

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CAMILA SOUZA DA SILVA**

**CONTROLE GERENCIAL: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE  
FERRAMENTAS DE CONTROLE NA EMPRESA OXITEC**

**CRICIÚMA  
2017**

**CAMILA SOUZA DA SILVA**

**CONTROLE GERENCIAL: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE  
FERRAMENTAS DE CONTROLE NA EMPRESA OXITEC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

**CRICIÚMA**

**2017**

**CAMILA SOUZA DA SILVA**

**CONTROLE GERENCIAL: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE  
FERRAMENTAS DE CONTROLE NA EMPRESA OXITEC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, Dezembro de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - (UNESC) – Orientador

Prof. João Vânio Cardoso – Especialista (UNESC) Examinador

Prof. Andréia Cittadin – Mestra (UNESC) Examinadora

**Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me deu forças pra chegar até aqui. Aos meus pais, Clésio e Fátima, por serem os pilares da minha educação, meu esposo Wagner, meu filho Otávio, pelo incentivo, apoio e por não me deixarem desistir.**

**Às grandes amigas da minha jornada acadêmica Gabriela e Sheron, a elas devo a alegria da minha vida acadêmica.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que me amparou nos momentos de maior dificuldade. E que me segurou nos braços quando pensava estar sozinha.

Aos meus pais Clésio e Fátima, por serem minha base e minha estrutura, por me apoiarem, me incentivarem, pelas tantas vezes que cuidaram do meu filho para eu poder estudar. Sou eternamente grata.

Ao meu esposo Wagner, que nunca me deixou desistir, que fez o possível e o impossível para me ajudar nessa jornada acadêmica. Por viver comigo os momentos de angústia e alegria.

Ao meu filho Otávio, que me compreendeu nos momentos de ausência e que é o incentivo maior do meu esforço.

Ao meu irmão Felipe que me incentivou a entrar na faculdade e por ser um exemplo de sabedoria pra mim.

Ao meu sogro, sogra, cunhados e cunhada o meu muito obrigada.

Ao meu irmão Daniel que é meu maior exemplo, minha cunhada Quelen e minha sobrinha Danielly por me apoiarem.

As minhas amigas, em especial as que conheci na minha vida acadêmica Gabi e Sheron, que me incentivaram nos dias de desânimo e que me trouxeram a alegria de dias de felicidade com nossas brincadeiras e gargalhadas.

Ao meu Orientador, professor Rafael dos Santos, por toda sua dedicação e desempenho como professor e orientador, transmitindo os ensinamentos que me foram necessários para a construção deste trabalho, o meu Muito Obrigada.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis por sua dedicação à vida acadêmica nos proporcionando conhecimento e contribuindo com nossa vida profissional e pessoal.

E à todos que de alguma forma contribuíram, direta e indiretamente com minha vida acadêmica.

**“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”  
(Simone de Beauvoir)**

## RESUMO

Atualmente, em tempos tão competitivos a busca pelo crescimento é constante, isto está ligado diretamente com a qualidade da gestão. Contudo, para alcançarem o sucesso empresarial os gestores devem se apropriar de ferramentas que auxiliem nas decisões da organização. A Contabilidade Gerencial utiliza-se de ferramentas para o planejamento de operações futuras e desenvolvimento de estratégias de negócios. O Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultado, a Demonstração do Fluxo de Caixa e controle de Contas a Pagar e Receber são exemplos de ferramentas utilizadas para o controle das organizações. Este estudo será desenvolvido partindo do seu objetivo geral que é propor a implantação de ferramentas de gestão em uma empresa de pequeno porte no ramo de serviço localizada em Criciúma, SC. Para a obtenção da resposta ao problema: quais as ferramentas de gestão que poderão ser propostas para a empresa Oxitec, foram definidas as premissas considerando as relevâncias das informações para a empresa em estudo, realizando assim, a proposta de implantação das ferramentas gerenciais. No que se refere a análise de dados utilizou-se a abordagem qualitativa, em relação aos objetivos caracteriza-se como descritivo, quanto aos procedimentos utilizar-se-á um estudo do tipo estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica. Este relatório gerencial servirá aos gestores com informações indispensáveis para uma boa gestão, dando-lhes um norte a seguir, um rumo a alcançar, o tão almejado sucesso empresarial.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial, Ferramentas de Controle, Planejamento, Controle.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Balanço Patrimonial.....	38
Quadro 2: Demonstração de Resultado .....	39
Quadro 3: Fluxo de Caixa Direto .....	40
Quadro 4: Contas a Pagar/ Contas a Receber.....	41
Quadro 4: Planilha de Gastos Mensais .....	42
Quadro 5: Controle de Clientes .....	43
Quadro 6: Controle de Fornecedores.....	43

## LISTA DE TABELAS

Gráfico 1: Mortalidade das empresas no Brasil.....	15
Tabela 1: Participação das MEP'S na economia de Santa Catarina.....	16
Tabela 2: Representação do Ativo no Balanço Patrimonial .....	28
Tabela 3: Representação do Passivo no Balanço Patrimonial.....	29

