

# IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA FINANCEIRA E ADMINISTRATIVA EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Aluna: Jéssica Guasselli<sup>1</sup>

Professor orientador: Cleber Marcos Rodniski<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo sugerir métodos para a implantação da controladoria financeira e administrativa em uma empresa de pequeno porte. A pesquisa classifica-se como descritiva, de caráter quantitativo, realizada por meio de estudo de caso em uma pequena empresa catarinense. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa. Os resultados obtidos mostram que, atualmente, a empresa possui um controle administrativo e financeiro básico, com planilhas de Excel, e pelo sistema de informação da empresa. O modelo de controladoria exposto contempla o cálculo e análise de custos, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e, também, toda a análise dos índices financeiros. Os gestores da empresa aprovaram a estrutura proposta, pois, acreditam elevar o nível de segurança na tomada de decisão, a partir do uso das informações propostas.

Palavras-chave: **Controladoria. Financeiro. Administrativo. Tomada de decisão.**

## 1 INTRODUÇÃO

A conjuntura econômica brasileira e mundial caracteriza-se pelo aumento no nível de complexidade e competição, o que torna desafiante a manutenção das atividades das empresas de forma lucrativa. Neste cenário, a informação assume papel relevante, pois influencia, diretamente, na qualidade das decisões tomadas pelos gestores que, a todo o momento, precisam se posicionar sobre questões relacionadas à inclusão e retiradas de produtos do mercado, internalizar ou terceirizar a produção, ampliar as linhas de produtos e mercados, entre vários outros temas que precisam ser decididos todos os dias.

---

<sup>1</sup>Possui Graduação em Ciências Contábeis, aluna do curso de Pós-graduação em Planejamento Tributário, Unoesc Chapecó, jessicaguasselli@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor da Unoesc – Chapecó, Mestre em Ciências Contábeis pela Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – RS.

A Controladoria contribui para auxiliar os gestores neste novo cenário desafiador como fonte de informação de onde provêm os números que serão base para a tomada de decisão. Os gestores “devem atuar de forma sincronizada no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos” (GIONGO; BIANCHI, 2005, p. 1).

A controladoria surge para direcionar o controle organizacional, principalmente na área financeira e administrativa, pois é uma ferramenta de apoio econômico para a empresa, de gestão, tendo como foco o sucesso do empreendimento, e isso é notável pelo lucro obtido e pela eficácia no trabalho ou serviço prestado. A aparência da empresa, como ela é vista no mercado, e como ela realmente é internamente, são fatores que a Controladoria analisa, pois, o processo de gestão deve ser estruturado de forma sólida, metódica, e definida; assim, a eficiência empresarial que os sócios buscam será alcançada. Desta forma, surge a problemática desta pesquisa como sendo: quais os métodos utilizados para implantar a controladoria financeira e administrativa em uma empresa de pequeno porte do ramo comercial?

Para responder a este questionamento, definiu-se como objetivo de pesquisa sugerir métodos para a implantação da controladoria financeira e administrativa em uma empresa de pequeno porte.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de caráter quantitativo, realizada por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevista realizada com os gestores da empresa. Também foram realizadas coletas dos demonstrativos contábeis junto ao escritório de contabilidade que presta serviço para a empresa pesquisada.

O artigo está organizado em cinco seções, incluído, na primeira, esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico do estudo. Na terceira seção está evidenciada a metodologia da pesquisa. Na sequência, a quarta seção, que expõe a apresentação e análise dos dados da pesquisa. Por fim, na quinta seção está disposta a conclusão da pesquisa.

## **2 A CONTROLADORIA E O CONTROLLER**

Controladoria é um processo de controle empresarial, que por meio de práticas de gestão, de padrões de qualidade estabelecidos, busca controlar o

patrimônio empresarial. Os dados que a controladoria fornece são importantes para o progresso da organização, auxiliando no equilíbrio diante do mercado econômico existente.

Segundo Garcia (2010, p.01):

(...) a controladoria como um órgão dentro da empresa que tem como objetivo a adoção de técnicas que fornecem informações precisas, colaborando para o alcance das metas estabelecidas pela alta administração, garantindo, assim, a continuidade das operações empresariais.

A controladoria está inserida num sistema de informações de visão multidisciplinar, onde os desafios são grandes, por isso a exigência do profissional que desempenha essa função é grande, posto que os dados extraídos das análises orientarão os gestores nas tomadas de decisões. Os objetivos da controladoria, dentro das organizações, devem estar bem claros antes de se iniciar os trabalhos do profissional.

Figueiredo e Caggiano (2004 p.24 e 26) destacam que a missão da empresa “significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência da empresa”, e “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Os objetivos da Controladoria, pela visão de Peleias (2002), são o envolvimento nos métodos de planejamento dos negócios e os resultados. E, segundo Oliveira (2009), os objetivos da controladoria são os apoios que os gestores têm para gerar informação para tomada de decisão.

A controladoria tem sua missão e objetivos definidos, os quais estão unidos pelo sucesso e serão adaptados à organização empresarial analisada em questão.

O profissional que exerce a Controladoria é o *Controller*, que deve ser detentor de vasto conhecimento em muitas áreas. Para Oliveira, Perez e Silva (2009, p. 10), o “*Controller* é responsável pelo projeto, elaboração, implementação do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade.”

A principal atividade de responsabilidade do *Controller* é monitorar os métodos que os empreendedores analisam e controlam seus custos, por meio de

relatórios, orientando-os na redução de custos e sucesso da organização (ARAGAKI, 2001).

O *Controller* deve elaborar relatórios financeiros em que a Contabilidade contribua para esses dados, uma vez que servirão de base para a tomada de decisão dos gestores. Deve analisar e rever os controles existentes na empresa mensalmente, qual a viabilidade econômica da empresa, ou seja, analisar a organização no todo.

## 2.1 MODELO DE CONTROLADORIA FINANCEIRA E ADMINISTRATIVA

A controladoria é um sistema amplo de gestão que contempla todos os aspectos ligados ao controle e a geração de informações para a tomada de decisão. Para o desenvolvimento destas duas missões gerais da controladoria, se apoia nos sistemas de informação que controlam e gerenciam as informações geradas, e está baseada em algumas práticas de gestão financeira e administrativa. Esses dois importantes pilares da controladoria são desenvolvidos nos próximos tópicos.

### 2.1.1 Sistemas de informação

Os sistemas de informação são as formas de levantamento de dados da empresa que auxiliam o *Controller* no desenvolvimento do seu trabalho e apoiam o gerenciamento da organização. A Controladoria depende muito desses sistemas de informações, pois é através destes que será estruturada a análise de controle.

