

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
VIII CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

GUILHERME PARZIANELLO

**CONTROLES GERENCIAIS APLICADOS A UMA EMPRESA DE
COMÉRCIO DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2013

GUILHERME PARZIANELLO

**CONTROLES GERENCIAIS APLICADOS A UMA EMPRESA DE
COMÉRCIO DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco

Orientador(a): Prof. Msc. Odair Roberto Giasson

PATO BRANCO

2013



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Controles Gerenciais Aplicados a uma Empresa de Comércio de Materiais para
Construção

Guilherme Parzianello

Esta monografia foi apresentada às 19h do dia 5 de março de 2013 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira do da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus de Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Msc. Oldair Roberto Giasson
UTFPR – Câmpus de Pato Branco
(orientador)

Prof Dr. Luiz Fernande Casagrande
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

Prof Dr. Sandro Cesar Bortoluzzi
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

RESUMO

PARZIANELLO, Guilherme. **Controles Gerenciais Aplicados a uma empresa de Comércio de Materiais para Construção**. 2013. 38 f. Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

Nos dias de hoje, toda e qualquer empresa, independente do seu tamanho ou ramo de atuação, deve estar apta a gerir seus recursos de maneira eficiente. Para isso, seus gestores devem estar providos do maior número de informações possíveis relacionadas ao negócio. Sendo assim, este trabalho de conclusão de curso, elaborado na estrutura de estudo de caso, procurou propor um modelo de controle gerencial, por meio de controles internos e do desenvolvimento de um modelo de apuração de resultados adequado a uma empresa de varejo que comercializa materiais de construção na cidade de Pato Branco – PR, que supra a sua necessidade de informações financeiras e gerenciais. O estudo inicia-se com uma breve revisão da literatura especializada em controladoria e contabilidade gerencial. Com base nisso, e através de análise da empresa e entrevistas com o gestor, foi feita uma descrição dos controles internos e gerenciais que a empresa possui. Os controles a tem função de garantir a segurança do patrimônio e a fidelidade das transações efetuadas pela empresa. Dada a sua importância, foram estabelecidos controles internos e gerenciais necessários a cada área, propondo-se sugestões e melhorias pertinentes a cada uma delas. Ao final do trabalho, foi estabelecido o modelo de apuração de resultados adaptado à empresa, através do método de custeio variável, apresentado as margens de contribuição e de lucro. Esse relatório gerencial poderá ser acompanhado constantemente pelo empresário e utilizado como auxílio na tomada de decisões. Portanto, acredita-se que o resultado do estudo de caso tenha sido positivo, sendo que o trabalho elaborou controles de gestão e demonstrou uma série de informações que até então a empresa não tinha conhecimento.

Palavras-chave: controladoria, contabilidade gerencial e varejo.

ABSTRACT

PARZIANELLO, Guilherme. **Management Controls Performed at a Construction Trade Company**. 2013. 38 f. Final Paper of Accountancy and Financial Management Course of Federal Technology University of Parana- UTFPR.

Nowadays, every company, no matter its size or line of business, it has to be able to manage their resources in an efficient way. So in this way their managers should be provided with the largest number of information related to the business. So, this final paper, elaborated in case of study structure, focused on to propose a management control model, based on internal controls and in the development of a determination of results model suitable to a retailer company that sells construction materials in Pato Branco – PR, that supplies its management and financial necessity of information. The Paper starts with a brief review of specialized Literature at controllership and management accounting. Based on it, and through analyses and interviews with the company manager, it was done an internal control and management description that the company has. The internal controls have the function of ensure de safety of assets and fidelity of the company transactions. Given its importance, were established internal and management controls required in each area, giving suggestions related to each one. At the end of the study, it was shown the calculation of results model adapted to the company through variable cost method portraying the contribution and profit margins. This management reporting may be constantly followed by the manager and used as a support to the decision making. So then, it is believed that the result of the work was positive, because it was established management controls and a lot of information that the company has never had, were shown.

Key-words: controllership, management accounting and retailer.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstração de Fluxo de Caixa – Modelo Gerencial.....	16
Tabela 2 – Demonstração do Resultado do Exercício.....	21
Tabela 3 - Modelo DRE - Margem de contribuição e Resultado Econômico.....	21
Tabela 4 – DFC – Modelo Gerencial de Controle de Caixa Sugerido.....	25
Tabela 5 – Controle do Faturamento.....	26
Tabela 6 – Controle de Despesas.....	28
Tabela 7 – Controle de Estoque Permanente.....	31
Tabela 8 – Apuração do Resultado da Energia Elétrica e Construção.....	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Tema e Problema	11
1.2	Objetivos	11
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	Justificativa	12
1.4	Metodologia	13
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1	Controle Interno	14
2.1.1	Controle De Caixa.....	15
2.1.2	Controle de Estoque.....	17
2.1.3	Controle de Vendas e Contas a Receber.....	17
2.1.4	Controle de Comprar e Contas a Pagar	18
2.2	Contabilidade Gerencial.....	19
2.3	Apuração do Resultado e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)..	20
3	ESTUDO DE CASO	23
3.1	A Empresa Energia Elétrica e Construção.....	23
3.2	Análise dos Controles Gerencias da Empresa	23
3.3	Sugestões.....	24
3.3.1	Sugestões ao Controle de Caixa.....	25
3.3.2	Sugestões ao Controle de Vendas/Faturamento	26
3.3.3	Sugestões ao Controle de Contas a Receber	27
3.3.4	Sugestões ao Controle de Contas a Pagar	28
3.3.5	Sugestões ao Controle de Despesas	28
3.3.6	Sugestões ao Controle de Estoque.....	29

3.4 Apuração do Resultado Econômico da Empresa Energia Elétrica e Construção	32
4 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

Micro e pequenas empresas que são gerenciadas por famílias, tendem a manter modelos de gestão tradicionais, estabelecidos através de necessidades e situações do dia-a-dia que foram acontecendo ao longo de sua existência. Essas empresas podem não dispor de profissionais com conhecimento contábil e financeiro, e, conseqüentemente não possuem processos de gestão financeira bem definidos.