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA DE SANTA CATARINA .....	14
2.2 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....	16
<b>2.2.1 Usuários das Informações Contábeis</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.2 Qualidade da Informação</b> .....	<b>19</b>
2.3 CONTROLES INTERNOS.....	20
<b>2.3.1 A Importância dos Controles Internos</b> .....	<b>21</b>
2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	22
<b>2.4.1 A Importância da Gestão</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.2 A Contabilidade Gerencial nas Empresas de Pequeno Porte</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.3 Ferramentas da Contabilidade Gerencial</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4.4 Demonstrações Contábeis Básicas</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.4 Controle Financeiro</b> .....	<b>31</b>
2.5 ORÇAMENTO .....	33
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>35</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	35
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA .....	36
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
<b>4 ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>37</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	37
4.2 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO.....	37
<b>4.2.1 Proposta de Balanço Patrimonial</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2.2 Proposta de Demonstração de Resultado</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2.3 Proposta de Fluxo de Caixa Direto</b> .....	<b>40</b>

<b>4.2.4 Proposta de Contas a Pagar/ Contas a Receber .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.5 Análise dos dados apresentados .....</b>	<b>44</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o tema, problema e questão de pesquisa, no qual destaca-se a implantação de ferramentas de controle gerencial em uma microempresa de serviços pneumáticos. Em seguida expõem-se os objetivos geral e específicos para atingir o resultado esperado nesta pesquisa, bem como a justificativa utilizada em sua elaboração.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, em tempos tão competitivos, as empresas buscam uma forma de se diferenciarem dos seus concorrentes, obtendo com isto êxito nos negócios. Uma das bases principais para que se possa atingir os objetivos das instituições é o controle sobre todas as suas ações sejam elas financeiras, administrativas ou comerciais. Os gestores ou administradores necessitam cada vez mais de um sistema que possa os auxiliar e trazer informações exatas em tempo hábil, no que diz respeito aos diversos departamentos de uma entidade.

No que diz respeito ao controle financeiro das empresas entende-se que o controle permanente é uma função gerencial primordial para o sucesso de todo o empreendimento, sua função deve ser preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das organizações. O maior problema de uma organização é o não conhecimento desses controles financeiros, não controlar as finanças é não saber o faturamento, as perdas, os lucros, possíveis fraudes entre outros aspectos.

Para um funcionamento adequado da empresa e para que a mesma possa obter lucros é necessário que possuam controles internos adequados, com exatidão nas informações, necessárias para uma melhor gestão, que auxiliarão os administradores no aperfeiçoamento das operações em busca dos objetivos a serem atingidos, aprimorando a eficiência dos processos produtivos com redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos e serviços, tornando a empresa cada vez mais competitiva no mercado.

Visto isso, tomou-se a decisão de propor a implantação de ferramentas de controles gerenciais na empresa Oxitec Assistência de Reguladores e Pneumáticos. Neste contexto, levanta-se o seguinte problema: quais as ferramentas de gestão que poderão ser propostas para a empresa Oxitec?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir apresenta-se o Objetivo Geral e em seguida serão apresentados os Objetivos Específicos, do qual pretende-se alcançar neste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em propor a implantação de ferramentas de gestão em uma empresa de pequeno porte no ramo de serviço localizada em Criciúma SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral foram elaborados os objetivos específicos:

- Identificar as formas de controle gerencial existentes na empresa.
- Selecionar as ferramentas de gestão mais comuns utilizadas em empresas de pequeno porte.
- Propor ferramentas de gestão que auxiliem na organização financeira da empresa e auxiliem na tomada de decisão.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A região dos municípios da região carbonífera (AMREC) ocupa uma posição de destaque no que se refere á pequenas e médias empresas, demonstrando a importância dessas empresas para a economia local. A crescente necessidade de adequação das empresas a um mercado cada vez mais acirrado, onde torna-se inevitável que o caminho mais provável seja o caminho do planejamento e do controle cada vez mais eficaz dos recursos. Grande parte das pequenas e médias empresas não utiliza a contabilidade como uma ferramenta de gestão. Ou seja, o processo de tomada de decisão deixa de ter importantes dados e informações geridas pela contabilidade.

Conforme Ubiratam e Schier (2008, p. 9):

A maioria das empresas nunca se preocupou efetivamente em desenvolver e utilizar modelos de gestão com base nas informações

contábeis e gerenciais para a obtenção dos resultados almejados e, principalmente o setor de médias e pequenas empresas, se não foi esquecido em termos de gestão de negócio, busca menos alternativas, talvez decorrente de desinformação e administração por intuição dos empresários.

Para Souza (2009), as pequenas empresas precisam se adequar a um meio altamente competitivo. As novas informações trazem uma base segura para o processo decisório. Uma vez que, a decisão foi tomada de forma consciente, e amparada em dados, números, fatos e prováveis riscos. Pois a análise de forma detalhada proporciona uma chance de tomada de decisão de forma mais confiável.

