a nos tornarem pessoas e profissionais melhores.

LISTA DE PALAVRAS EM OUTRO IDIOMA

Design Thinking – pensamento de design

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	9
1.2 OBEJETIVO	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivo Específico.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Controles Internos	11
2.2 Conceito de Controles Internos.....	11
2.3 Diagrama de Ishikawa	13
2.4 Método 5W2H	15
3. METODOLOGIA.....	15
3.1.1 Tipologia.....	15
3.1.2 Procedimento de Coleta de Dados.....	16
4. RESULTADO	18
4.1 Diagnóstico do Problema	18
5. Análise dos Resultados.....	21
6. PROPOSTA DE CONTROLES INTERNOS	22
6.1 Controle de Estoque	22
6.2 Controle interno de vendas.....	23
Tratamento de não conformidade em caso de não atingimento da meta.....	24
6.3 Proposta de Fluxo de Caixa Previsto e realizado.	25
6.4 Apresentação de orçamento de sistemas integrados.....	26
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27

RESUMO

Com o cenário financeiro do país, os trabalhadores têm visto na crise a oportunidade e necessidade de se reinventar. Buscando este foco, pode-se observar empresas de diversos segmentos e tamanhos com falhas e ausência de planejamento estratégico, comprometendo a saúde financeira de suas empresas, colocando em risco seu empreendimento.

Para mostrar a oportunidade de melhorias, e segurança nas tomadas de decisões, será apresentado neste trabalho propostas de melhorias à Óptica X, dando a oportunidade de visualização dos resultados com maior clareza, podendo assim traçar seu planejamento estratégico, com mensuração de resultados e assertividade na tomada de decisões.

Para determinar quais controles internos devem ser criados, serão utilizadas ferramentas da qualidade para a identificação dos problemas potenciais a serem resolvidos. Se faz necessário que as ferramentas da qualidade estejam devidamente alinhadas de forma que os controles pospostos embasem a Contabilidade Gerencial assertiva, podendo ser utilizada de forma segura para a tomada de decisões. As ferramentas que serão utilizadas neste trabalho são o Diagrama de Ishikawa e, 5W2H.

Esta pesquisa se enquadra como estudo de caso descritivo, contendo problema qualitativo, com pesquisa de campo interpessoal, embasada em documentos solicitados, pesquisas bibliográficas e análise documental, para a apresentação desta proposta.

Os resultados esperados com a aplicação dos controles desenvolvidos são, a alimentação adequada do banco de dados para a assertividade na tomada de decisões, melhor visualização do quadro financeiro da empresa, implantação de metas atingíveis que estimulem a competitividade e o desafio, o tratamento de metas não atingidas, controle de estoque objetivo e determinante para promoções, liquidações e decisão de compra.

Palavra Chave: Controles Internos.

1. INTRODUÇÃO

Conforme Crepaldi (2010), faz-se necessário a criação e aplicação dos controles internos para evitar fraudes, alteração de processos pré-determinados, análise preventiva, e auxílio na tomada de decisões. As informações contidas em controles internos devem ser objetivas e precisas, tornando-se a principal fonte de informação para a tomada de decisão dos gestores, promovendo a imparcialidade, garantindo o planejamento estratégico traçado de forma que sejam minimizados e geridos os riscos.

Conforme Galloro e Galloro (2010) os controles internos podem ser desenvolvidos e aplicados em todos os segmentos e tamanhos de empresas, de maneira que se mostre eficaz para atender o objetivo dos interessados, com menor burocracia, tendo saldo positivo em custo/benefício. Para que sejam determinados os controles apropriados, dependem de alguns fatores relevantes como, a disponibilidade financeira e interesse do empresário em investir em sistemas de informação. Isso justifica a função de ser este o meio que oferece menor índice de erros nas informações, porém, requer maior investimento (quanto mais completo e gerencial for o sistema adquirido, maior o investimento financeiro necessário), tanto em treinamento de colaboradores, quanto nos controles.

O investimento não se refere apenas ao valor monetário, mas também, o investimento do tempo, tendo em vista que para empresas de pequeno porte, onde não há necessidade de grandes sistemas de informações, existem sistemas gratuitos disponíveis na internet, porém, se não for investido o tempo para aquisição, treinamento e alimentação adequada do mesmo, de nada valerá os controles. O que importa é que os controles existam, sejam aplicados, alimentados e sempre atualizados corretamente.

Conforme publicações da Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO (2007), os controles internos estão diretamente ligados ao gerenciamento de risco com ele é possível analisar se o desempenho da empresa tem sido conforme o planejamento desenvolvido. Com as avaliações aplicadas, pode-se tratar os pontos não conformes e metas não atingidas, assim gerindo e analisando se as metas traçadas e planejamentos têm sido estipulados de acordo, como são tratados e resolvidos após o fim do período de forma positiva e constante. Entende-se

o processo de controles internos como um ciclo e a não aplicação de algum destes passos, pode comprometer a tomada de decisão.

Será tratado neste estudo, o ciclo composto pela criação de controles internos, levantamento de dados, alimentação adequada dos controles, gestão das informações, tomada de decisão com base nos dados mensurados, análise do desempenho, e tratamento de resultados planejados e não atingidos.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Em meio a crise, faz-se necessário assegurar-se de que os negócios tem caminhado de forma positiva e saudável, para isso, precisa haver controles internos seguros e precisos.

A questão norteadora desse estudo se caracteriza: Como propor controles internos necessários para otimizar a gestão de uma ótica de pequeno porte?

Esta é a questão que será abordada neste trabalho, afim de mostrar a importância dos controles nas tomadas de decisão, e da utilização de dados para gestão. Serão criados indicadores e controles para que a proprietária visualize de forma sistêmica e objetiva o cenário administrativo, financeiro e operacional.