GIL (1999, p.14) define que "... os sistemas de informação compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações".

Um sistema de informações engloba fatores ou componentes inter-relacionados que reúnem, modificam os dados, e propiciam a distribuição das informações, auxiliando na tomada de decisão e possibilitando um *feedback*. Desta forma, os sistemas de informações são fundamentais (STAIR 1998).

Os problemas, internos e externos, numa gestão, são comuns nas organizações, portanto, estas devem estar estruturadas para melhor lidar com as situações de incertezas. Os sistemas de informação, quando alinhados de forma

correta, geram as informações concretas para dar suporte e confiança na tomada de decisão do gestor.

Segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 241), os sistemas de informação têm por finalidade "... a captura e/ou a recuperação de dados e sua análise em função de um processo de decisão. Envolvem, de modo geral, o decisor, o contexto, o objetivo da decisão e a estrutura de apresentação das informações".

Os sistemas de informação devem fornecer dados seguros, confiáveis, baseados sempre em informações concretas, para que não ocorram erros na análise da gestão e, muito menos, na tomada de decisão.

Para O'Brien (2004), os sistemas de informação podem ser divididos em dois grupos, que estão ligados: sistema de apoio às operações e sistema de apoio gerencial. O primeiro engloba o sistema de processamento de transações, que coleta e armazena todas as transações da empresa; este analisa o controle de estoque, contas a pagar, contas a receber, compras, pedidos.... O segundo item é subdividido em:

- a) Sistema de Informação gerencial (SIG): gera informações através de relatórios aos gestores, de controle de taxas mensais, de qualidade, vendas por vendedor, relatório detalhando as vendas por região, análise do fluxo de caixa.
- b) Sistema de apoio à decisão (SAD): este sistema gerencial combina dados na tentativa de resolver problemas. Faz o cruzamento dos dados rapidamente, analisa os riscos, considerando os problemas da organização.
- c) Sistema de informações executivas (SIE): fornece informações aos gestores rapidamente, através de gráficos, tabelas, formas fáceis de visualização.

Os sistemas de informação alavancam a gestão, geram dados que toda organização deve analisar para o sucesso do negócio. Um empreendimento sem controle está fadado ao fracasso, pode até se manter por algum tempo, mas, aos poucos, sem controle, é complicado de prosseguir. Portanto, controle gerencial através das ferramentas existentes que facilitam o dia a dia da empresa são fundamentais.

## 2.1.2 Práticas de Controladoria aplicadas à Gestão Financeira e Administrativa

As decisões gerenciais envolvem complexos critérios e uma vasta análise, pois qualquer decisão pode representar algum risco para o negócio. Por conseguinte, as decisões gerenciais devem estar pautadas em dados concretos. Conseqüentemente, as ferramentas de análise gerencial, tanto financeira, como administrativa, surgem como pilar para essas decisões.

### 2.1.2.1 Práticas de Gestão de Custos e de Resultado

A cada dia as organizações tem que se moldar às mudanças do mercado, que apresenta grande competitividade. Neste sentido, o sistema de custeio se torna algo indispensável para qualquer empreendimento, visto que o gestor opta em dar atenção especial para os setores deficitários, e com a análise dos custos pode identificar quais são.

Mas, afinal, o que são custos? De acordo com Martins(2010) “são os gastos que vão ser utilizados para desempenhar a atividade fim da empresa”.

Para analisar o custo utilizam-se os métodos de custeio, classificados, neste trabalho, segundo Garcia (2010), em duas opções. A primeira é o método de custeio por absorção, leva em consideração todos os custos nas fases da produção. E o método de custeio direto ou variável, que se utiliza para definir o custo somente dos diretos e variáveis, os outros são considerados despesas, no resultado.

Através da utilização dos métodos de custeio será identificado qual o custo de uma unidade do produto vendido, assim, o gestor tem a base concreta para a formação do preço de venda deste produto.

Outros conceitos importantes que devem ser analisados são o ponto de equilíbrio, margem de contribuição, margem de segurança e alavancagem operacional.

<b>Práticas de custos</b>	<b>Conceito</b>	<b>Fonte</b>
Mensuração de custos das mercadorias, clientes, serviços e atividades	Mensurar o valor de custo de vários objetos de custeio	Martins (2010)
Avaliação do Lucro	Mensurar o valor de lucro ou prejuízo gerado pelas mercadorias, clientes ou serviços de uma determinada empresa	Martins (2010)

Margem de Contribuição	Pode ser definido como o valor que sobra de cada unidade vendida e que contribuirá para cobrir os gastos fixos da empresa. Seu cálculo é simples: é a diferença entre o preço de venda unitário e os gastos variáveis por unidade (...)	- Garcia(2010, pg. 95)
Ponto de Equilíbrio	Ocorre quando as receitas totais igualam-se aos gastos totais, variáveis ou fixos, gerando um resultado igual a zero.	Garcia(2010, pg. 94)
Margem de Segurança	É o montante das vendas projetadas ou reais que ficam acima das vendas apuradas no ponto de equilíbrio. Essa margem indica em quanto as vendas podem cair sem que a empresa incorra em prejuízo (..)	Garcia(2010, pg. 100)
Alavancagem operacional	É utilizada para medir o impacto das variações das vendas sobre o lucro operacional. Demonstra, também, os efeitos dos custos fixos sobre o lucro das operações à medida que as mudanças ocorrem nas unidades vendidas e, em consequência, na margem de contribuição.	Garcia(2010, pg.100)

Tabela 1: Práticas de custos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados.

Estes fatores de análise gerencial contribuem para o sucesso da organização e fornecem informações importantes para a tomada de decisão.

### 2.1.2.2 Práticas de Análise e Gestão Financeira

A análise financeira é utilizada para fins de controle e de tomada de decisão dos gestores. Através deles a empresa mensura quanto pode gastar e se terá capital de investimento suficiente.

O melhor instrumento de controle financeiro é o conhecido fluxo de caixa, muito importante tê-lo justamente para saber o fluxo de dinheiro diário da empresa. A elaboração do fluxo de caixa deve conter o saldo inicial do dia, entradas e saídas, e o saldo final do caixa diário; simples e eficaz.

A análise financeira é feita através de índices financeiros, como se demonstram a seguir os principais indicadores.