O trabalho trata-se de um estudo de caso, elaborado no intuito de destacar e propor melhorias gerenciais para uma empresa que comercializa materiais para construção, situada na cidade de Pato Branco.

1.1 Tema e Problema

O tema escolhido foi à apuração de resultado suportado por controles internos. O problema é que em muitas empresas de pequeno porte, como a empresa que será estudada nesse artigo, a gestão financeira cabe ao próprio empresário. Por sua vez, o empresário está diretamente ligado às operações da empresa. Um modelo de apuração de resultados requer atenção e tempo.

Dessa forma, tem-se como problema de pesquisa: Quais controles gerenciais podem atender as necessidades de informação para apoio a gestão de uma empresa familiar que comercializa materiais para construção?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desse trabalho é analisar as necessidades gerenciais de uma empresa comercial familiar de pequeno porte e sugerir controles gerenciais que possam atender as necessidades de gestão da empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) analisar e descrever os controles gerenciais que a empresa possui;
- b) identificar quais são os controles internos necessários para cada área;
- c) elaborar modelos de relatórios gerenciais para acompanhamento do gestor;
- d) propor um o modelo de apuração de resultado que atenda as necessidades;
- e) apresentar os resultados apontando os pontos fortes e fracos das ferramentas utilizadas e propor melhorias;

1.3 Justificativa

O presente trabalho pretende contribuir com a gestão da empresa em questão, através da elaboração de métodos que tem como função fornecer informações contábeis e financeiras.

Segundo Sebrae (2011), a taxa de mortalidade das empresas na região Sul do País em 2006 foi de 28,3% nos 2 primeiros anos de atividade. Ou seja, a cada 10 empresas, quase 3 encerram suas atividades antes de completarem 2 anos de idade.

Portanto em dias atuais, as empresas devem se munir do maior número de informações possível. Para isso, é de suma importância ter em mãos informações financeiras que sustentem a tomada de decisões que tem grande impacto sobre o negócio.

1.4 Metodologia

O tipo de pesquisa adotado pelo presente trabalho é o modelo de estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é o mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Gil (2002) destaca que para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, os estudos de caso requerem múltiplas técnicas de coletas de dados.

Nesse caso, estudo contou com análise da empresa em estudo, através de investigação e coleta de dados, o que tornou possível a elaboração do trabalho. As técnicas de coleta de dados foram à observação, entrevista com gestor e colaboradores da empresa e análise de documentos administrativos e contábeis.

Salienta-se que, para fins desta pesquisa, o nome da empresa bem como os valores apresentados não são reais. Contudo, para não haver distorções na análise dos dados, foi utilizado um coeficiente conversor igual para todos os valores, portanto, as proporções são reais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Controle Interno

Quando se fala em apuração de resultado, é imprescindível que se fale também dos controles internos. De nada vale o resultado apurado se os meios para se chegar ao resultado não estão trazendo informações confiáveis. Pior, o resultado apurado de forma errônea pode levar o empresário a tomar decisões incorretas sobre o negócio.

A controladoria é responsável pela elaboração e implementação de um sistema integrado de informações operacionais e financeiras para, a partir das demonstrações contábeis geradas e baseadas em uma estrutura sólida de controles internos, suprir os gestores com ferramentas de análise e controle gerencial, possibilitando o alcance de metas organizacionais estabelecidas pela alta administração (GARCIA, 2010, p. 2).

Sendo assim, pode-se dizer que os controles internos em uma empresa envolvem um conjunto de ferramentas, procedimentos e métodos de trabalho que tem a função de assegurar e controlar as operações, os resultados, os bens e o patrimônio da empresa. Fornece segurança e apoio à tomada de decisões ao empresário.

Garcia (2010, p. 6) destaca que “é importante ressaltar a maioria das ferramentas da controladoria tem como resultado apresentar o desempenho operacional e financeiro das atividades da empresa”.

Como define o AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants* (2009):

Um processo efetuado pelo quadro de diretores, gerentes e outros profissionais, desenvolvido para proporcionar uma garantia razoável em relação ao alcance dos objetivos nas seguintes categorias: confiabilidades nos relatórios financeiros, eficácia e eficiência das operações e conformidade com as leis e regulamentos.

Conforme o AICPA, os controles internos tem a função de:

- Proteger os ativos da empresa;
- Obter informação adequada;
- Promover a eficiência operacional;

- Estimular a obediência e o respeito às políticas da organização.

Portanto, o controle interno deve estar presente em todas as áreas da organização, suprimindo a necessidade que cada área tem de ser controlada. Sendo assim, cada área tem suas respectivas necessidades de controle, conforme será descrito nos próximos tópicos do trabalho.

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRC-SP) (1998) destaca que o controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicados em uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e estimular a obediência às normas administrativas estabelecidas.

Com uma visão mais voltada para o resultado, Catelli (1999), relata que a missão da Controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização. Conforme Catelli (1999), a controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica e busca induzir os gestores à maximização do resultado econômico.