1.2 OBEJETIVO

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de controles internos para avaliação de desempenho à Óptica X.

1.2.2 Objetivo Específico

- Identificar, por meio de ferramentas de gestão da qualidade, as principais necessidades de informação da empresa analisada;

- Apresentar uma proposta de controles internos para avaliação de desempenho à Óptica X
- Propor indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para mensuração do desempenho da pequena empresa para setor ótico;

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo aplicado neste trabalho decorre da importância na mensuração dos dados levantando-se análise dos resultados para uma contabilização precisa e eficaz, prevenindo fraudes e furtos.

Para que possa mostrar a importância deste estudo, pode-se citar exemplos como publicados por Andrade (1999), no qual relata que as fraudes e furtos são decorrentes às falhas ou ausência dos controles internos, e mesmos têm como responsabilidade proteger o patrimônio da empresa.

Conforme Shime (2005) os sistemas de controles internos são diretamente ligados à contabilidade e apuração dos resultados, podendo ver que empresas de pequeno e médio porte são deficientes em controles internos e contabilidade precisa, fazendo com que o empresário tome “decisões às cegas”, baseando-se pelo “feeling”, sem mensurar os problemas e dificuldades que isso irá gerar no futuro, tais como a dificuldade em captar recursos junto a banco, e abertura/ampliação de crédito juntos aos fornecedores, devido ausência de contabilidade.

Com a abordagem deste tema aplicado a uma empresa de pequeno porte do ramo óptico, tem como objetivo apropriar-se da realidade para melhor analisá-la, produzindo proposta de transformação e discussão dos impactos causados à Contabilidade devido à importância de controles internos em organizações auxiliando a exemplificação em meios acadêmicos.

Usando este contexto, o estudo deste conteúdo pode ser o início de uma visão social contábil colaborativa aos resultados da organização, aos que tem apenas o conhecimento operacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controles Internos

Conforme Melo (2017), com a crise financeira instalada no país desde 2014, o alto índice de desemprego e instabilidade no trabalho, tem feito com que os trabalhadores vejam a necessidade de se reinventar, aumentando assim o número de comércios abertos na tentativa de manter o rendimento familiar.

Conforme informações apresentadas por Mariana Durão (2012), o ramo óptico possui giro lento, porém, apresenta oportunidade de estabilidade devida regularidade na sua demanda, no qual, com um investimento inicial de R\$50mil reais, pode-se montar uma pequena loja, ou adquirir uma franquia. Os autores também mencionam que a margem de lucro de uma pequena óptica já chegou a 300%, porém, em 2012 não passa de 150%, tendo como fator relevante a forma de pagamento, e preço do produto.

O presente trabalho irá abordar a necessidade de se reinventar mediante o cenário financeiro do país, porém, esbarra-se na gestão ineficiente devido a falta de conhecimento em gestão e planejamento estratégico, o que gera ausência de controles internos, falta de processos e procedimentos, o que pode impactar diretamente na saúde financeira da Empresa. Será aplicado o estudo na Óptica X, pois a mesma se enquadra no referido cenário, a proprietária na necessidade de se reinventar, resolveu empreender, porém, tem se deparado com dificuldades na tomada de decisão.

2.2 Conceito de Controles Internos

O controle interno dentro da organização tem como função apresentar o cenário no qual os dados sobre o desempenho da empresa possam ser analisados e auxiliem na tomada de decisão. A necessidade de controles internos se faz para garantia de que os investimentos sejam feitos de forma segura, ou com menor risco, podendo assim, criar indicadores para Avaliação de Desempenho.

Rodil (2000), define os controles internos como processos e rotinas que auxiliam na administração e contabilidade, com o intuito de os colaboradores respeitem e adiram as políticas da empresa, seu patrimônio esteja protegido, as operações sejam registradas, e demonstrativos contábeis confiáveis.

Conforme Flore (2007), os controles internos têm como função fiscalizar as ações da empresa. Quando estruturado e ativo, auxilia os gestores na tomada de decisão, ampliando a visão para a solução de problemas, correções e ajustes necessários. Assim sendo, os controles internos tornam-se eficazes na gestão e avaliação, dando organização à empresa.

Conforme publicado pela Revista de Administração e Contabilidade UNISINOS, Oliveira e Linhares (2007) é através dos controles internos confiáveis que é possível obter relatórios e demonstrações contábeis condizentes com a realidade da empresa, melhorando na tomada de decisões confiabilidade para o mercado financeiro. Os controles internos estão diretamente ligados à administração da organização, influenciando o âmbito contábil, pois quando a contabilidade da organização está apoiado em um eficiente controle interno, torna seus dados seguros, podendo confiar nas informações contidas em seus relatórios.

Conforme publicado pela Revista de Administração e Contabilidade UNISINOS, Oliveira e Linhares (2007), de acordo com as recomendações do COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TRADEWAY COMMISSION), os procedimentos a serem seguidos para aplicação e criação de controles internos são: Instrumentos de coletas de dados; Análise dos Dados Princípios de Controles Internos; Estágio de Confiabilidade do Modelo de Controle Interno; Procedimento de Avaliação e Divulgação dos Relatórios Contábeis; Avaliação dos Controles e Procedimentos Internos; Comitê de Auditoria. A implantação foi dividida em cinco etapas, sendo elas: Alcance do planejamento; Avaliação e definição; Identificação e documentação; Teste e Monitoração.

Para Lorenzoni e Vieira (2013), as pequenas empresas são mais vulneráveis aos erros no que refere-se a procedimentos operacionais, devido a falha nos registros da operação, falta de capacitação dos funcionários, entre outros. Afirmam também, que parte dos gestores de pequenas empresas, não entendem a importância de registros contábeis eficientes e precisos, fazendo assim a tomada de decisão de forma

intuitiva.