Este método de análise tem como base da informação o balanço patrimonial da empresa, consiste em comparar contas contábeis para tirar conclusões da situação econômico-financeira da empresa. É interessante sempre analisar uma demonstração acima de um ano, para os resultados serem mais concisos.

Índices	Fórmulas	Significado
Liquidez		
Liquidez geral	Ativo circulante + ativo realizável a longo	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante - AC + Realizável a Longo Prazo para cada R\$1,00

	$\frac{\text{prazo circulante} + \text{passivo não circulante}}{\text{passivo de dívida total}}$	
Liquidez corrente	$\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$	Revela a capacidade de pagamento no curto prazo. Quanto a empresa possui de Ativo Circulante - AC para cada R\$1,00 de Passivo Circulante - PC.
Liquidez seca	$\frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoques} - \text{despesas do exercício seguinte}}{\text{passivo circulante}}$	Indica quanto a empresa possui em disponibilidades, aplicações financeiras e duplicatas a receber a curto prazo, para fazer face ao seu passivo circulante. É a análise da liquidez corrente sem os estoques. Quanto a empresa possui de Ativo Líquido - AL para cada R\$1,00 de Passivo Circulante - PC.
Liquidez imediata	$\frac{\text{Disponível circulante}}{\text{passivo circulante}}$	Expressa o quociente entre as disponibilidades (caixa, banco e aplicações financeiras de liquidez imediata) e o passivo circulante. Revela a capacidade de pagamento no curtíssimo prazo.
<b>Endividamento</b>		
Endividamento geral (quantidade de dívida)	$\frac{\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante}}{\text{ativo total}}$	Participação do capital de terceiros sobre os recursos totais. Revela o percentual de capital de terceiros e, por dedução, o percentual de capital próprio que está financiando os ativos da empresa. Um percentual acima de 50% é considerado alto para a realidade brasileira.
Participação de capitais de terceiros	$\frac{\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante}}{\text{patrimônio líquido}}$	Representa quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$100,00 de capital próprio investido.
Imobilização do patrimônio líquido	$\frac{\text{investimento} + \text{imobilizado} + \text{intangível}}{\text{patrimônio líquido}}$	Esse índice mostra quanto dos investimentos, imobilizado e intangível da empresa são financiados pelo seu patrimônio líquido e, portanto, a maior ou menor dependência de aporte de recursos de terceiros para manutenção dos seus negócios. Quando esse percentual é menor do que 100%, denota a presença de Capital de Giro Próprio (CGP), que é a parcela do capital próprio que financia o ativo circulante.
<b>Rentabilidade</b>		
Margem bruta	$\frac{\text{lucro bruto}}{\text{receita líquida}}$	Indica o percentual remanescente da receita líquida após dedução dos custos.



Margem operacional	lucro operacional/ receita líquida	Indica o percentual que restou da receita líquida após dedução das despesas operacionais (excluída a despesa financeira).
Margem líquida	lucro líquido/ receita líquida	Indica o percentual da receita líquida que sobrou após deduzidas todas as despesas e computados as outras receitas e despesas, a provisão para o IR e participações. Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 vendidos.
Retorno dos ativos	lucro operacional / ativo total	Medida que considera a rentabilidade pura das operações básicas da empresa (principal e acessória), não incluindo o efeito do endividamento, nem o tributário. Indica quanto a empresa gera de lucro para cada \$ investido. Identifica o grau de eficiência com que os ativos são usados para a realização das vendas. Custo máximo que a empresa deve assumir em relação as suas dívidas.
Retorno do patrimônio líquido	lucro líquido / patrimônio líquido	Mensura o retorno dos recursos aplicados por seus proprietários. Quanto a empresa obteve de lucro para cada R\$100,00 de capital próprio investido.

Tabela 2: Índices financeiros

Fonte: Hoji, Masakazu (2012, p 280), Matarazzo (2010, p. 86), Pinho<sup>3</sup> (adaptado pela autora)

Os índices de liquidez demonstram a capacidade da organização em pagar suas dívidas a curto e longo prazo. Demonstram como está o financeiro da empresa. Resulta em valores através das fórmulas expostas.

Silva (2012, p. 286) relata o conceito de índices de liquidez: Visam fornecer um indicador da capacidade da empresa de pagar as suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades.

Os índices de endividamento relacionam-se com a quantidade do que a empresa tem de dívidas. E os índices de rentabilidade com a capacidade da empresa gerar lucro. “A rentabilidade é medida em função dos investimentos. As fontes de financiamento do Ativo são Capital Próprio e Capital de Terceiros. A

<sup>3</sup> Disponível em:

<[http://www.virtual.ufc.br/solar/aula\\_link/gad/A\\_a\\_H/Contabilidade\\_geral\\_e\\_gerencia/aula\\_06-5035/pdf/01.pdf](http://www.virtual.ufc.br/solar/aula_link/gad/A_a_H/Contabilidade_geral_e_gerencia/aula_06-5035/pdf/01.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2016.

administração adequada do Ativo proporciona maior retorno para a empresa” (MARION, 2007 p.141).

As informações geradas a partir destas análises financeiras é que direcionam os gestores e demonstram como a empresa se encontra financeiramente para, a partir disso, poder investir ou repensar no negócio.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Em relação aos seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, que de acordo com Gil (1999, p. 30), “[...]tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Sendo assim, a pesquisa descritiva tem o papel de identificar, comparar e analisar a relação do objeto em estudo com o intuito de verificar se os resultados encontrados são favoráveis ou não.

Quanto ao processo, optou-se por uma pesquisa quantitativa, que possibilita uma análise nas variações que ocorrem com o elemento pesquisado. Quanto à pesquisa quantitativa, Richardson (1999) afirma que é uma análise cuja abordagem é caracterizada pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de coleta de dados, como no tratamento e análise dos mesmos.

Assim sendo, este tipo de pesquisa é, geralmente, utilizado quando se reporta a estudo que analisa dados estatísticos e possui relações entre fenômenos que variam de acordo com a causalidade dos fatos ocorridos.

Com relação ao método empregado na pesquisa, foi um estudo de caso com a finalidade de analisar uma única empresa. Gil (1999, p.73) ressalta que “[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de dois objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados, tarefa praticamente impossível mediante aos outros tipos de delineamentos considerados.”

A partir do exposto, pode-se afirmar que a pesquisa possui caráter descritivo, com abordagem quantitativa, realizada por meio de estudo de caso.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário e entrevistas semiestruturadas, objetivando identificar os processos de controle interno financeiro e administrativo, conhecer a empresa para, posteriormente, analisar e sugerir a estrutura de controladoria que pudesse gerar a melhor relação custoXbenefício.