2.1.1 Controle De Caixa

Conforme Garcia (2010), o controle interno sobre as atividades da deve prever medidas para salvaguardar a fidelidade das transações de entradas e saídas de recursos monetários. Segundo ele, dois controles são fundamentais: a elaboração do fluxo diário de caixa e a realização periódica da conciliação bancária.

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo distingue a necessidade de implementar medidas de controle interno relacionado a:

- a) entrada de recursos (recebimentos);
- b) saída de recursos (pagamentos);
- c) saldos físicos (existência física).

Portanto a empresa deve registrar as entradas e as saídas de recursos, e utilizar esses registros para extrair informações gerenciais, que podem contribuir para tomada de decisões.

Hoss *et al.* (2008), destacam que a demonstração de fluxo de caixa para fins estratégicos deve ser projetada utilizando informações passadas e presentes, incluindo perspectivas de mercado, sazonalidades e outros aspectos que possam afetar a posição financeira da empresa.

Dessa forma, chegamos ao modelo de demonstrativo de fluxo de caixa projetado (das operações), segundo Hoss *et al.* (2008):

Tabela 1 – Demonstração de Fluxo de Caixa – Modelo Gerencial

DFC - Modelo Gerencial	Período 1			Período 2		
Origens (Entradas de Caixa)	P	R	V	P	R	V
a) + Recebimento de clientes						
b) + Recebimento de juros						
c) + Outros recebimentos						
(=) Total das origens nas operações						
Aplicações (Saídas de Caixa)						
d) (-) Pagamento de fornecedores						
e) (-) Pagamento de despesas operacionais						
f) (-) Pagamento de juros						
g) (-) Pagamento de impostos						
h) (-) Outros pagamentos						
(=) Total das aplicações nas operações						
Variação do Disponível						

Fonte: Hoss *et al.* (2008)

onde:

P = Projetado

R = Realizado

V = Variação

Existem vários modelos de demonstrativo de fluxo de caixa. Segundo Hoss *et al.* (2008) cada modelo deve adequar-se às necessidades de informação e ao modelo decisório do usuário, pois de nada adianta um modelo de fluxo de caixa excessivamente sofisticado se não puder ser efetivamente entendido.

2.1.2 Controle de Estoque

Conforme o CRC-SP (1998), em empresas comerciais, os estoques são adquiridos prontos para venda e a atividade da companhia será armazená-los para posterior revenda. Dessa maneira, o ciclo que irá determinar o sistema de controle de estoques envolve a compra do produto, sua estocagem e venda posterior.

Segundo Hoss et al. (2008), necessário se faz um sistema de controle de estoque com acompanhamento paralelo e concomitante às operações de movimentação de mercadorias, principalmente de compra e venda. Para isso, deve-se usar o método de inventário permanente, no qual o valor dos estoques é apurado constantemente.

Hoss et al. (2008), ressaltam que esse método, além de propiciar maior eficácia na apuração dos custos das mercadorias e apuração do exercício, resulta em melhores informações para a tomada de decisão.

Cabe salientar que pequenas empresas geralmente usam o controle de estoque periódico, ou seja, apuram o estoque apenas no final de cada exercício. Os controles utilizados são dados pela fórmula de cálculo do CMV:

$$\mathbf{CMV = E_i + C - E_f}$$

Onde:

CMV = Custo da mercadoria Vendida

E_i = Estoque inicial

C = mercadorias compradas no período

E_f = Estoque final

Desta forma, os estoques não recebem o devido controle, tornando-se muito difícil gerenciá-lo em razão da respectiva falta de informação.

2.1.3 Controle de Vendas e Contas a Receber

Para Peleias (2003), vender envolve a realização de diversas atividades, desde o contato inicial com o potencial comprador de produtos e serviços, até o efetivo recebimento dos valores. A lista a seguir apresenta as os principais controles pertencentes a esse ciclo:

- a) contato com o cliente;
- b) emissão do pedido de venda;
- c) análise e concessão de crédito;
- d) verificação do estoque;
- e) faturamento;
- f) entrega ao cliente;
- g) envio do documento de cobrança ao cliente;
- h) pagamento, pelo cliente, do título no vencimento;
- i) baixa do título no contas a receber;
- j) contabilização.

Garcia (2008) ressalta que em algumas dessas atividades, há modificações dos saldos de contas contábeis. Portanto cabe ao contador conhecer o processo de vendas da empresa, além dos documentos que evidenciam as transações.

2.1.4 Controle de Comprar e Contas a Pagar

O processo de compras e pagamentos inclui desde a necessidade de recursos que serão consumidos até a liquidação da obrigação decorrente desta aquisição junto aos fornecedores, segundo Garcia (2008).

Abaixo segue uma lista dos principais controles pertinentes ao ciclo de compras e contas a pagar apresentadas por Peleias (2003):

- a) identificação da necessidade de compra;
- b) seleção do fornecedor;
- c) emissão do pedido de compra;

- d) recebimento de mercadoria;
- e) confronto de nota fiscal x pedido de compra;
- f) recebimento e conferência do documento de cobrança;
- g) pagamento do titula na data de vencimento;
- h) comunicação do pagamento e baixa do título;
- i) contabilização.

2.2 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial tem a capacidade de fornecer ao empresário informações vitais ao bom andamento do negócio. A necessidade de informações, e a qualidade das informações, dependem de um conjunto de variáveis que são específicas de cada negócio. Dessa forma, cada empresa deve estabelecer um plano de contas de acordo com essas variáveis. Conforme Ludícibus e Marion (2004), “o plano de contas é estruturado de forma ordenada e leva em consideração características fundamentais, tais como: tamanho da empresa, ramo de atividade, sistema contábil, interesse dos usuários, etc.”