Conforme artigo publicado pela Revista de Gestão e Desenvolvimento em Contexto, Por Lorenzoni e Vieira (2013), as pequenas e médias empresas devem conservar um sistema de controles internos, que seja apropriado ao setor, pois sem este, as empresas estão correndo um maior risco de fraudes e erros involuntários, que acarretarão prejuízos às mesmas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2001), as micro e pequenas empresas possuem características que podem comprometer a saúde financeira e contábil da organização, podendo ser citados os seguintes exemplos: baixa intensidade no capital, forte presença dos proprietários, sócios e membros da família.

Para Crepaldi (2007), os controles internos são separados em dois grupos, sendo eles contábeis e administrativos. Como exemplo de controles contábeis cita-se o sistema de autorização, que controla as operações através dos métodos de aprovações, de acordo com a responsabilidade de risco e envolvidos, a segregação de tarefas, criando independência entre funções, custódia de bens patrimoniais e sua contabilização, reduzindo assim o risco de fraudes. Os controles administrativos focam na eficiência da operação, dando ênfase à política de negócios da empresa, bem como registros financeiros, cita-se como exemplo a busca pela obediência de normas e diretrizes da empresa, qualificação dos colaboradores, aptidão dos colaboradores para aplicação das normas pré-estabelecidas e supervisionamento constante por seus responsáveis.

2.3 Diagrama de Ishikawa

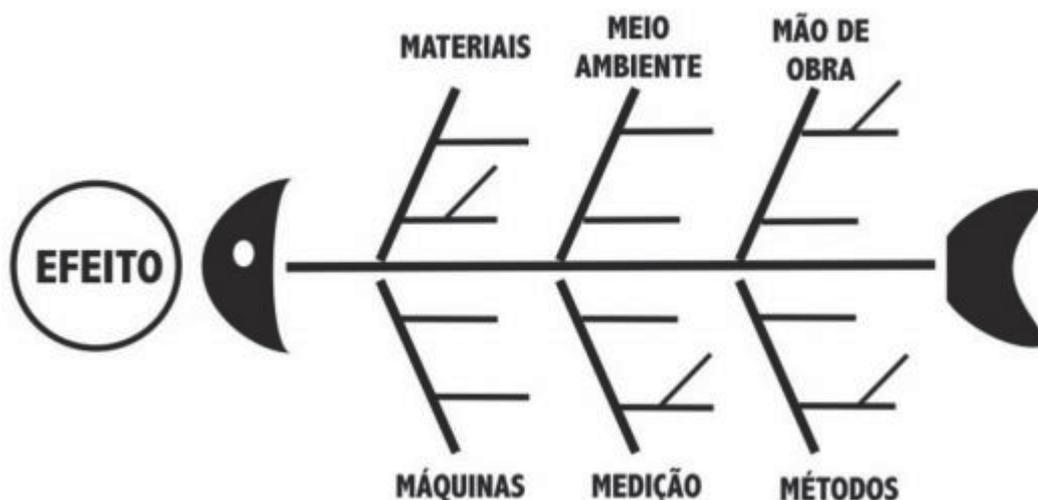
Conforme Roque (2015) (APUT Institute for HealthcareImprovement, 2004), o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe, foi criado no Japão, no ano de 1943 por Kaoru Ishikawa com o intuito de sintetizar opiniões referentes os problemas de uma fábrica de motos, porém, o conceito no ciclo de qualidade foi introduzido apenas em 1961.

Segundo COLETTI (2009), o Diagrama de Ishikawa pode ser utilizado para detectar causas e efeitos dos problemas, mas também pode ser aplicado para melhorias de atividades ou recursos, seguindo as seguintes etapas:

- Determinar o problema a ser estudado
- Registrar no Diagrama as possíveis causas do problema
- Construir o Diagrama conforme causas “6M” (mão de obra, método, matéria prima, medida e meio ambiente).
- Analisar o diagrama, com o objetivo de identificar as causas evidenciadas como verdadeiras.
- Agir na correção dos problemas

Segundo Vergueiro (2002), sua aplicação consiste em identificar o problema colocando-o no lugar da cabeça do peixe, ramificando as possíveis causas e causas raízes na espinha dorsal do peixe, sendo estruturada embasada na lógica dos 6M's: máquina, material, meio ambiente, método, mão de obra e meio de medida. Vergueiro (2002), explica também, que os 6M's auxiliam na identificação das causas principais, e causas secundárias podem ser identificadas concentrando-se no 5W2H.

Figura 1 - Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Ishikawa



Fonte: Basccarin (2016)

O Diagrama de Ishikawa será aplicado a fim de relacionarmos todos os fatores que possam impactar de forma interna ou externa nos resultados buscados pela

proprietária. Será visualizado de forma macro suas causas devido efeito identificado.

2.4 Método 5W2H

Segundo Zerano(2014), a ferramenta 5W2H surgiu na década de 1920, nos Estados Unidos, na busca pela qualidade total, como um mecanismo simples, rápido e de custo baixo.

Também citado por Zerano(2014) explica-se que o 5W2H, é basicamente uma ferramenta a ser aplicada,tendo assim as causas identificadas e detalhadas para que possam ser elencadas as prioridades para a tomada de ação na resolução do efeito. Para que sejam detalhadas as causas identificadas, pode ser criada uma tabela com as perguntas pertinentes (5W) – What? (O quê?); Why? (Por que?); Where? (Onde?); When? (Quando?); Who? (Por quem?); (2H) – How? (Como)?;HowMuch? (Quanto).

Segundo Polacinski (2012) e Silva (2013), descrevem que a ferramenta consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisa ser desenvolvido com a maior clareza possível , além de funcionar como um mapeamento dessa atividade.