Com base no exposto, a contribuição teórica deste trabalho se mostrará durante a exploração da fundamentação do tema abordado, onde serão apresentadas algumas das ferramentas elaboradas pela contabilidade gerencial, ficando assim, a disposição de qualquer interessado no assunto. Levando-se em conta a importância das pequenas e médias empresas. Juntamente com a crescente necessidade de utilização da contabilidade como ferramenta gerencial por parte das pequenas e médias empresas.

A contribuição prática do presente estudo será a realização da pesquisa em questão. É de interesse social que empresas estejam se adequando as exigências impostas por um mercado altamente competitivo.

Deste modo, a contribuição para a sociedade será a divulgação dos resultados obtidos com a pesquisa. Uma vez que, espera-se que o ramo esteja em constante evolução, podendo contribuir assim de modo cada vez maior para o desenvolvimento da região.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como finalidade apresentar a base teórica sobre contabilidade gerencial, evidenciando as principais ferramentas de gestão utilizadas em empresas de pequeno e médio porte para proposta de implantação na empresa em questão.

Inicialmente descreve-se sobre a Importância das micro e pequenas empresas na economia de Santa Catarina. Na sequência trata-se das Informações Contábeis. Em seguida apresenta-se a Contabilidade Gerencial e suas principais ferramentas, sendo esse essencial na elaboração deste estudo.

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA DE SANTA CATARINA

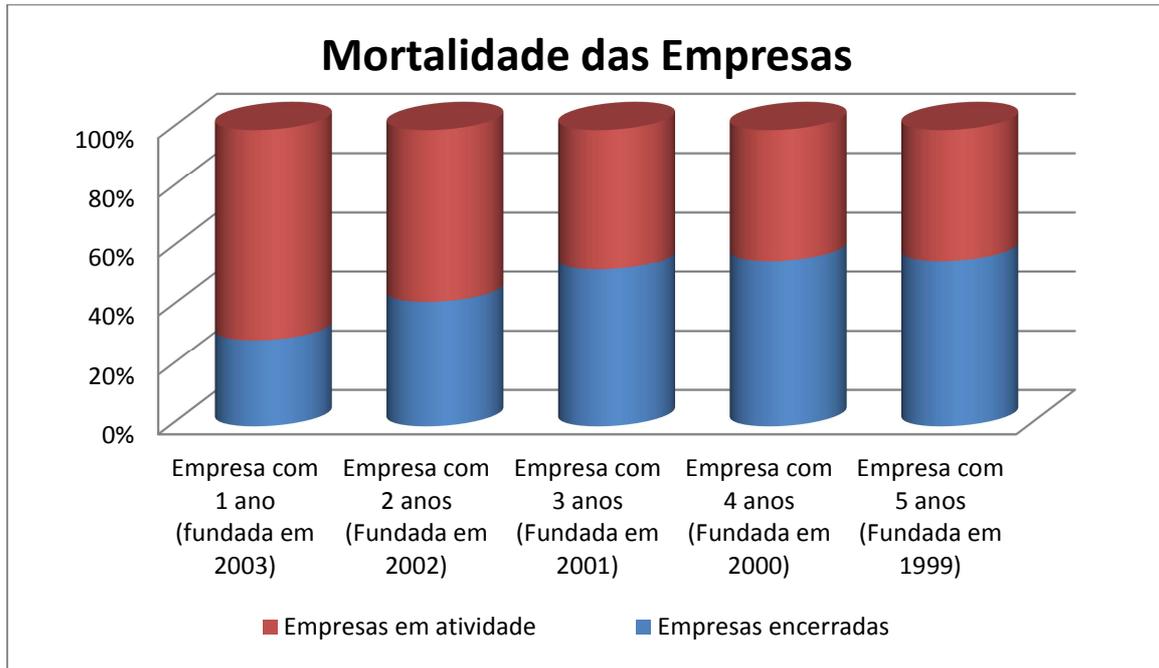
As MEP's - micro e pequenas empresas são responsáveis por parte considerável da economia atual do país, tanto na atividade de serviços como de comércio. Porém, um dos maiores problemas enfrentados são que essas empresas fecham as portas nos seus primeiros anos de funcionamento, esse resultado dá-se pela escassez de informações e de controle gerencial.

“O SEBRAE- SP informou, no dia 28 de abril de 2008 ([www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)), haverem no Brasil 5,1 milhões de empresas, das quais cerca de 98% eram micro e pequenas, respondendo por 67% das ocupações e por 20% do PIB.” (PARISI, MIGLIORINI,2011, p.287)

Essas empresas são grandes responsáveis pela economia como geradores de emprego e renda do país, mas muitas delas desaparecem antes de completar cinco anos.