Ainda segundo Ludícibus e Marion (2004), o maior interessado na contabilidade deveria ser o proprietário da microempresa, com objetivo de constatar se o negócio apresenta lucro compatível com outras alternativas de investimentos ou não. Daí a necessidade de preparar um plano de contas simples e objetivo que indique o resultado do período, podendo englobar algumas despesas (sem necessidade de destacá-las individualmente) para apurar o lucro.

Também deve-se levar em consideração que o custo de manter um sistema contábil complexo o torna inviável para uma microempresa. Ao contrário de uma empresa de grande porte, que necessita de um número muito maior de informações e dispõe de mais capital para isso.

Marion (2009), destaca que a contabilidade pode ser considerada como sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisão. Esses dados são elementos importantes e constantes nos Relatórios Contábeis, que são responsáveis por trazerem informações econômico-financeiras.

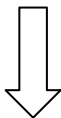
2.3 Apuração do Resultado e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

O resultado da empresa apresenta o seu desempenho durante um período pré-determinado. Esse resultado pode ser positivo, quando a empresa obtém lucro, ou negativo, quando a empresa apresenta prejuízo. Quando se usa a palavra resultado, conseqüentemente se está falando do conjunto de operações realizadas pela empresa num determinado período de tempo (Iudícibus e Marion, 2004).

Ainda segundo eles, para se chegar ao resultado, deve-se confrontar toda a Despesa com toda Receita que competem, igualmente, ao mesmo período de tempo.

Resultado é a diferença (positiva ou negativa) entre o total das receitas e o total das despesas incorridas pela empresa durante determinado período (LEITE, 1997, p.56).

Iudícibus e Marion (2004) relatam que a demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período e apresentada de forma dedutiva (vertical) como o esquema a seguir:

Receita		sentido vertical (dedutivo)
(-) Despesas		
Lucro ou prejuízo		

De uma maneira mais completa podemos observar o quadro a seguir:

Tabela 2 – Demonstração do Resultado do Exercício

DRE	Janeiro	Fevereiro	Março	Total Trimestre
RECEITA BRUTA DE VENDAS				
(-) Devolução de mercadorias				
Receita Bruta				
(-) DEDUÇÕES RB - SIMPLES S/VENDAS				
(-) CMV				
= Resultado Bruto				
(-) Despesas (vendas Adm e Financeiras)				
= Resultado Líquido				

Fonte: Hoss *et al.* (2008)

No modelo a seguir, o resultado é analisado de forma diferente. Ao invés de resultado bruto e resultado líquido, temos margem de contribuição e resultado econômico.

Tabela 3 – Modelo DRE – Margem de contribuição e Resultado Econômico.

Receitas operacionais
(-) Custos/despesas variáveis
(=) Margem de Contribuição Operacional
Receitas financeiras
(-) Custos financeiros
(=) Margem de Contribuição Financeira
(-) Custos/despesas fixas
(=) Resultado Econômico

Fonte: Catelli (1999)

Conforme Catelli (1999), com enfoque no resultado econômico, a apuração do resultado traz informações voltadas para a tomada de decisão. O modelo de apuração de resultados, segundo ele, deve ser formado com base nos princípios, definições e funções (diretrizes básicas) da empresa.

Para Catelli (1999), o resultado econômico deve basear-se na capacidade de geração de margem de contribuição que serão confrontados com os custos fixos, portanto, adota em seu modelo de apuração de resultado econômico baseado no sistema de custeio variável.

É importante destacar que o resultado econômico é o principal indicador de gestão de uma empresa. Portanto, todos os esforços dos colaboradores devem estar voltados ao resultado, buscando sempre sua maximização.

Outro ponto fundamental é que existem diferenças no resultado apurado para fins de pagamento de impostos (resultado fiscal) e o resultado gerencial (o que realmente aconteceu e é o que mais interessa para gestão).

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A Empresa Energia Elétrica e Construção

A empresa, que será chamada neste trabalho de Energia Elétrica e Construção para ter sua identidade preservada, atua no ramo de comercialização de materiais elétricos e de construção e está no mercado a mais de 16 anos. Está instalada na cidade de Pato Branco e atende também outras cidades da região sudoeste do Paraná. Atualmente a empresa conta com 9 funcionários, dentre eles, 5 vendedores.

3.2 Análise dos Controles Gerencias da Empresa

Como se trata de uma empresa familiar de pequeno porte, observou-se que poucos são o controles gerenciais. Segue abaixo a descrição dos controles que a empresa possui, segundo dados fornecidos pelo gestor da empresa em entrevista realizada:

- a) controle de caixa: feito através de um livro caixa somente para fins fiscais.
- b) controle de contas a pagar: a empresa controla as contas a pagar através do sistema de informática que possui e paralelamente a isso, através de fichas de controle, aonde são lançados os pagamentos manualmente. Segundo o gestor da empresa, esse controle é bastante eficiente.
- c) controle de contas a receber: é feito através do sistema informatizado e também, através de fichas, aonde são lançadas manualmente. Segundo o gestor da empresa, esse controle atende as necessidades da empresa. Porém, observou-se que nem todas as contas a receber da empresa são feitas através de duplicatas assinadas pelos clientes, isso acontece somente quando o cliente é duvidoso. Nos outros casos, a empresa trabalha com pedidos de venda.