Na visão de Peinado e Graeml (2007) e Freitas (2012), faz-se necessário primeiramente a elaboração de um pré-questionário, posteriormente, uma planilha baseada nessas respostas, as quais serão definidas o significado de cada ação.

A ferramenta 5W2H será aplicada afim de aprofundar a visualização das causas identificadas na ferramenta anterior, podendo traçar planos de ação de forma micro, agindo nas causas potenciais e de maior impacto.

3. METODOLOGIA

3.1.1 Tipologia

Esta pesquisa se enquadra como estudo de caso descritivo, contendo problema qualitativo, com pesquisa de campo interpessoal, embasada em documentos

solicitados, pesquisas bibliográficas e análise documental, para a apresentação desta proposta.

Para Stake (1999), aponta três diferenças importantes entre perspectiva qualitativa de investigação; distinção entre explicação e compreensão; distinção entre função pessoal e impessoal do investigador e distinção entre conhecimento descoberto e constituído. Stake (1999), afirma também, que no modelo quantitativo o investigador desempenha a função de interpretação pessoal, do desenho da investigação à análise estratégica dos dados.

No que tange o âmbito de modelo qualitativo, Stake (1999) afirma que o investigador deve exercer sua função em trabalho de campo, fazendo observações e emita juízo de valor do que analisa. A investigação deve ser direcionada para casos em que as condições contextuais não se conhecem ou não se controlam.

Segundo Yin (1993, 2005) e Flick (2004), apontam a importância na utilização simultânea de dados qualitativos e quantitativos, indo no sentido de olhar as metodologias como complementares e não rivais.

Como citado por Andrade(2002), será com base no levantamento de dados que as análises e interpretações deverão ser feitas.

3.1.2 Procedimento de Coleta de Dados

Foi iniciado o processo de coletados de dados partindo de uma entrevista interpessoal em Agosto de 2017, de forma informal podendo entender um pouco mais sobre a operação e o ramo de atuação. Posteriormente, solicitado à Proprietária, os controles internos existentes, tais como: fluxo de caixa previsto e realizado; controle de estoque; planejamento de compras; escopo para criação de metas e tratamento de não conformidade em caso de não atingimento de metas.

Devido ausência destes controles, foi utilizado neste estudo para demonstrar os fatores críticos à proprietária, ferramentas da qualidade, como a aplicação do Diagrama de Ishikawa, para identificação da causa raiz do problema, sendo traçado o plano de ação com base na aplicação do 5W2H, podendo assim enxergar os problemas de forma sistêmica a serem solucionados.

O nome e imagem da empresa serão mantidos em sigilo, e os dados serão multiplicados por um determinado fator para preservar a empresa, conforme solicitação da proprietária.

O método de avaliação e levantamento de dados, será conforme aplicação de ferramentas da qualidade acima citados. Para a utilização dos mesmos, serão solicitados documentos e dados identificando possíveis necessidades de ações emergenciais e tratamento de causa. Além do tratamento dos problemas verificados, serão propostos controles, e indicadores para manutenção dos resultados.

Inicia-se o estudo após conversa informal entende-se um pouco melhor do público alvo, e estrutura da Óptica X, dando sequência com o procedimento de coleta de dados, solicitando documentos e dados, podendo identificar as principais deficiências para a tomada de decisão.

Com o resultado da coleta de dados, inicia-se a aplicação das ferramentas da qualidade, partindo ao preenchimento do Diagrama de Ishikawa, colocando o problema principal de forma sistêmica, e relacionando suas causas.

Com o Diagrama de Ishikawa preenchido, é dada sequência ao preenchimento do 5W2H, usando como base para responder as perguntas pertinentes e, as causas relevantes levantadas no Diagrama de Ishikawa, podendo assim enxergar qual o plano de ação ser tomado em cima de cada causa, elencando as prioridades.

Após pesquisa, solicitação de documentos e entrevista com a proprietária da Óptica x, todos os resultados foram analisados, diagnosticados, e assim desenvolvida a proposta de controles, conforme real necessidade. Esta proposta foi embasada no ramo de atividade, produtos comercializados e necessidade de melhoria na gestão das informações para tomada de decisão. Mostrou-se à proprietária a real necessidade de uma contabilidade gerencial precisa e assertiva, buscando salvaguardar a saúde financeira da sua empresa.

4. RESULTADO

4.1 Diagnóstico do Problema

A partir da identificação da ausência dos controles internos solicitados, deu-se início ao, e aplicação das ferramentas de qualidade (Diagrama de Ishikawa e 5W2H) podendo visualizar de forma clara e objetiva onde estão as causas potenciais na a falha da gestão de informações.

Para iniciar a aplicação das ferramentas da qualidade, pode-se classificar como nosso principal problema a ausência de controles internos para a mensuração de riscos, planejamento de compras, criação de metas e controle de estoque, o que será colocado na “cabeça do peixe”, escrito de forma objetiva.

Sendo assim, pode-se afirmar que no cenário da Óptica X não há plano estratégico, e nem dados devidamente mensurados para tomada de decisão, o que evidencia este fato, é a ausência de todos os controles internos solicitados.

4.1.1.1 Aplicação do Diagrama de Ishikawa

Na aplicação do Diagrama de Ishikawa, levantamos todas as possíveis causas que possam estar impactando negativamente dentro da Óptica X conforme figura abaixo.