O questionário foi respondido pelos dois sócios da empresa estudada, pois, ainda são bastante centralizadas todas as tomadas de decisões. O escritório contábil, responsável pela escrituração da contabilidade da empresa, forneceu os demonstrativos contábeis necessários para a análise, a saber: o balanço patrimonial e DRE 2015 e as DREs de junho, julho e agosto de 2016.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos da pesquisa foram organizados em tabelas e gráficos, no intuito de facilitar a compreensão, de forma a transmitir clareza ao usuário da informação e facilitar o processo de tomada de decisão.

Por meio das diversas entrevistas com os gestores, responsáveis e escritório de contabilidade, foi possível analisar e interpretar os dados quantitativos da pesquisa, e, dessa maneira, realizar o estudo e testar o modelo de controladoria ideal, de forma que atendesse aos objetivos da pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### 4.1 SITUAÇÃO ATUAL

A empresa objeto de estudo foi uma loja agropecuária da cidade de Caibi - SC. A história da empresa começou em 2011, a partir da vontade de mudar a história de vida de três amigos e, também, do sonho de um dia ter se próprio negócio.

Ambos já tinham anos de experiência no ramo em que iriam abrir a empresa. Após várias reuniões para analisar a viabilidade, resolveram dar um tempo a mais para amadurecer esta ideia.

Em junho de 2012, com a entrada de mais um amigo no grupo, foram retomadas as reuniões. A partir de então realizaram inúmeras reuniões para tratar de diversos assuntos como: parcerias com quais empresas, produtos, em que município seria aberta a empresa, entre outros. Tomaram como objetivo principal o atendimento diferenciado aos clientes, pois não queriam ser somente mais uma empresa neste segmento.

E, foi assim que no mês de novembro de 2012 a empresa começou as suas atividades, mas somente no dia 1º de dezembro de 2012 foi realizada a inauguração da empresa.

A empresa possui como valores a qualidade e bom atendimento aos clientes, na sua maioria produtores rurais. Atua com apenas um local de venda, de propriedade da empresa. Atualmente, conta com dois sócios, cinco colaboradores, organizados da seguinte forma: os sócios vendem e administram, duas atendentes de balcão, um entregador e dois colaboradores que vendem também. O faturamento está em valor médio de mensal de R\$ 150.000,00 e tem como ativo imobilizado R\$ 179.000,00.

As mercadorias que a empresa oferece são rações animais, sal mineral, medicamentos veterinários, detergentes de limpeza e desinfecção de ordenhas, sêmen bovino, sementes de pastagens e milho.

O mercado agropecuário sofre variações conforme a inflação, o preço que o produtor vende sua mercadoria influencia no poder de compra do mesmo. Quando a produção aumenta, o preço de mercado está alto, o cliente compra mais e vice-versa.

A tomada de decisão é baseada nos relatórios gerenciais, gerados pelo sistema de informação desenvolvido pela empresa Online Sistemas de Palmitos – SC, denominado de G5. Não é específico para a área de atuação, é um sistema para empresas de vários segmentos, sendo alimentado diariamente. O G5 possui ícones a serem alimentados: notas fiscais de compra, notas de venda, recebimentos dos clientes, pagamentos dos fornecedores, posição do estoque, valor de custo das mercadorias e valor de venda, fluxo de caixa diário.

A Figura 1 demonstra alguns ícones existentes dentro do sistema:

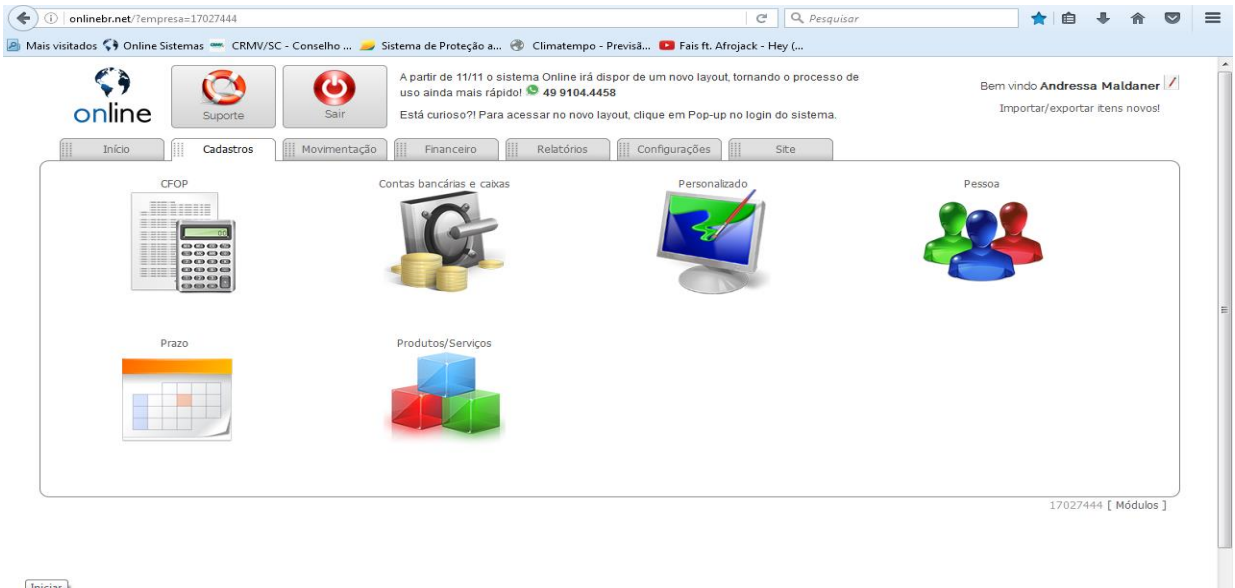


Figura1 – Tela ícones do sistema G5.

Para alimentar uma operação de pagamento e recebimento são necessários os dados do fornecedor ou cliente, valores, número do documento fiscal correspondente, a data de vencimento e quantidade de parcelas.