- d) controle do estoque: é feito através do sistema de informática da empresa. Este controle é o que apresenta maior deficiência, uma vez que observou-se que em alguns casos mercadorias devolvidas não são devidamente lançadas no sistema. Outro problema encontrado, é que, como a empresa trabalha com alguns produtos de baixo valor monetário, muitas vezes, esses produtos são vendidos e a baixa no estoca não é efetivada. É de extrema importância destacar que empresa trabalha com estoque elevado. Observou-se que o valor mantido em estoque é quase 70% do seu faturamento anual.
- e) controle de vendas: o faturamento mensal da empresa é lançado em um livro, o qual é acompanhado pelo gestor. Porém, se observou que, na realidade, o valor lançado é o valor que entrou no caixa da empresa, e não o faturamento com vendas.

Após coleta e análise dos dados, concluiu-se que não existem informações suficientes para criar relatórios contábeis e administrativos com resultados coerentes com a realidade da empresa.

A partir disso, serão propostos quais os controles que a empresa poderá implantar em seu processo de gestão, específicos para cada área.

3.3 Sugestões

Nessa fase do estudo de caso, serão propostas algumas melhorias aos sistemas gerenciais da empresa em estudo e sugeridas ações de controles internos que podem ser utilizadas, através da aplicação modelos de gerenciamento considerados adequados ao bom andamento do negócio.

3.3.1 Sugestões ao Controle de Caixa

Como destacado anteriormente, as operações de caixa diárias são registradas em um livro caixa, o qual registra as entradas e saídas com suas respectivas descrições.

Sendo que, a empresa já registra suas operações de caixa, será proposta a utilização do modelo gerencial de caixa projetado, o qual foi estudado anteriormente. Para isso, segue um exemplo abaixo para destacar como o modelo pode ser utilizado:

Tabela 4 – DFC – Modelo Gerencial Controle de Caixa Sugerido

DFC - Modelo Gerencial	Período 1			Período 2		
Origens (Entradas de Caixa)	P	R	V	P	R	V
a) + Recebimento de clientes	80000	73450	-6550	78000	72250	-5750
b) + Recebimento de juros	2500	2840	340	2600	2800	200
c) + Outros recebimentos	0	0	0	0	0	0
(=) Total das origens nas operações	82500	76290	-6210	80600	75050	-5550
Aplicações (Saídas de Caixa)						
d) (-) Pagamento de fornecedores	50000	45000	-5000	48500	44900	-3600
c) (-) Pagamento de despesas operacionais	15000	16500	1500	16000	16500	500
f) (-) Pagamento de juros	0	0	0	0	0	0
g) (-) Pagamento de impostos	10000	11250	1250	10300	10900	600
h) (-) Outros pagamentos	0	0	0	0	0	0
(=) Total das aplicações nas operações	75000	72750	-2250	74800	72300	-2500
Variação do Disponível	7500	3540	-3960	5800	2750	-3050

onde: P = projetado, R = realizado e V= variação

As informações extraídas desse modelo podem contribuir muito com a tomada de decisões. Percebe-se que, a variação do período 2, foi menor do que a variação do período 1. Ao longo do tempo, a tendência é que a variação diminua. Isso acontece porque, com a utilização desse demonstrativo por um longo período de tempo, cria-se, automaticamente, um histórico de fluxo de caixa. Portanto, a

projeção deve ser feita com base em informações passadas, presentes e o que se espera do mercado no futuro.

3.3.2 Sugestões ao Controle de Vendas/Faturamento

Como foi visto anteriormente, a empresa faz acompanhamento do total de entradas de caixa. Foi observado que o valor que a empresa tem registrado em um livro de acompanhamento de faturamento mensal, é na verdade, o total de recebimentos do mês.

Sendo assim, o faturamento da empresa deve ser composto de todas as vendas à vista e prazo efetuadas no mês, deduzindo-se devoluções e descontos. Todas as operações de venda da empresa devem ser registradas por documentos. O mesmo deve acontecer com as devoluções E esse controle pode ser feito e analisado conforme o esquema a seguir:

Tabela 5 – Controle do Faturamento

TOTAL DE VENDAS À VISTA	65.902,49
TOTAL DE VENDAS A PRAZO	87.395,37
(-) DEVOLUÇÕES	5.350,98
(-) DESCONTOS	26.131,11
TOTAL FATURAMENTO MENSAL	121.815,77

É importante destacar que o sistema que a empresa utiliza é capaz de fornecer todas as informações utilizadas no relatório, desde que todas as transações sejam nele registradas.

Sugere-se a empresa que o controle de vendas/faturamento deve ser analisado constantemente e discutido com a equipe de vendedores, no intuito de se

destacar quais ações devem ser tomadas para que o resultado com faturamento seja otimizado.

3.3.3 Sugestões ao Controle de Contas a Receber

O controle de contas a receber envolve o cadastro de clientes e o controle de títulos a receber. Propõe-se que o cadastro de clientes deva seguir os seguintes requisitos, para obter a devida aprovação:

- a) Situação regular de CPF/CNPJ junto a órgãos de proteção de crédito, tais como SPC, SERESA e registro em cartório;
- b) Boas informações bancárias e tempo mínimo de conta de 2 anos, no caso de pagamento efetuado com cheque. Pagamentos em cheque sem cadastro do cliente somente é aceito se a conta bancária for de Pato Branco e com um período de conta também superior a 2 anos;
- c) Informações comerciais: no mínimo 3;
- d) Conferência de documentos: CPF e RG;
- f) Comprovação de endereço, através de comprovantes, como conta de água, luz ou telefone.

O controle de títulos/duplicatas a receber, como visto anteriormente é realizado através do sistema informatizado da empresa, e paralelamente a isso, através de fichas de controle.