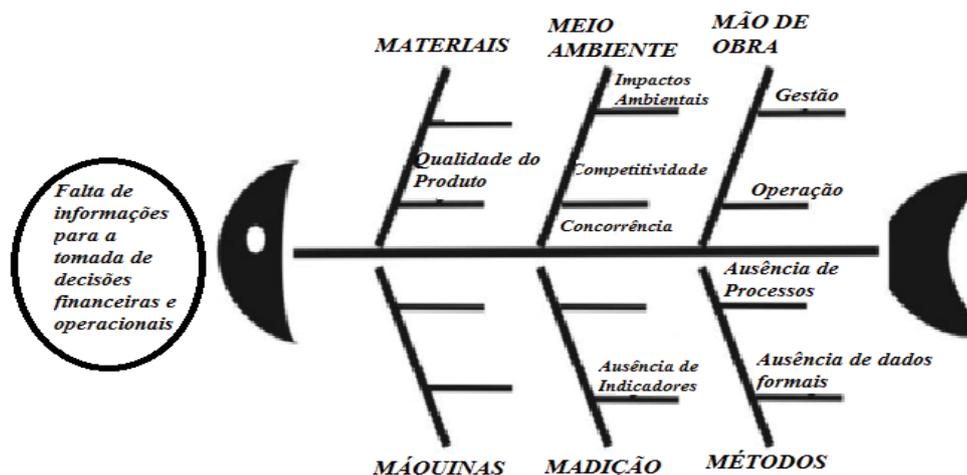


Figura 3 - Diagrama de Causa e Efeito/ Diagrama de Ishikawa

Fonte: Criação do Autor

Após o preenchimento do Diagrama de Ishikawa, pode-se identificar causas potenciais no que tange o âmbito de controles internos. Trabalharemos nas causas entendidas como principais problemas, sendo eles: Gestão; Operação; Ausência de Indicadores; Ausência de Processos e Ausência de Dados Formais. Como possíveis soluções a criação de um fluxo de caixa previsto e realizado, controle de estoque, planejamento de metas e tratamento de não conformidade para metas não atingidas, e planejamento de compras.

Demais possíveis causas analisadas, não se aplicam à Óptica X, sendo eles: Qualidade no produto; Impactos Ambientais; Competitividade e Concorrência – Os produtos comercializados pela Óptica X atendem a classe B e C, buscando oferecer preço acessível aos seus Clientes, com isso, deu-se a escolha do ponto comercial. A proprietária optou por comercializar peças populares, sem grifes, e oferecer aos seus Clientes a garantia de um ano nas peças vendidas (armações). Próximo ao endereço que está situada a Óptica X, possui outra Óptica (menos de 500m), porém, o público alvo desta, busca atender a Classe A e B, pois trabalham com marcas e grifes. Por se tratar de um comércio do ramo óptico, não oferece impactos ambientais.

A partir da identificação das causas, aprofundamos a análise, e entendemos como solução potencial das causas a criação de controles internos em Excel, posteriormente, o investimento em um sistema integrado.

Com a aplicação dos controles criados, entende-se que pode ser estipulado um indicador a ser seguido, onde possamos mensurar se os resultados previstos conforme fluxo de caixa previsto divergem dos resultados realizados, podendo alinhar as divergências e um indicador para a criação de metas, potencializando o mesmo para estimular às vendas. Segue indicadores criados:

Segue memória de cálculo desenvolvida para criação dos indicadores:

$$\frac{\text{Fluxo de Caixa Previsto}}{\text{Fluxo de Caixa Realizado}} = \text{Margem de erro a ser tratada}$$

$$\left[\frac{\text{Total de Vendas(Últimos 3 meses)}}{3} \right] \times 8,5\% + \text{Média de Vendas dos Últimos 3 meses} = \text{Meta de Vendas}$$

4.1.1.2 Aplicação do 5W2H

Dando sequência à aplicação das ferramentas da qualidade, abaixo foi aplicado o 5W2H a fim de traçarmos o plano estratégico de melhorias, onde será visualizado de forma sistêmica quais ações devem ser tomadas de imediato, elencando assim as prioridades.

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?	Status
Criar de Fluxo de Caixa Previsto e Realizado	Para melhor visualizar a saúde financeira da Óptica X	Planilha Excel	01/02/2018	Aieli	Através do preenchimento diário/mensal de entradas e saídas financeiras	0	Concluído
Criar Controle de Estoque	Para saber o que tem disponível para venda e provisionar compras embasando-se nas reais necessidades de investimento em estoque de forma acertiva.	Planilha Excel	01/03/2018	Aieli	Levantamento do estoque atual, preenchimento da planilha separando por material, cor, modelo e maca. O preenchimento deve ser diário.	0	Concluído
Levantamento de Vendas dos últimos 3 meses (em valores)	Para criação de meta atingível e indicadores onde apresente o resultado e prospecção de metas dos meses subsequentes - a meta deve ser atingível, porém que proponha desafios.	Planilha Excel	30/04/2018	Aieli	Controle em excel dos valores vendidos nos últimos 3 meses, com base no fluxo de caixa (entradas).	0	Concluído
Elaborar indicador	Para mensuração dos resultados financeiros e de vendas	Planilha Excel	01/05/2018	Aieli	Soma-se o resultado de vendas (em valores) dos últimos 3 meses, divide por 3, e multiplica-se por 8,5%, criando a meta dos próximos x meses.	0	Concluído
Apresentar a proprietária 3 orçamentos de sistemas integrados	Para que o índice de erros nos dados seja minimizado	Documento Orçamentário	30/05/2018	Aieli	Solicitando a 3 empresas especializadas em sistemas para ópticas o orçamento de sistemas completos	0	Concluído

Fonte: Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, Brasil

5. Análise dos Resultados

Após aplicação das ferramentas da qualidade, Diagrama de Ishikawa, e5W2H, pode-se analisar que as causas relevantes e potenciais são:

MÁQUINAS	CAUSA	ANÁLISE
	Não se Aplica	
MEDIDAS	CAUSA	ANÁLISE
	Ausência de Indicadores	Métrica relevante para o controle de metas e medidas
MEIO AMBIENTE	CAUSA	ANÁLISE
	Impactos Ambientais	Não se Aplica
	Concorrência	Há menos de 200m há uma Óptica.
	Competitividade	Mesmo com a proximidade de uma Empresa do mesmo seguimento, o público alvo das mesmas é diferente, a Óptica X procura atingir a Classe C e D, pois não trabalha com grandes marcas e grifes, já a concorrente, trabalha com grandes marcas e grifes, não havendo competição entre as mesmas.
MÃO DE OBRA	CAUSA	ANÁLISE
	Gestão	Devido a falta de conhecimento em Gestão administrativa, planejamento estratégico e controles internos, a Óptica X possui deficiência em sua atual Gestão
	Operação	As operações da Óptica X prezam pelo bom atendimento.
MÉTODO	CAUSA	ANÁLISE
	Ausência de Processos	A Óptica X não possui processos definidos, onde as informações se perdem e não há padronização.
	Ausência de dados formais	A Óptica X não possui dados formalizados para mensuração de resultados.
MATÉRIA PRIMA	CAUSA	ANÁLISE
	Qualidade do Produto	A Óptica X preza pela qualidade e preço acessível dos seus produtos, portanto, garante aos seus clientes, a garantia em armações de 1 ano, e premente limpeza de lentes sem custo.

Evidencia-se com esta análise que os problemas da Óptica X estão diferentemente ligados a ausência de dados formais, controles internos, e mensuração de resultados. A Empresa coloca-se em risco, uma vez que suas decisões não são embasadas em dados levantados e mensurados.

A empresa preza pelo bom atendimento ao Cliente, não possui concorrente direto próximo à sua localização física, focando na qualidade e garantia dos produtos oferecidos aos seus Clientes. Com base nisso dá-se início a proposta de controles internos, ou seja, Plano de ação traçado conforme desenvolvimento do 5W2H.

6. PROPOSTA DE CONTROLES INTERNOS

A Proprietária entendeu a importância em saber o que tem dentro de seu estoque, focando em compras assertivas, redução de custos com viagens para compras, melhor rotatividade do estoque, determinação de metas atingíveis, porém desafiadora, e tratamento de metas não conformes.

6.1 Controle de Estoque

Devido à falta de um sistema integrado, a proposta foi apresentada em modelo de planilha em Excel. Todas as informações devem ser alimentadas tendo como sequência lógica, as informações abaixo relacionadas e seguindo procedimentação.

Efetuada a contagem de estoque separando inicialmente por marca; tipo (solar/grau); Classificação por Material (metal, acetato e plástico) e Público alvo;

De Fevereiro/2018 à Abril/2018 levantamos a quantidade média vendida de cada item conforme separação e identificamos o estoque mínimo necessário individual.

Informação Completa	Tipo	Público Alvo	Marca	Material	Estoque Atual	Estoque Mínimo
A-Adulto-Grau-Metal	Grau-	Adulto-	A-	Metal	11	12
A-Adulto-Sol-Plástico	Sol-	Adulto-	A-	Plástico	17	7
B-Adulto-Grau-Plástico	Grau-	Adulto-	B-	Plástico	8	8
B-Adulto-Sol-Metal	Sol-	Adulto-	B-	Metal	9	8

B-Adulto-Grau-Acetato	Grau-	Adulto-	B-	Acetato	13	14
C-Adulto-Sol-Acetato	Sol-	Adulto-	C-	Acetato	23	12
A-Infantil-Grau-Metal	Grau-	Infantil-	A-	Metal	7	5
A-Infantil-Sol-Plástico	Sol-	Infantil-	A-	Plástico	14	11
B-Infantil-Grau-Plástico	Grau-	Infantil-	B-	Plástico	8	13
B-Infantil-Sol-Acetato	Sol-	Infantil-	B-	Acetato	12	6
C-Infantil-Grau-Acetato	Grau-	Infantil-	C-	Acetato	11	8
C-Infantil-Sol-Plástico	Sol-	Infantil-	C-	Plástico	16	14

Posterior ao levantamento de estoque, criamos uma tabela para alimentação simultânea, onde todos os itens vendidos devem ser lançados por dia na mesma.

A alimentação do controle proposto atualiza automaticamente (mediante fórmulas) o estoque, visualizando quando há necessidade de compra de um item.

Item vendido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A-Adulto-Grau-Metal	10	6													
A-Adulto-Sol-Plástico	7	6													
B-Adulto-Grau-Plástico	0														
B-Adulto-Sol-Metal	3														
B-Adulto-Grau-Acetato															
C-Adulto-Sol-Acetato															
A-Infantil-Grau-Metal															
A-Infantil-Sol-Plástico															
B-Infantil-Grau-Plástico															
B-Infantil-Sol-Acetato															
C-Infantil-Grau-Acetato															
C-Infantil-Sol-Plástico															

Com a aplicação deste, a Proprietária poderá visualizar os itens parados em estoque e com maior rotatividade, lembrando que para que os dados sejam confiáveis, não poderá haver alteração em fórmulas e o preenchimento imediato após venda, diminuindo a probabilidade de erros ou esquecimento,

6.2 Controle interno de vendas

Criamos uma planilha para mensuração dos valores vendidos nos últimos 3 meses. Com base neste resultado, acrescido um percentual de 8,5%, estipulamos metas para comissionamento/premiação.

Seguimos com o indicador de vendas calculado com base na meta a ser atingida.

Indicador nº1 – Soma dos três últimos meses, dividido por três, acrescido 8,5% (aplicável por três meses e alterado trimestralmente com base nos meses anteriores).