Com base em dados do SEBRAE, 29% não alcançam o 1º ano de atividade, 42% não atingem o final do 2º, 53% encerram suas atividades antes de completar o 3º, 56% não ultrapassam o 4º ano. Este percentual (56%) se repete no 5º ano de atividade, conforme Figura 1. (PARISI; MIGLIORINI,2011)

Gráfico 1: Mortalidade das empresas no Brasil



Fonte: Parisi, Migliorini (2011, p.287)

Observando os dados apresentados, constatou-se que existem vários fatores que contribuem para a mortalidade das empresas de pequeno porte, não apenas a uma única causa, mas devido a uma sucessão de falhas ou problemas a serem resolvidos.

Assim, entre os fatores contribuintes para o encerramento prematuro dos negócios, foram identificados seis conjuntos de fatores: ausência de um comportamento empreendedor; ausência de um planejamento prévio adequado; deficiências no processo de gestão empresarial; insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios; dificuldades decorrentes da conjuntura econômica; e impacto dos problemas pessoais sobre o negócio. (SEBRAE-SP, 2008, p.59)

Destaca-se, também, a importância dessas empresas na economia do estado de Santa Catarina, que vem aumentando gradativamente durante os anos crescendo, assim, a preocupação dos administradores em organizar gerencialmente seus negócios para não haver surpresas futuras.

Analisando o número de empresas no estado de Santa Catarina, das MPE 80,9% são de serviços, 43,2% comércio, sendo que outros serviços participam com 32,%. Em relação ao setor industrial, observa-se uma participação de 19,1% do total, com destaque para a indústria de transformação que participa com 15% no total de empresa do segmento. (SEBRAE-SC, 2015, p.35).

Essas empresas participam de parte considerável na economia da região sul, tendo destaque em Santa Catarina com o maior percentual de valor adicionado, como pode-se observar na tabela abaixo:

Tabela 1: Participação das MEP'S na economia de Santa Catarina

Santa Catarina Média (2009 a 2011)	Comércio	Extrativa Mineral	Indústria Transformação	Construção	Serviços	Total
Valor Adicionado						
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
MPE	53,1%	29,3%	24,7%	45,1%	30,0%	35,1%
Médias e grandes	34,4%	69,2%	65,4%	31,2%	41,3%	47,6%
Outras unidades produtivas	12,5%	1,5%	9,8%	23,8%	28,7%	17,3%

Fonte: (SEBRAE-SC, 2015, p.48)

Em Santa Catarina, o Valor Adicionado gerado pela MPE representa 35,1% do total do Valor Adicionado gerado no estado, maior percentual entre os três estados que formam a região sul. As MPE apresentam as maiores participações no valor adicionado nas atividades do comércio (53,1%) e construção (45,1%). (SEBRAE-SC, 2015)

Esses dados contribuem de forma decisiva para que os proprietários e gestores das empresas percebam a utilidade da contabilidade gerencial na sobrevivência, continuidade e crescimento das empresas de pequeno porte, pois elas agregam valor à economia não só do estado, mas de todo país.

## 2.2 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Sistema de informação é como um conjunto de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos que serão processados e traduzidos em informações que permitam às organizações o cumprimento de seus principais objetivos.

“Sistema de informações contábeis (SIC) é o subsistema de informações dentro de uma organização que acumula informações de vários subsistemas da entidade e comunica-as ao subsistema de processamento de informações [...]” (MOSCOVE, SIMKIN, BAGRANOFF, 2002 p.24)

Todas as atividades desempenhadas dentro de uma organização estão apoiadas a alguma informação. As informações contábeis são coletadas, processadas e distribuídas a quem precise delas. Dentro da organização, as informações devem fluir de forma ordenada, respeitando cada nível de informação. Segundo Silva Junior (2000) podem ser identificados três tipos de níveis de informação:

- Alta administração – se preocupa em definir a estratégia da empresa quanto a sua atuação no mercado. A alta administração atua no nível estratégico de decisões e as informações devem estar voltadas para a avaliação de resultados.
- Nível intermediário – esse grupo geralmente é composto pelas gerências e chefias, atua como “meio campo” da organização, buscando dados nas áreas operacionais, passando- as a alta administração e traduzindo seus objetivos em tarefas a serem executadas.
- Nível operacional – nesse nível compete a compilação dos dados dentro dos padrões estabelecidos e nos prazos exigidos. Essas informações dizem respeito as informações do dia- a - dia.

Um sistema de informação oferece soluções para importantes problemas ou desafios organizacionais que a empresa enfrenta. Cada nível de informação deve ser respeitado dentro da organização, pois são eles que darão suporte as informações necessárias na tomada de decisão.

“A estrutura do sistema de informações contábeis tem o potencial de auxiliar o processo decisório das diferentes pessoas com interesse por determinada empresa”. (PARISI, MEGLIORINI, 2011, p.4)

De acordo com Moscové, Simkin, Bagranoff (2002), todas as informações se concentravam no processamento e no fornecimento de informações de cunho financeiro que contribuíam com a tomada de decisão, não somente aos usuários externos, mas também aos administradores.