Sendo assim, orienta-se que a empresa faça acompanhamento das contas a receber deve ser monitorado e controlado, observando-se os vencimentos. Para isso, diariamente deve-se retirar um relatório de contas a receber vencidas para que seja feito contato com clientes que estão em atraso. O não pagamento de duplicatas ocorrerá em inclusão ao SPC no período determinado de 3 meses após o vencimento. Vale destacar que esse período pode variar de acordo com o contato com o cliente.

3.3.4 Sugestões ao Controle de Contas a Pagar

Conforme analisado, observou-se que os controles internos de contas a pagar que a empresa possui são bastante confiáveis e suficientes para garantir o cumprimento das obrigações da empresa. Portanto, sugere-se que a empresa apenas mantenha os controles que utiliza, sem a necessidade de implantação de outros controles.

3.3.5 Sugestões ao Controle de Despesas

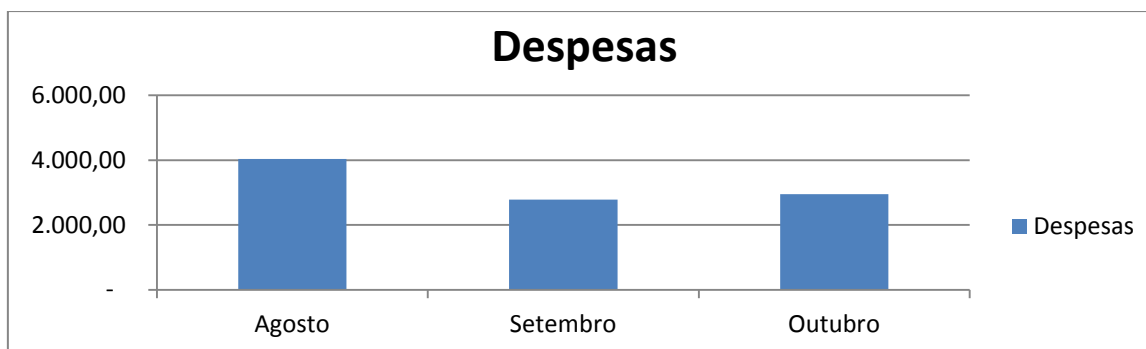
A empresa não efetua nenhum lançamento de despesas por escrito ou mesmo no sistema. Porém, o monitoramento de despesas é de grande importância para a empresa. Sendo assim, indica-se ao gestor que as despesas e devem ser monitoradas e comparadas mês a mês. Para isso, elaborou-se uma planilha que pode ser utilizada pela empresa:

Tabela 6 – Controle de Despesas

DESPEASAS	ago/12	set/12	out/12
Condução e Transporte	84,00	84,00	84,00
Escritório Contábil	500,00	500,00	500,00
Despesa com mercado	137,00	97,00	100,00
Despesas com software	583,00	583,00	583,00
Luz, água e telefone	535,00	397,00	430,00
Celular	247,00	197,00	200,00
Sistema de alarme	398,00	398,00	398,00
Despesa veículos - gasilina/manut.	163,00	122,00	145,00
Tarifas Bancárias	75,00	75,00	75,00
Outras despesas	1.318,00	329,00	437,00
TOTAL DESPESAS MENSAIS	4.040,00	2.782,00	2.952,00

E, a seguir, um gráfico que demonstra melhor a evolução das despesas:

Gráfico 1 - Despesas



Analisando a tabela 1, pode-se dizer que no mês de agosto a empresa teve um desembolso atípico, demonstrado pela grande diferença da conta outras despesas em relação aos meses seguintes.

As despesas com salários não estão destacadas neste relatório pois seu valor equivale a quase o dobro do total de despesas. Sendo assim, para melhor análise das despesas destacadas no relatório, preferiu-se excluir os desembolsos com salários.

3.3.6 Sugestões ao Controle de Estoque

O controle de estoque envolve compra de mercadorias, recebimento, estocagem, saída (vendas e devoluções de compra) e entrada (devoluções de venda) de mercadoria. Cada uma dessas tarefas deve possuir procedimentos padronizados para que erros sejam evitados. Segue a baixo a descrição das tarefas separadamente:

- a) compra: cada compra que é realizada deve gerar um pedido de compra, o qual é arquivado em uma pasta. Esse pedido de compra deverá ser utilizado para conferência da nota fiscal no recebimento da mercadoria. Após isso, o mesmo pode ser descartado

- b) recebimento de mercadorias: conferência da nota fiscal: essa deve estar de acordo com o pedido de compra, e deve observar se a razão social e o CNPJ da empresa estão corretos.
- c) conferência da mercadoria: deve-se conferir quantidade dos itens e de volumes, e no caso de produtos com frágeis, como lâmpadas e luminárias que possuem vidro em sua composição, deve-se ter certeza de que não está recebendo nenhum produto danificado.
- d) faturamento: a mercadoria que aguarda para ser faturada, deve ser estocado em um local separado das demais. Isso ocorre porque cada mercadorias possui um código, o qual é etiquetado em sua embalagem. Portanto, primeiramente, a mercadoria é lançada no sistema, o qual gera o respectivo código.
- e) estocagem: após esse procedimento, a mercadoria é codificada e colocada à venda, juntamente com as de mais mercadorias. As mercadorias ficam estocadas em dois depósitos. A empresa dispõe de dois depósitos. No depósito que fica no mesmo espaço físico da loja, ficam mercadorias de porte pequeno que e que possuem um giro de vendas maior. No depósito externo, estão estocadas as mercadorias de maior porte e giro menor de vendas. É importante destacar, que a mercadoria só deve ser estocada após o procedimento de faturamento, e deve-se garantir que toda mercadoria possua seu respectivo código.