$\frac{\text{Soma dos três últimos meses}}{3} (+) 8,50\%$

Meses	fev/18	mar/18	abr/18
Valores	R\$23.753,20	R\$20.218,00	R\$19.730,00
		Média	R\$21.233,73
		Meta	R\$23.038,60
		95%	R\$21.886,67
		90%	R\$20.734,74
		< 90%	R\$19.582,81

Comissionamento/Premiação		
Meta 100%	3,50%	R\$806,35
Meta 95%	3%	R\$656,60
Meta 90%	2,50%	R\$518,37
Meta < 90%	1%	R\$195,83

Tratamento de não conformidade em caso de não atingimento da meta

O tratamento de não conformidade elaborado é de forma simples, objetiva e específica, para que possa ser identificado o porquê não foi atingida a meta, tratado e mensurado no mês seguinte se houve resultado na estratégia adotada.

Este formulário deve ser preenchido até o quinto dia útil de cada mês, tendo um prazo de validade de 30 dias após o preenchimento. Caso a meta não seja

alcançada novamente, deve ser revisto a estratégia adotada no formulário anterior, traçando novas estratégias.

É importante ressaltar que nem sempre haverá a necessidade do preenchimento dos 5 Por quês, pois em alguns casos, o problema pode ser detectado na primeira, segunda, terceira ou quarta resposta, levando sempre em consideração, que a segunda pergunta deve responder o porquê ocorreu a primeira, e assim sucessivamente.

Faz-se necessário o preenchimento mensal e análise de ações sempre que uma meta pré-determinada não foi atingida.

Gestor da área:	
Colaborador que desenvolve a atividade:	
Data de Preenchimento:	
O que não deu certo?	
Exemplo: "Resposta: A meta do mês de abril não foi atingida"	
1	Por que isso não deu certo? Ex: Pois não recebemos os lançamentos a tempo
2	Por que o nº 1 não deu certo? Ex: Devido a greve dos caminhoneiros
3	Por que o nº 2 não deu certo?
4	Por que o nº 3 não deu certo?
PLANO DE AÇÃO:	
Plano de Ação 1- Ex: Programar compras com antecedência em caso de mudanças de tendências	
Plano de Ação 2-	
Plano de Ação 3-	

6.3 Proposta de Fluxo de Caixa Previsto e realizado.

Com base nas informações levantadas, propomos à Proprietária, a criação de um fluxo de caixa previsto e realizado, contemplando todos os seus custos fixos e variáveis, prevendo reinvestimento, e imprevistos estruturais.

Indicador nº 2 – Soma do Total de Vendas dos últimos três meses, dividido por 3, acrescido um total de 8,5% (atualizado mensalmente).

Descrição	Receita Prevista	Receita Realizada	Despesa Prevista	Despesa Realizada
Aluguel			-2.000,00	-2.000,00
Água			-150,00	-133,21
Luz			-250,00	-263,20
Telefone			-80,00	-71,55
Internet			-80,00	-80,00
Folha de Pagamento Fixa			-1.800,00	-1.800,00
Folha de Pagamento Variável (Comissionamento)			-660,00	-518,37
Impostos			-350,00	-463,00
Marketing			-300,00	-630,00
Prolabore			-3.000,00	-3.000,00
Reinvestimento			-5.000,00	-6.370,00
Fornecedor A			-1.400,00	-1.266,00
Fornecedor B			-1.250,00	-1.320,00
Fornecedor C			-1.600,00	-1.100,00
Receita em Vendas/ mês	21.233,73	18.720,18		
Totais	21.233,73	18.720,18	-17.920,00	-19.015,33
Resultado Mês		-2.513,55		-1.095,33
	Resultado Final		-3.608,88	

Lembro novamente que os dados apresentados anteriormente nesta pesquisa, são fictícios.

6.4 Apresentação de orçamento de sistemas integrados

Propus inicialmente a Proprietária de Óptica X para conhecermos o Sistema gratuito disponibilizado pelo SEBRAE – Conta Azul, porém, a mesma alega ter utilizado no início das atividades da Óptica e não se adaptou, sendo assim, me propus a levantar alguns sistemas utilizados pela concorrência, para que tentem implantar futuramente, diminuindo o índice de erros em planilhas, ou desformatação.

EMPRESA	OPTIDADOS
VALOR MENSAL R\$ 375,00	
FUNCIONALIDADE:	
(x) Controle de Estoque	(x) Fluxo de Caixa Previsto e realizado (x) Controle de Vendas
Implantação R\$ 150,00	
EMPRESA	SOS OPTICAS
VALOR MENSAL R\$297,00	
FUNCIONALIDADE:	
(x) Controle de Estoque	(x) Fluxo de Caixa Previsto e realizado (x) Controle de Vendas
Implantação R\$0,00	

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a aplicação dos controles propostos, espera-se que as compras efetuadas a partir dos dados sejam assertivas, sem prejuízo, mantendo um estoque mínimo seguro, redução de custos com viagens, identificação de itens parados em estoque para possíveis liquidações, foco em visualizar oportunidades em liquidar peças obsoletas e fora de tendência, aproveitando o custo de oportunidade.

Espera-se também que as metas determinadas sejam fatores de motivação para os colaboradores, onde exija esforço para o atingimento da meta, porém, não seja inatingível, pois serão mensurados e embasados em dados reais, os quais entende-se que depende de fatores internos, tais como, retenção de cliente, atendimento e negociação, focando e não perder vendas. A partir do momento que o comissionamento/premiação depende de dados reais mensurados, é do interesse de todos que os controles sejam rígidos e precisos, o que estimula a atenção e foco nos controles internos propostos.