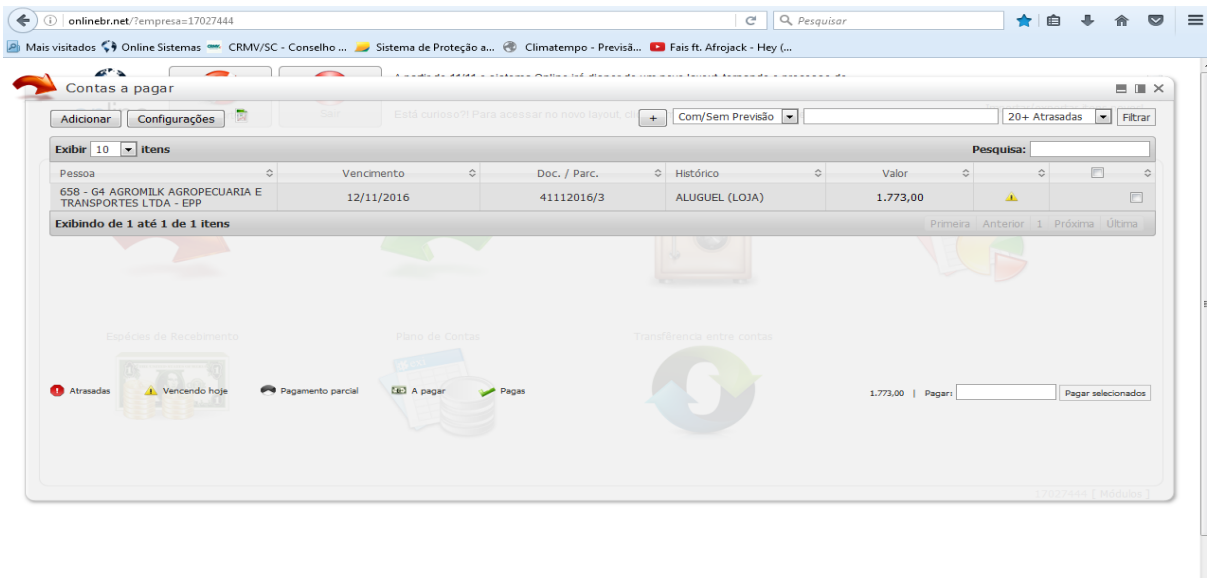


Figura 2 – Tela contas a pagar

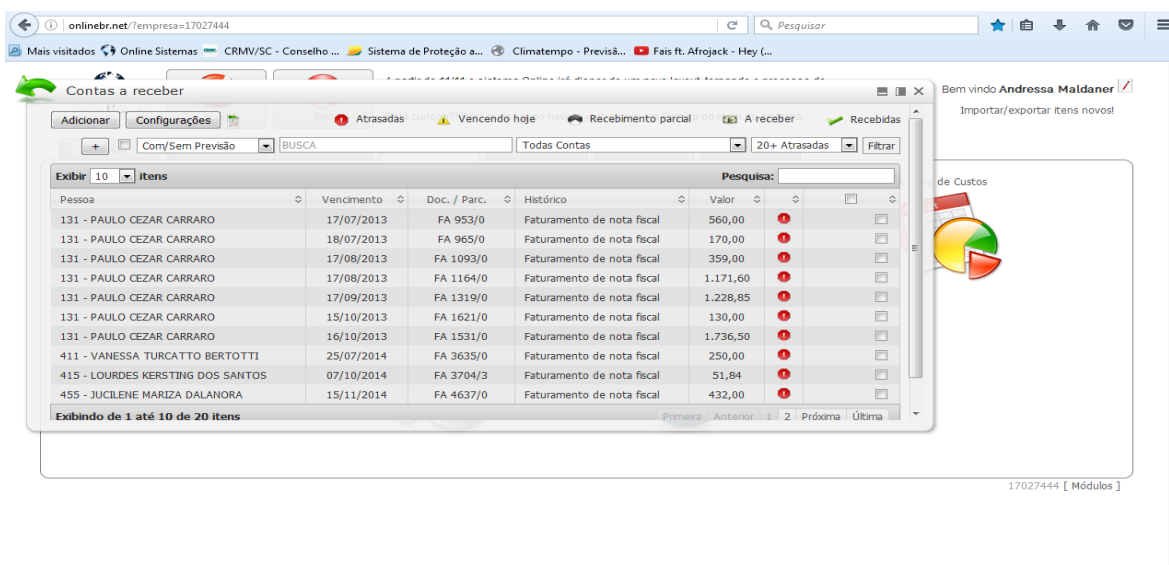


Figura 3 – Tela Contas a receber

A partir da importação das notas de compra no sistema e a emissão das notas de venda, o G5 alimenta as contas a pagar e a receber, conforme demonstrado anteriormente. Desta forma, é possível gerar relatórios com a posição de contas atrasadas, a receber, e a pagar, qual o custo de certa mercadoria, quantos itens têm em estoque, entre outras informações.

Ao final do mês, além dos relatórios que o sistema fornece, os sócios utilizam uma planilha de Excel para comparação, lançando as vendas e todas as despesas que a empresa teve durante o mês, para saber se houve lucro ou prejuízo.

A empresa possui contabilidade terceirizada, que repassa mensalmente para a empresa o balancete e a DRE. Deste modo, os gestores conferem as demonstrações contábeis com os relatórios gerenciais que o sistema G5 fornece e a planilha de Excel. Portanto, embasados em dados concretos e seguros, podem direcionar as decisões.

Na questão da identificação dos custos das mercadorias vendidas, o sistema G5 fornece o valor de custo que a empresa leva em consideração, que é o valor do custo da compra, mais 20% a 25% de margem de lucro, e analisam se o valor fica dentro do preço de mercado. Os gestores não analisam a margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e alavancagem operacional, além disso, a parte financeira em questão dos índices de liquidez, de endividamento e de rentabilidade também não é analisada.

## 4.2 APLICAÇÃO DO MODELO DE CONTROLADORIA PROPOSTO

Tendo em vista as características da empresa em análise, foi testada a implantação do modelo de controladoria discutido no referencial teórico, com vistas a melhorar o controle da organização, gerar informação relevante para a tomada de decisão, sem aumentar, significativamente, o nível de complexidade, de modo que o mesmo não seja aplicado em função das características organizacionais e conhecimento dos gestores.

### 4.2.1 Práticas de Gestão de Custo e Resultado

As práticas de gestão de custo e resultado abordadas serão a mensuração dos custos e despesas fixas da empresa de forma geral, o valor e o percentual da margem de contribuição, elencando as cinco principais mercadorias vendidas e, por fim, o ponto de equilíbrio.

#### 4.2.1.1 Mensuração dos custos e despesas fixas das Mercadorias

A determinação das despesas fixas da empresa foi resultado da análise dos meses de junho, julho e agosto de 2016. A empresa, se tratando de comércio, tem como custo o valor da mercadoria vendida, porém está será considerada como variável nos próximos tópicos. Os valores calculados estão apresentados na Tabela 3.