A partir disso, sugere-se que a empresa implante o controle de estoque permanente, o qual foi estudado anteriormente. Para isso, na venda efetua-se o lançamento da venda e a baixa no estoque imediatamente.

Para apurar o custo da mercadoria vendida (CMV), quando a venda é efetuada, a baixa do estoque é feita pelo valor que a mercadoria foi adquirida do fornecedor. A tabela 7, a seguir, demonstra o exemplo de controle de um item:

Tabela 7 – Controle de Estoque Permanente

Entrada			Saida			Saldo		
Qtde.	Valor	Total	Qtde.	Valor	Total	Qtda.	Valor	Total
10	100,00	1.000,00	5	100,00	500,00	5	100,00	500,00

Dessa maneira, o custo da mercadoria vendida é de R\$ 500,00, e a quantidade estocada é de 5 unidades, com valor total de R\$ 500,00.

É importante destacar que a empresa deverá extrair as informações do estoque através do sistema de informática que utiliza, dada a enorme quantidade de itens que comercializa. A apuração do CMV manual é inviável. Portanto, é sugerido que o sistema da empresa seja configurado para apurar com CMV conforme o modelo de inventário permanente conforme foi proposto.

Outro ponto fundamental para uma boa gestão de estoque, principalmente em empresas que trabalham com estoque elevado, como é o caso da Energia Elétrica e Construção, é que se faça uma Curva ABC dos estoques. Esse método permite que se faça classificação dos produtos estocados, destacando quais os mais importantes e que trazem mais resultado para a empresa, através de análise de giro do estoque, lucratividade do item e impacto sobre o faturamento total da empresa.

Com relação à devolução de mercadorias, recomenda-se que seja feita somente através de notas fiscais de entrada, independente do valor da mercadoria. Deve-se destacar que no modelo de inventário permanente, toda operação com mercadorias deve ser informada ao sistema que gerencia o estoque, dando sua baixa ou entrada no ato da transação. Outra dica é que a empresa estipule um prazo máximo para devolução em 30 dias, sendo que por lei, nenhuma empresa é obrigada a receber devolução de mercadorias que não apresentem defeitos. Passados 30 dias da data da compra, a devolução não será aceita. Além disso, o cliente deve apresentar o documento de compra no ato da devolução.

3.4 Apuração do Resultado Econômico da Empresa Energia Elétrica e Construção

Após estabelecimentos dos controles internos, e sua correta aplicação, pode-se garantir que os dados necessários para a apuração do resultado da empresa são confiáveis. O modelo desenvolvido foi adaptado do método de custeio variável, apresentando o resultado econômico através da margem de contribuição e margem de lucro. Para fins deste, a partir dos dados coletados, apurou-se o resultado dos meses de agosto, setembro e outubro de 2012. Segue modelo proposto a seguir:

Tabela 8 – Apuração do Resultado Econômico

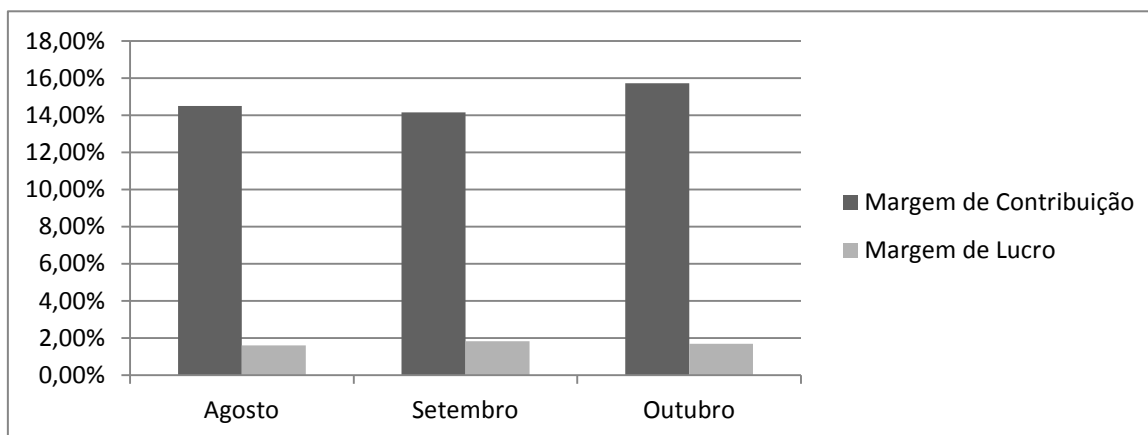
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	ago/12	set/12	out/12
TOTAL VENDAS	175.232,56	173.052,56	153.297,86
VENDAS À VISTA	73.958,97	55.927,85	63.925,83
VENDAS A PRAZO	101.273,59	117.124,71	89.372,03
(-) DEVOLUÇÕES	15.237,98	7.925,78	5.350,98
(-) DECONTOS	21.943,29	26.681,89	26.131,11
(-) CUSTO DOS PRODUTOS	101.371,71	103.398,73	88.682,81
(-) IMPOSTOS SIMPLES S/ VENDAS	11.293,76	10.567,45	9.051,72
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	25.385,82	24.478,71	24.081,24
% DE MARGEM DE CONT.	14,49%	14,15%	15,71%
DESPESAS DIVERSAS	4.040,00	2.782,00	2.952,00
SALÁRIOS	8.940,00	8.940,00	8.940,00
PRÓ-LABORE	9.600,00	9.600,00	9.600,00
RESULTADO	2.805,82	3.156,71	2.589,24
MARGEM DE LUCRO LIQUIDO	1,60%	1,82%	1,69%

A tabela 8 apresenta uma infinidade de informações que são de grande importância para se determinar como está o andamento financeiro da empresa Energia.