Hoje, no entanto, ele está interessado tanto em dados e informações financeiros e quanto não financeiro. Sob o conceito tradicional de SIC, cada área funcional da organização, como marketing, produção, finanças e recursos humanos, mantém um subsistema de informações separado. Todas essas informações são canalizadas para a função de processamento de informações da entidade. [...] (MOSCOVE, SIMKIN, BAGRANOFF, 2002 p.24).

As organizações necessitam de uma armazenagem de dados eficaz, para que os interessados nessas informações, sejam eles externos ou internos, obtenham informações que necessitam para planejamento e tomada de decisão.

“Entende-se que a necessidade da informação, aliada ao absoluto respaldo ao contador e a seu sistema, é o elemento vital para o sucesso de um sistema de informação contábil” (PADOVEZE, 2010, p.51)

Deste modo, as informações contábeis consistem em uma importante ferramenta no processo decisório das organizações. Proporcionando diagnósticos que auxiliam a empresa no objetivo de adaptação aos mercados altamente competitivos.

### **2.2.1 Usuários das Informações Contábeis**

São considerados usuários das informações contábeis, pessoas físicas ou jurídicas, internas ou externas a empresa, seja por interesse próprio, ou por interesse de órgãos públicos ou particulares, que tenham o objetivo de avaliar a situação patrimonial, econômica, financeira ou ainda algum interesse particular da empresa na qual deseja avaliar as demonstrações contábeis.

Segundo o CFC (2008, p. 22):

Os usuários da contabilidade tanto podem ser internos como externos e, mais ainda, com interesses diversificados, razão pela qual as informações geradas pela Entidade devem ser amplas e fidedignas e, pelo menos, suficientes para a avaliação da sua situação patrimonial e das mudanças sofridas pelo seu patrimônio, permitindo a realização inferências sobre o seu futuro.

Fortificando a ideia acima, Ludícibus e Marion (2007), destacam que as informações contábeis podem ser divididos em dois grupos de usuários, os internos e os externos a organização analisada. Porém, esses grupos se aproveitam das mesmas informações, embora ambos utilizem as demonstrações básicas como Balanço Patrimonial(BP), Fluxo de Caixa (FC), etc., os usuários ligados

internamente necessitam de informações unidas ao processo decisório, onde surge a necessidade de relatórios específicos aos interesses da organização.

Deste modo entende-se que a ciência contábil tem papel de gerar informações. Diante disso é indispensável que os profissionais da área, e os usuários da informação contábil, possam utilizá-la como ferramenta de suporte ao processo decisório.

### **2.2.2 Qualidade da Informação**

Para determinar a importância da decisão tomada, é evidente que as informações geradas devem ser de qualidade. Todos devem ter seu papel na busca de informações que realmente interessem e proporcionem recursos adequados para execução.

Como a empresa vem crescendo, o volume de dados para suprir todas as informações necessárias também cresce e, geralmente numa proporção muito maior; isso ocorre principalmente quando os diversos níveis da organização não conhecem exatamente o que é importante no processo de tomada de decisão. (SILVA JUNIOR, 2000, p. 222)

Nesse instante a qualidade da informação passa a ser essencial, no caso específico da informação gerencial existem parâmetros que orientam na identificação de sua qualidade. Silva Junior (2000) destaca os seguintes:

- Confiabilidade – os dados utilizados devem ser aceitos por todos dentro da organização.
- Prazo – a informação gerencial só se justifica dentro de prazos aceitáveis.
- Relevância – fatos e detalhes podem ser supridos quando o uso da informação não depende deles.
- Comparabilidade – a possibilidade de comparar resultados reais com previstos torna as decisões mais seguras.
- Nível de detalhes – as informações devem estar estruturadas de forma a sempre permitir alcance de dados cada vez mais pormenorizados e localizados, partindo da informação global inicialmente gerada.

Esses dados reforçam a importância de se conhecer as necessidades de informação das organizações para evitar trabalhos desnecessários que gerem poucas informações.

## 2.3 CONTROLES INTERNOS

O controle permanente é uma função gerencial primordial para o sucesso de todo o empreendimento, sua função deve ser preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das organizações.

Controle interno define-se como o planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção. (MIGLIAVACCA, 2004, p. 17)

Em outras palavras, são por meio dos controles internos que a organização estabelece medidas para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais.

De acordo com Crepaldi (2002, p.213), “o controle interno representa em uma organização os procedimentos, métodos ou rotinas cujos objetivos são proteger os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e ajudar administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

O controle interno é uma peça muito importante para a auditoria da empresa, pois permite a opinião sobre a gestão e a realidade dos números divulgados no balanço (CASTRO, 2015).

De acordo com Migliavacca (2004) os controles internos devem ser:

- Úteis – a utilidade do controle interno torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios.

- Práticos – o controle interno para ser pratico deve ser apropriado ao tamanho da empresa, objetivo em relação ao que controlar e simples na sua aplicação.