	Junho/2016	Julho/2016	Agosto/2016	Total	Média Mês
Despesa Administrativa	2.274,70	2.265,18	2.256,93	6.796,81	2.265,60
Despesas com Vendas	20.346,49	19.986,24	19.741,47	60.074,20	20.024,73
Despesas tributárias	345,40	318,53	298,38	962,30	320,77
Outras despesas	8.809,30	9.388,30	9.269,95	27.467,54	9.155,85
<b>Total Despesas Fixas</b>	<b>31.775,89</b>	<b>31.958,24</b>	<b>31.566,73</b>	<b>95.300,86</b>	<b>31.766,95</b>

Tabela 3: Despesas Fixas

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados do DRE.

Nas despesas administrativas estão contemplados apenas os gastos com mão de obra das pessoas que desenvolvem atividades administrativas. Nas despesas com vendas, estão os gastos com a mão de obra dos vendedores, a

propaganda e publicidade. Nas despesas tributárias, os impostos e contribuições. Finalmente, o item “outras despesas” contempla os gastos com os veículos, combustível, despesas apresentadas todos os meses, energia elétrica, água, telefone e honorários contábeis.

Em relação ao faturamento da empresa, verificou-se que em junho/2016 a empresa faturou R\$ 92.945,14, em julho/2016 R\$ 212.690,35 e em agosto/2016 o valor de R\$123.276,16. As despesas fixas correspondem, em junho, a 34,19% do faturamento; em julho a 15,03% e, em agosto, as despesas fixas correspondem 25,61% do faturamento, conforme a tabela 4:

Meses	Faturamento	Despesa	%
Junho/2016	92.945,14	31.775,89	34,19%
Julho/2016	212.690,35	31.958,24	15,03%
Agosto/2016	123.276,16	31.566,73	25,61%

Tabela 4: Faturamento x Despesas Fixas

Fonte: Elaborada pela autora

Os valores demonstrados na tabela 3 são, na visão geral da empresa, valores de despesas fixas, conforme dados retirados do Demonstrativo de Resultado da empresa, destarte, são esses dados que definem a média que é considerada no resultado da empresa como um todo.

#### 4.2.1.2 Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

Para definição da margem de contribuição da empresa, utilizaram-se os cinco itens mais vendidos pela empresa, calculando-se o preço de venda unitário menos as despesas e os custos variáveis da mercadoria.

	Farelo de Soja	Sal mineral	Ração animal	Detergente	Medicamento Borgal	Total
Preço de Venda	R\$ 72,85	R\$ 93,95	R\$ 49,85	R\$ 390,00	R\$ 58,95	R\$ 665,60
( - ) Impostos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,53	R\$ 0,00	R\$ 1,37	R\$ 1,90
( - ) Custo variável	R\$ 61,50	R\$ 75,00	R\$ 44,10	R\$ 250,00	R\$ 44,17	R\$ 474,77
( = ) Margem de Contribuição R\$	R\$ 11,35	R\$ 18,95	R\$ 5,22	R\$ 140,00	R\$ 13,41	R\$ 188,93
Margem Contribuição %	15,58%	20,17%	10,47%	35,89%	22,75%	28,38%

Tabela 5: Margem de contribuição.

Fonte: Elaborada pela autora



A margem de Contribuição representa o valor que cada produto gera para pagar os gastos fixos de uma determinada empresa; é a diferença do valor da venda, dos custos e das despesas variáveis, como já embasados no referencial teórico. Quanto maior é a margem, maior a contribuição do produto para o pagamento dos gastos fixos.

Na Tabela 5, elencou-se a margem de contribuição do Farelo de Soja, cujo preço de venda é R\$ 72,85. As despesas e os custos variáveis desta mercadoria, no caso da tabela, são o valor de compra da mercadoria e os impostos pagos. Diminuindo estes valores do preço de venda, chega-se a margem de contribuição do farelo de Soja. A tabela demonstra a margem de contribuição das outras quatro mercadorias: sal mineral, ração animal, detergente e do medicamento Borgal.

No item dos impostos, na tabela 5, apresentam-se valores zerados, isto porque os impostos incidentes sobre as mercadorias elencadas são o ICMS, PIS e COFINS, enquanto o Farelo de Soja, Sal mineral e o Detergente são isentos de ICMS (RICMS – SC) e alíquota Zero de PIS e COFINS ( Lei nº 10.833/2009). Já, na ração animal e o medicamento Borgal, o ICMS também é isento, porém o PIS e COFINS são tributados a 1,65% e 7,60%, respectivamente. Como a empresa é do lucro real, regime não cumulativo, pode descontar os mesmos percentuais de crédito do valor a pagar. O IRPJ e CSLL não incidem diretamente sobre as mercadorias e, sim, no lucro ou prejuízo resultante na DRE.

Desta forma, calcula-se o ponto de equilíbrio da empresa, que considera as despesas fixas e o percentual da Margem de contribuição.

Despesas Fixas	R\$ 31.766,95
% Margem de Contribuição	28,38%
Ponto de Equilíbrio em Valor	R\$ 111.934,28

Tabela 6: Cálculo do Ponto de Equilíbrio

Fonte: elaborada pela autora.

O ponto de equilíbrio da empresa é R\$ 111.934,28, ou seja, a empresa precisa faturar no mínimo este valor mensal, pois é neste valor que as receitas totais se igualam aos gastos totais.

Este valor, em relação ao faturamento da empresa em junho/2016, é maior que o valor faturado, haja vista que o faturamento do mês foi R\$ 92.945,14, quer dizer, faturou R\$ 18.989,14 abaixo do ponto de equilíbrio. Em julho/2016 já foi

diferente, o faturamento foi R\$ 212.690,35, gerando R\$ 100.756,07 acima do ponto de equilíbrio e, em agosto/2016, faturou R\$ 123.276,16, obtendo, também, resultado positivo, restando R\$ 11.341,88 acima do ponto de equilíbrio.

#### 4.2.2 Práticas de Análise e Gestão Financeira

A prática de análise e de gestão financeira abordada será a aplicação dos índices financeiros, que são divididos em índices de liquidez, de endividamento e de rentabilidade.

##### 4.2.2.1 Aplicação dos Indicadores Financeiros

Para se definir os valores dos indicadores financeiros da empresa, analisou-se o ano de 2015, através das demonstrações contábeis, balanço e Demonstrativo de Resultado, chegando aos valores.