O resultado econômico pode ser utilizado pelo empresário para que o mesmo faça diversas análises da empresa. Essas análises podem ser em relação ao ambiente externo (comparar com o mercado, setor de materiais para construção, região de atuação, etc.) ou ambiente interno (fazer um histórico e comparar período a período).

Abaixo segue um gráfico para melhor visualização:

Gráfico 2 – Margem de Contribuição e Margem de Lucro



Uma das análises que pode ser feita de imediato, como um exemplo que pode ser seguido pelo gestor é a seguinte: a empresa teve uma margem de lucro nos 3 meses que variou de 1,60% a 1,82% nos três meses. Podemos observar que uma margem de contribuição mais elevada não significa que a margem de lucro seja conseqüentemente maior. Isso acontece em razão das despesas e custos variáveis em relação ao faturamento. Como por exemplo, no mês de outubro em que a empresa teve margem de contribuição de 15,71% e margem de lucro de 1,69%, enquanto que em setembro as margens foram de 14,15% e 1,82% respectivamente. Isso aconteceu porque a relação entre as despesas e o faturamento do mês de setembro foi menor do que em outubro.

Em relação ao faturamento, o empresário pode saber com precisão a proporção de vendas à vista e vendas a prazo, e a partir daí tomar decisões. Como pode-se observar, a maioria das vendas da empresa são feitas a prazo.

Um dos fatores principais para o sucesso do modelo é que seja monitorado e acompanhado de perto pelo gestor, e que o mesmo extraia o máximo de informações possíveis do modelo. Acredita-se que dessa forma, as decisões

tomadas pelo gestor terão um embasamento e uma confiabilidade muito maior do que teriam anteriormente.

Também sugere-se ao gestor como uma das tarefas chaves que sejam tomadas medidas para que todos na empresa, e conseqüentemente todas as áreas estejam voltadas para a maximização do resultado da empresa, garantindo assim que o objetivo da organização seja alcançado com sucesso.

4 CONCLUSÃO

Um conjunto de informações precisas e com relevância ao negócio podem trazer vários benefícios à empresa. Dessa forma, este trabalho teve com principal objetivo, a elaboração de um modelo de gestão baseado em controles internos e na apuração e análise de resultados.

A empresa na qual o trabalho foi executado, trata-se de uma microempresa na qual os gestores, até então, não se utilizavam da contabilidade gerencial para fazer análises sobre o negócio. Observou-se no início do trabalho, que poucos eram as informações que o empresário possuía. Por essa questão, o modelo deveria ser simples para se tornar viável.

Como se trata de um modelo simples, o que procurou ser feito foi um modelo de gestão que possa fornecer informações adequadas ao negócio. Sendo assim, o estudo de caso descreve primeiramente quais controles internos que a empresa possui e segue, conseqüentemente, com o relato de sugestões que poderão ser seguidos pelo gestor da empresa no que diz respeito ao controle de caixa, controle de vendas/faturamento, controle de contas a receber e a pagar, controle de despesas e ao controle de estoque.

A partir daí, apurou-se o resultado da empresa. O resultado aponta quais foram as margens de contribuição e de lucro que a empresa obteve nos meses de agosto, setembro e outubro de 2012. Esse relatório de demonstração de resultado traz diversas informações ao gestor, possibilitando que o mesmo faça análises sobre o negócio e o utilize como base para a tomada de decisões.

As informações devem ser monitoradas e analisadas periodicamente para se obter o efeito desejado. Sugere-se ao gestor criar um histórico a partir desses dados, o que servirá como base também para previsões futuras do negócio. Esses dados, em conjunto com análise do mercado, podem permitir ao empresário prever e determinar quais serão as diretrizes a serem tomadas pela empresa no seu futuro.

Por fim, acredita-se que o objetivo principal do trabalho foi alcançado, pois foi possível apurar o resultado da empresa, estabelecer quais os controles de gestão são necessários e demonstrar uma série de informações que até então à empresa não tinha conhecimento.

REFERÊNCIAS

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS – AICPA. **Understanding Internal Control and Internal Control Services**. Artigo disponível em http://media.journalofaccountancy.com/JOA/Issues/2009/09/Understanding_Internal_Control_Services_2.pdf> Acesso dia 14 de fevereiro de 2013.

CATELLI, A. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. 1. ed.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controle Interno nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

COQUEIRO, L. de A. **Controle Interno em Empresas e Pequeno e Médio Porte: Importância de sua Implantação**. Artigo disponível em <http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGICIO/Controle%20interno%20em%20empresas%20de%20mdio.pdf> Acesso dia 10 de fevereiro de 2013.

GARCIA, A. S. **Introdução a Controladoria: Instrumentos Básicos de Controle de Gestão das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2010. 1. ed.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010. 5. ed.

HOSS, O. et al. **Contabilidade: Ensino e Decisão**. São Paulo: Atlas, 2008. 1.ed

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Contabilidade Comercial**. São Paulo: Atlas, 2004. 6. ed.

LEITE, H. P. **Contabilidade para Administradores**. São Paulo: Atlas, 1997. 4. ed.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009. 15. ed.

.OLIVEIRA, L. M. et al. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011. 8. ed.

PELEIAS, I. R. **Controles Internos no Ciclo Financeiro**. São Paulo: Boletim IOB – Caderno Temática Contábil e Balanço, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Artigo disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)> Acesso dia 22 de fevereiro de 2013.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 1. ed.