- Econômicos – a economia deve ser levada sempre em conta já que é básica para a decisão de se implantar, manter ou eliminar um controle após uma análise criteriosa de custo/ benefício.

Por meio do exposto, entende-se que o controle interno é o conjunto de procedimentos, normas e objetivos estabelecidos pela administração da empresa, com o objetivo de cumprir a política administrativa da organização e proporcionar confiança no que diz respeito à eficiência dos recursos.

### 2.3.1 A Importância dos Controles Internos

O controle interno é importante para os gestores quanto para os auditores, pois o principal papel em uma auditoria é que os administradores fiquem seguros que os controles estejam em bom funcionamento. (CASTRO, 2015)

De acordo com Migliavacca (2004) os controles internos nas organizações são importantes por que contribui:

- ✓ A salvaguarda dos ativos

Por intermédio de controles determinados pela direção, a empresa procura proteger seus ativos de eventuais roubos, perdas, uso indiscriminado ou danos morais. Isto acontecerá se os procedimentos estabelecidos pela empresa forem seguidos e revisados periodicamente.

- ✓ O desenvolvimento dos negócios

A administração da empresa precisa de um controle interno que lhe permita agir com maior rapidez e segurança possível nas tomadas de decisões. A estrutura desse sistema deve prever a identificação dos fatores internos e externos que possam ter efeitos sobre os negócios da empresa e analisar como esses fatores podem afetar as operações, lucratividade, ativos e passivos. Essa ação fará com que a administração melhore as condições de decisão e aumentará o desenvolvimento dos negócios, tornando-o mais competitivo no mercado atuante. (MIGLIAVACCA, 2004)

As empresas que têm controle interno adequado podem ter com exatidão as informações necessárias para uma melhor gestão, auxiliando os administradores no aperfeiçoamento das operações em busca dos objetivos a serem atingidos, aprimorando a eficiência dos processos produtivos com redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos e serviços, tornando a empresa cada vez mais competitiva no mercado.

- ✓ O resultado das operações

O resultado das operações irá depender de como funciona o controle interno da organização. Para Migliavacca (2004) o resultado poderá ser positivo ou negativo. Tudo dependerá se o controle interno oferecer a administração

informações em tempo hábil, que possibilitem o aproveitamento de todas as oportunidades de bons negócios.

Bons controles internos oferecem valor à organização, pois oferecem maior credibilidade a futuros sócios ou compradores. De acordo com Migliavacca (2004) um ambiente propício para existir um bom controle inclui:

- Princípios éticos de retidão e de integridade moral, dos indivíduos e da organização.
- Estrutura organizacional adequada para realização de negócios.
- Comprometimento com a competência e eficiência
- Formação de uma cultura organizacional.
- Estilo e atitude exemplar dos administradores.
- Políticas e práticas de RH.
- Sistemas adequados.

Na ausência de bons controles a administração não tem noção do posicionamento da empresa no mercado, conseqüentemente poderão ser tomadas decisões que prejudicaram o futuro da organização.

## 2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, interpretação e análise das informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento e controle dentro de uma organização.

Tendo -se a contabilidade e a informação contábil, mas não a usa-se no processo administrativo, no processo gerencial, então, não existe gerenciamento contábil, não existe contabilidade gerencial. (PADOVEZE, 2000).

A contabilidade financeira vem por meio das informações determinar o desempenho da organização, oferecendo oportunidade aos administradores avaliarem as variações e tomarem as decisões. Enquanto a contabilidade financeira tem o potencial de fornecer informações padronizadas, a contabilidade gerencial se ocupa com o fornecimento de informações para situações que envolvem decisões não rotineiras ou especiais. (PARISI *et al.* 2011).

As situações rotineiras são conhecidas e bem definidas. Elas são reconhecidas facilmente pela organização e requerem padrões de decisões definidos para serem acionados quando necessário.

Segundo Parisi *et al.* (2011, p. 9) “as decisões não rotineiras são subsidiadas por estudos cuidadosos, uma vez que geralmente envolvem somas substanciais de recursos, cujos resultados econômicos serão proporcionados numa perspectiva de longo prazo[...].”

Cada administrador possui um modelo de decisão, que para ser eficaz, estrutura-se de um modelo de gestão, que se baseia na busca dos objetivos da organização.

[...] Neste contexto, a contabilidade gerencial atende as necessidades dos administradores no que concerne ao uso de informações contábeis para o planejamento e ações relacionadas a alocação de recursos, identificação de processos ineficientes, identificação da combinação ideal de produtos e serviços, avaliação de desempenho de unidade etc., alinhados com a política e os objetivos da organização. (PARISI *et al.* 2011, p. 9)

A contabilidade gerencial usa dessas informações para o planejamento de operações futuras e desenvolvimento de estratégias de negócios, influenciadas pelas variadas necessidades da administração.

Segundo Warren, Reeve e Fess (2001) os relatórios gerenciais não precisam ser preparados conforme os princípios da contabilidade, pois somente administração usa dessas informações, o contador pode fornecê-las de acordo com a necessidade da administração.