2015		
<b>Liquidez</b>	Geral	R\$1,90
	Corrente	R\$1,59
	Seca	R\$0,48
	Imediata	R\$0,28
<b>Endividamento</b>	Endividamento geral	53%
	Participação de capitais de terceiros	111%
	Imobilização do Patrimônio Líquido	34%
<b>Rentabilidade</b>	Margem bruta	27%
	Margem Operacional	10%
	Margem Líquida	08%
	Retorno dos ativos	19%
	Retorno Patrimônio líquido	30%

Tabela 6: Indicadores Financeiros  
Fonte: elaborada pela autora

Analisando a Tabela 6, em relação à liquidez, que demonstra a capacidade da empresa em pagar suas dívidas de curto e longo prazo. A Liquidez Geral resultou em 1,90, o que significa que a empresa possui de ativo circulante mais o realizável a longo prazo 1,90 para cada 1,00 do total da dívida. Desta forma, a empresa consegue pagar suas dívidas e possui um excedente de 0,90 para cada 1,00 de dívida.

A liquidez corrente demonstra que a empresa tem, para cada 1,00 do passivo circulante, 1,59 de ativo circulante, ou seja, o em caixa e o em banco são valores suficientes para pagar as dívidas a curto prazo. Por sua vez, o índice de liquidez seca resultou em 0,48, isso quer dizer que a empresa, para cada 1,00 do passivo circulante, possuía 0,48 de ativo líquido (as disponibilidades e duplicatas a receber), o que é ruim, mas isso é decorrente da análise ser feita sem os estoques (sendo que nos períodos analisados a empresa possuía valores altos de estoque).

O índice de liquidez imediata tem o menor valor dos índices de liquidez, com 0,28, isso significa que a empresa, no ano de 2015, não possuía grande capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo.

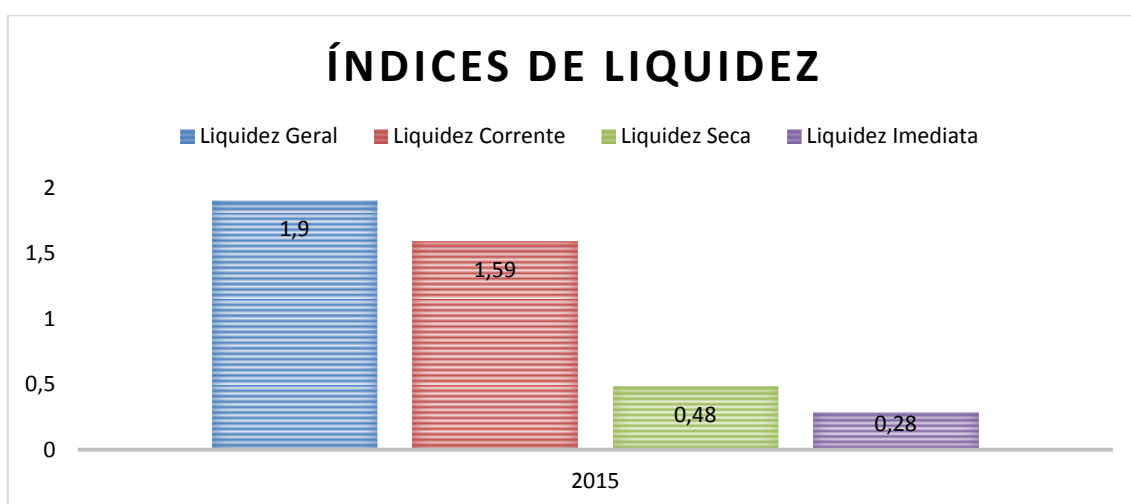


Gráfico 1: índices de Liquidez

Fonte: dados calculados pela autora por meio da análise da DRE 2015.

Os índices de endividamento da empresa apontam a quantidade de dívidas. Este índice considera-se em porcentagem. Nota-se que a empresa possui, na participação de capitais de terceiros, um índice maior que os demais, sendo 111%, posto que a empresa possui bastante dívida. Em 2015, para cada 100,00 de capital próprio utilizado para investir, a empresa precisou de 111,00 de capital de terceiros.

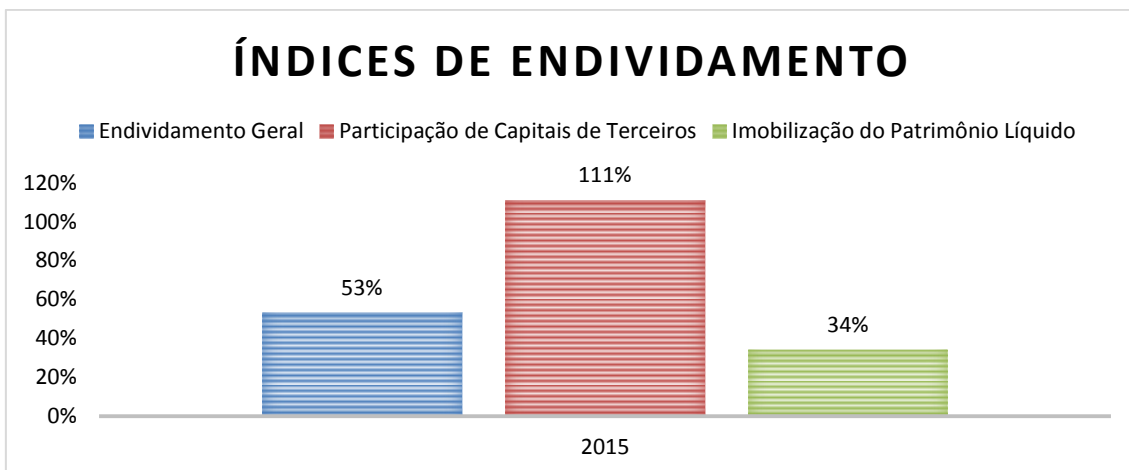


Gráfico 2: índices de Endividamento

Fonte: dados calculados pela autora por meio da análise da DRE 2015.

E, enfim, os índices de rentabilidade, que é a capacidade da empresa gerar lucro. O gráfico 3, a seguir, mostra que os índices são baixos, o que resulta em a empresa não obter tanto lucro, já foi demonstrado anteriormente, na definição do ponto de equilíbrio, em que junho obteve valor abaixo do esperado.