Com o tratamento de não conformidade, espera-se que sempre onde houver falhas no processo, informações divergentes, ou metas não atingidas, o mesmo seja aplicado para que possam identificar a causa raiz do problema e descobrir o fator relevante para a solução potencial no mês subsequente, alinhando assim novas metas e evitando sucessão de erros. Lembro que a proposta de tratamento de não conformidade nesta monografia refere-se a metas de vendas, porém, o modelo pode aplicar-se em todos os controles internos que se entenda necessário a análise.

Quanto à aplicação do fluxo de caixa, espera-se que os dados financeiros e contábeis fiquem claro quanto aos custos, gastos e ganhos da empresa, podendo direcionar a empregabilidade dos seus recursos com maior foco e segurança, enxergando o futuro e solidificando o presente. É suma importância ressaltar que toda e qualquer retirada de caixa deve ser registrada e justificada, para que os dados sejam precisos, todo gasto e pagamento também deve ser documentado, dando a oportunidade de visualizar com clareza onde o dinheiro tem sido empregado. A previsão do fluxo de caixa servirá para que ele se adeque mês a mês, conforme o realizado, cortando gastos desnecessários, canalizando a empregabilidade dos recursos financeiros em investimento no crescimento da Empresa.

Referencias

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO PARA GESTÃO DE EMPRESAS
Comitê de Organizações Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission), sigla em inglês Coso, representa um grupo de entidades profissionais americanas entre elas: O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), a Associação Americana de Contabilidade (AAA), o Instituto de Auditores Internos (IIA) e o Instituto de Executivos Financeiros (FEI).

Disponível em:

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/68/68>

Acesso em 21/08/2017

ANDRADE, Armando. Eficácia, eficiência e economicidade: Como atingi-las através de adequados sistemas de controles internos. São Paulo: A. Andrade. 1999.

Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/67-41-PB.pdf>

Acesso em 06/09/2017

ANDRADE, Euridice S. M. de. COSENZA, José P. ROSA, Luiz P. Evidenciação do risco empresarial e ambiental diante das mudanças climáticas e do aquecimento global. Revista de Contabilidade e Organizações – USP, SÃO PAULO, V 7, N 17, P. 102-118, jan./abr. 2013.

Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/56691>

Acesso em 06/09/2017

COLETTI, Jaqueline. Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade.

Disponível em: <https://acta.inpa.gov.br/fasciculos/40-1/BODY/v40n1a17.html>

ACESSO EM 02/05/2018

CONTROLES INTERNOS: FUNDAMENTAIS E INDISPENSÁVEIS À INTEGRIDADE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL, II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT'2005.

Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/311_artigo%20controles.pdf

Acesso em: 28/04/2018

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Disponível em:

<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/469/O%20CONTROL%20E%20>

Acesso em 07/10/2017

CREPALDI (2007), Revista Gestão de Desenvolvimento em Contexto – Vol. 1. Disponível em: <http://200.19.0.178/index.php/GEDECON/article/view/287/229>
ACESSO EM 28/07/2018

DURÃO, Mariana, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina, 2012.
Disponível em: http://www.sebrae-sc.com.br/newart/printer.asp?cd_noticia=4627
ACESSO EM 06/09/2017

GALDÁMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, L. C. R., GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. Gestão & Produção, v. 16, n. 1, p. 133-151, 2009.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2009000100013>
Acesso em 03/05/2018

GALLORO & ASSOCIADOS AUDITORES. Controle interno e Contabilidade como elemento de controle. In Coleção Seminários CRC-SP / IBRACON: Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria. São Paulo: Atlas, 2000.
Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/311_artigo%20controles.pdf
ACESSO EM 23/10/2018

POLACINSKI, XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.
Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/305399188_FERRAMENTAS_DA_QUALIDADE_NA_MELHORIA_DO_PROCESSO_PRODUTIVO_UM_ESTUDO_NO_PROCESSO_DE_PANIFICACAO_EM_UMA_REDE_DE_SUPERMERCADOS_DA_CIDADE_DE_CAMPOS_DOS_GOYTACAZES-RJ
ACESSO EM 08/05/2018

Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2007,
Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3372/337228632007>
Acesso em 28/07/2018

Revista de Administração do Sul do Pará (REASP) - FESAR – v. 3, n. 2, Mai/Ago – 2016.
Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/74-271-1-PB.pdf>
ACESSO EM 08/05/2018

RODIL, Ricardo Julio, COLEÇÃO DE SEMINÁRIOS CRC-SP/IBRACON – CONTROLES INTERNOS CONTÁBEIS E ALGUNS ASPECTOS DE AUDITORIA. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000, O controle interno como ferramenta de gestão, Universidade Regional do Nordeste do Rio Grande do Sul.
Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/469/O%20CONTROLE%20INTERNO%20COMO%20FERRAMENTA%20DE%20GESTAO%20-%20FABIANO%20BITEN.pdf?sequence=1>
Acesso em 21/08/2017

SHIME, Pedro T. , Quanto custa a falta de controle interno para a empresa? Disponível em:

<http://artigoscheckpoint.thomsonreuters.com.br/a/2tts/quanto-custa-a-falta-de-controle-interno-para-a-empresa-pedro-t-shime>

Acesso em 06/09/2017

ROQUE, Ana. I. F. C. Vinagre, APLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE ISHIKAWA À ANÁLISE DE INCIDENTES.

Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/16406/1/RUN%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Ana%20Isabel%20Roque.pdf>

ACESSO EM 01/05/2018

STAKE (1999), Características dos Estudos de Caso

Disponível em:

<https://www.eduser.ipb.pt/index.php/eduser/article/view/24/27>

ACESSO EM: 29/07/2018

VERGUEIRO, Waldomiro. Qualidade em serviços de informação. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

Disponível em: file:///C:/Users/user/Downloads/27081-218752-1-PB.pdf

ACESSO EM 02/05/2018