Portanto, a contabilidade gerencial tem por propósito atender aos usuários internos da organização para que eles empreendam ações que levem ao melhor desempenho da organização no futuro.

#### **2.4.1 A Importância da Gestão**

Toda empresa possui um modelo de gestão que se constitui em um conjunto de valores e crenças sobre a maneira de administrá-la.

O processo de gestão orienta as realizações das atividades da empresa e seus propósitos, ela é responsável pela dinâmica do negócio. É a necessidade de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, para que as empresas alcancem seus objetivos. (CATELLI, 2001)

As empresas precisam continuamente estar respondendo a pressões do ambiente em que se inserem, para garantir sua sobrevivência.

Segundo Catelli (2001), o que impulsiona as atividades da empresa é a existência de alguma energia comparada a um organismo vivo, que seria responsável pela “vida” do sistema. Esse organismo vivo busca garantir uma eficácia empresarial que buscará a obtenção dos resultados planejados, a continuidade e o crescimento empresarial.

“Trata-se da gestão empresarial, responsável por sua dinâmica, pela qualidade de suas respostas ao ambiente, pela manutenção de um equilíbrio em sua estrutura, bem como pela definição de seus objetivos [...]” (CATELLI, 2001, p.57).

A gestão atua em nível interno da empresa e procura melhorar a relação entre os níveis operacionais, considerando as variáveis externas e internas que impactam nas atividades da empresa.

Para Guerreiro (1989 *apud* CATELLI 2001, p.57) “uma gestão eficaz configura-se na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e a otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciam seu desempenho hoje e no futuro”.

Nesse sentido, destaca-se o processo de gestão como um dos elementos que desempenham um papel fundamental para assegurar a eficácia dos gestores e conseqüentemente da empresa.

#### **2.4.2 A Contabilidade Gerencial nas Empresas de Pequeno Porte**

Em empresas de grande porte a contabilidade gerencial é útil e aplicável, pelo fato de essas empresas apresentarem maior acesso a tecnologia e um nível maior de profissionalização da gestão.

O mesmo não ocorre nas empresas de pequeno e médio porte, pois estas se restringem ao básico para atender as necessidades operacionais e a cultura organizacional é simples, nessas circunstâncias a contabilidade societária cumpre o papel gerencial. (PARISI,MEGLIORINI, 2011)

Para as empresas é importante aproveitar a implantação da contabilidade gerencial em empresas de pequeno porte, pois atingem as necessidades gerenciais

e societárias e contribuem de forma decisiva para que os proprietários e gestores percebam a importância e a utilidade da Contabilidade.

De acordo com Parisi e Migliorini (2011) algumas razões justificam a utilidade da contabilidade gerencial:

- A presença do controle e registro contábil tempestivo;
- A constituição e manutenção de um banco de dados com informações sobre o patrimônio e os resultados da empresa;
- A realização dos fechamentos mensais, seguidos da preparação, apresentação e análise dos relatórios contábeis e controles operacionais;
- A existência de um sistema de custos integrado e coordenado com a contabilidade societária;
- A leitura e análise dos relatórios gerados apoiados por um contador.

No que se refere aos aspectos administrativos e obrigações fiscais, as empresas de pequeno e médio porte no Brasil recebem um tratamento diferenciado, esta preocupação da legislação brasileira tem por objetivo proporcionar melhores condições para o seu crescimento. As empresas de pequeno porte que optam pelo regime do simples podem ainda manter seus registros contábeis mais simplificados (NETO, 2015).

Deste modo, entende-se que a contabilidade gerencial nas empresas de pequeno porte desempenha um papel fundamental para a execução de atividades e também para que gestores e profissionais capacitados possam realizar seu papel na organização com excelência.

### **2.4.3 Ferramentas da Contabilidade Gerencial**

Para exercer seu papel na organização a Contabilidade deve fornecer aos seus usuários demonstrativos contábeis e relatórios que possam ser utilizados como meio de avaliação e controle, e que possam auxiliar na tomada de decisão.

Como destaca Padovese (2009), a contabilidade apenas poderá ser considerada gerencial quando fornecer ferramentas administrativas.

A contabilidade deve servir como uma ferramenta informacional para a administração de uma entidade. Este papel é desempenhado por meio da interpretação das demonstrações contábeis e financeiras, de modo que a contabilidade supra a necessidade que a gerência tenha em relação, a correta interpretação dos demonstrativos.

Para Padovese (2003, p. 9):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa maneira diferente, num grau de detalhes mais analítico ou numa forma de apresentação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu grau decisório.

Portanto, conclui-se que a contabilidade desempenha seu papel gerencial à medida que seus relatórios ou ferramentas gerenciais possam ser utilizados e analisados por seus usuários no processo de tomada de decisão.