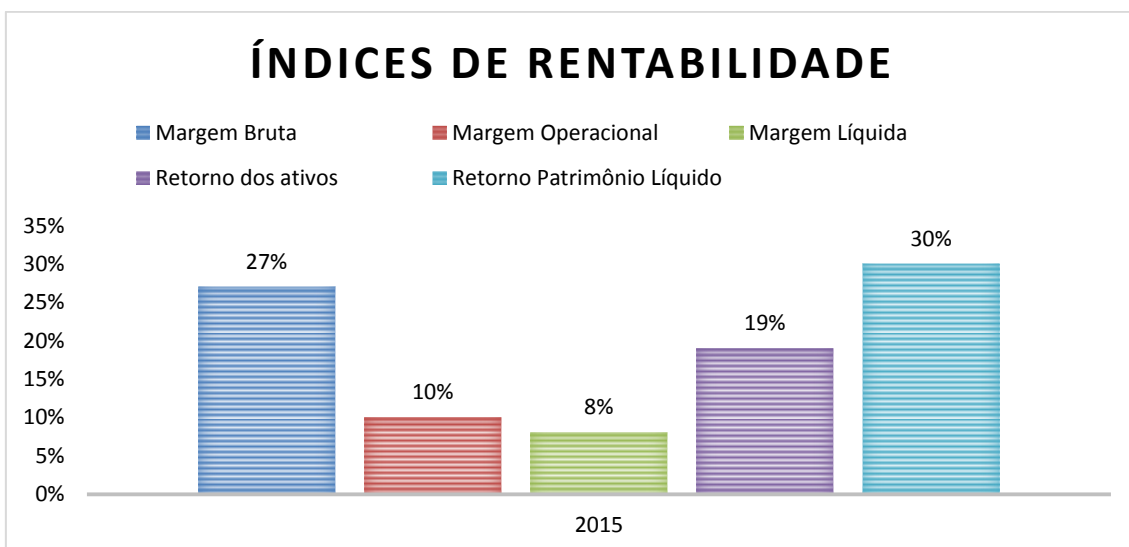


Gráfico 2: índices de Rentabilidade

Fonte: dados calculados pela autora por meio da análise da DRE 2015.

### 4.3 ANÁLISE DOS GESTORES

Conforme as análises efetuadas pelo modelo de controladoria proposto, verificou-se um maior controle financeiro e administrativo, com valores concretos que auxiliam, ainda mais, os gestores na tomada de decisão.

O modelo de controladoria proposto foi apresentado aos sócios da empresa estudada. Estes tiveram reações positivas, analisaram os cálculos e, efetivamente, comprovaram que são dados sólidos, e que as análises, desta maneira efetuadas, abrem mais a visão do negócio, direcionando, assim, a tomada de decisão.

Os sócios da empresa analisada pretendem implantar o modelo de controladoria exposto, com análises de tempo em tempo, pois concordam que os controles administrativos e financeiros que a empresa possui atualmente são básicos, e como a empresa vem crescendo anualmente, um controle mais rigoroso e concreto será de suma importância para o sucesso do negócio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo foi possível identificar quais os métodos utilizados para implantar a controladoria financeira e administrativa em uma empresa de pequeno porte. Estes métodos foram demonstrados pelo modelo de controladoria exposto.

Abordaram-se as práticas de gestão de custos e resultado, mensurando os custos e despesas fixas, identificando a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio e as práticas de análise e gestão financeira dos índices financeiros. Dessa forma, conseguiu-se comprovar a importância do controle interno para os resultados do negócio, pois estes influenciam diretamente na gestão.

Em suma, verificou-se, por meio deste trabalho, que a empresa possui, atualmente, um controle interno bem básico, e através do modelo de controladoria foram apresentados métodos que auxiliam, ainda mais, na gestão, demonstrando, aos sócios, a viabilidade desta análise. O estudo foi aprovado pelos empresários, que decidiram pela implementação do modelo de controladoria exposto.

Com o modelo de controladoria, os gestores terão acesso ao custo e despesas fixas mensais, quanto eles precisam faturar, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, que antes não sabiam, agora, com estes valores, saberão

quanto precisam faturar para obter lucro. Além destes, os índices financeiros também contribuem para a tomada de decisão.

O uso da controladoria traz benefícios para o negócio, como a redução dos custos. Os gestores sabem qual o custo da mercadoria, o tempo é melhor aproveitado, são evitadas preocupações desnecessárias, a capacidade de investimento é identificada, além de demonstrar a responsabilidade dos gestores com seu empreendimento.

## REFERÊNCIAS

ARAGAKI, Carlos. **Qual é o papel da controladoria?** Quais são suas competências? São Paulo, 2001. Disponível em <[www.fig.br/artigos/adm/n2/cap14.doc](http://www.fig.br/artigos/adm/n2/cap14.doc)>. Acesso em 10 de Jul. 2016.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2ª edição, Ed. Atlas, São Paulo, 2007.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual Básica de Controladoria:** sistematização à luz da teoria e da *Práxis*. Tese publicada. São Paulo, 2006. Acesso em: 07 set. 2016.

BRASIL. **Lei nº 10.833 de 2009**. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.833.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.833.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2016.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. **Construindo o saber-metodologia científica:** Fundamentos e técnicas. Campinas: Papirus, 2008.

FIGUEIREDO, Sandra & CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução á controladoria:** instrumentos básicos de controle de gestão das empresas. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistema de Informações Contábil/Financeiros**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIONGO, Juliano; BIANCHI, Márcia. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPADENANPAD, XXIX, 2005, Brasília-DF. Anais... Brasília: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 10º ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: editora atlas S.A., 2007.

MARION, José Carlos Marion. **Análise das Demonstrações Contábeis**: Contabilidade Empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.p. 141.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos: inclui o ABC**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

O'BRIEN, James. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria**: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 2ºed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa**. São Paulo: Makron Books, 1991.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICMS. **Regulamento ICMS Estado de Santa Catarina**. Disponível em <[http://legislacao.sef.sc.gov.br/html/Regulamentos/ICMS/RICMS\\_01\\_02.htm](http://legislacao.sef.sc.gov.br/html/Regulamentos/ICMS/RICMS_01_02.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 11ºed. São Paulo: Atlas, 2012.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Análise e controle econômico – Financeiro**. Disponível em <[http://www.virtual.ufc.br/solar/aula\\_link/gad/A\\_a\\_H/Contabilidade\\_geral\\_e\\_gerencia/aula\\_06-5035/pdf/01.pdf](http://www.virtual.ufc.br/solar/aula_link/gad/A_a_H/Contabilidade_geral_e_gerencia/aula_06-5035/pdf/01.pdf)> Acesso em: 30 de Set de 2016.