#### **2.4.4 Demonstrações Contábeis Básicas**

Existem vários meios para avaliar o desempenho de uma empresa, um deles consiste na análise das demonstrações contábeis. Segundo Padoveze (2010), os demonstrativos contábeis básicos para a contabilidade gerencial deverão valer-se de informações fundamentais para a integração com os relatórios futuros.

Além das informações contábeis tradicionais que a contabilidade financeira fornece para a elaboração dos relatórios básicos, estes deverão conter as informações das contas adicionais que planejamos na estruturação do sistema de informação contábil gerencial. (PADOVEZE, 2010, p.76)

As informações das contas adicionais não deverão ser evidenciadas nos relatórios finais, já que serão armazenadas em banco de dados para integração em relatórios futuros.

##### **2.4.4.1 Balanço Patrimonial**

Balanço Patrimonial (BP) é uma apresentação estática, sintética e ordenada do saldo monetário de todos valores integrantes do patrimônio de uma empresa, reflete a posição das contas patrimoniais em determinado momento, normalmente no fim do ano ou em um período prefixado.

Peça contábil por excelência, para ele é canalizado todo resultado das operações da empresa e das transações que terão realização futura. Temos que salientar que o balanço patrimonial é elaborado segundo os princípios contábeis geralmente aceitos, mas nada impede que, gerencialmente e internamente, se construam balanços com critérios de avaliação alternativos. (PADOVEZE, 2010, p.71)

O Balanço Patrimonial (BP) é constituído de duas colunas: a coluna do lado direito é denominado Passivo e Patrimônio Líquido. A coluna do lado esquerdo é denominado Ativo.

#### *2.4.4.1.1 Ativo*

São todos os bens e direitos de propriedade e controle da empresa que são avaliáveis em dinheiro e que representam benefícios presentes ou futuros para a empresa. Bens como máquinas, terrenos, estoque dinheiro (moeda), ferramentas, veículos, instalações, etc. Direitos como contas a receber, duplicatas a receber, títulos a receber, ações, títulos de créditos e etc. (IUDÍCIBUS, 2009)

Em primeiro lugar as contas que já são dinheiro (caixa, bancos, etc.), com as que se converterão em dinheiro rapidamente (títulos a receber, estoques, etc.), a esse grupo denominam-se Ativo Circulante. Essas contas tem um elevado grau de liquidez. (MARION, 2009)

Ainda segundo Marion (2009) as contas do ativo são agrupadas de acordo com sua rapidez de conversão em dinheiro, de acordo com seu grau de liquidez (capacidade de se transformar em dinheiro mais rapidamente)

Abaixo do Ativo Circulante encontramos ativos de menor liquidez (transformam-se em dinheiro mais lentamente). Essas contas denominam-se Realizável a Longo Prazo. (empréstimos ou financiamentos concedidos à sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas, etc.). (MARION, 2009)

Em terceiro lugar agrupam-se aqueles ativos que dificilmente serão vendidos, pois sua característica básica é não se destinarem à venda, podemos dizer que são itens de baixíssima liquidez. Outra característica é que são itens utilizados pela empresa por vários anos, vida útil longa (prédios, máquinas, etc.) (IUDÍCIBUS, 2009)

Tabela 2: Representação do Ativo no Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO E PL
<p><b>Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caixa, Bancos</li> </ul> <p><b>Não Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizável a LP</li> <li>• Máquinas</li> <li>• Prédios</li> </ul>	

Fonte: (MARION, 2009, p.63)

De acordo com a tabela 2, pode-se observar que o Ativo está dividido em Ativo Circulante que são as contas com maior rapidez de liquidação e Ativo não Circulante, que são ativos com menor liquidez. Por último, os ativos que não são destinados à venda que representam itens de uso da empresa.

#### 2.4.4.1.2 Passivo e Patrimônio Líquido

Passivo evidencia toda obrigação (dívida) que a empresa possui com terceiros, como contas a pagar, fornecedores, matéria- prima (à prazo), impostos a pagar, financiamentos, empréstimos, etc.

“O Passivo é uma obrigação exigível, isto é, no momento em que a dívida vencer, será exigida (reclamada) a liquidação da mesma. Por isso, é mais adequado denominá-lo Passivo exigível”. (IUDÍCIBUS, 2009, p.29)

Patrimônio Líquido é formado pelo grupo de contas que registra o valor contábil pertencente aos acionistas ou quotistas. O capital representa os valores recebidos pela empresa, em forma de subscrição ou por ela gerados. Esses rendimentos por eles gerados são denominados Lucros.

Evidencia recursos dos proprietários aplicados no empreendimento. O investimento inicial dos proprietários (a primeira aplicação) é denominado, contabilmente, Capital. Se houver outras aplicações por parte dos proprietários (acionistas-S. A. ou sócios- LTDA), acréscimo ao Capital. (IUDÍCIBUS, 2009, p.29)

As contas do Passivo e Patrimônio Líquido são agrupadas de acordo com seu vencimento, isto é, por sua liquidação, as que forem liquidadas mais rapidamente serão separadas das que serão pagas em um prazo mais longo.

De acordo com Iudícibus (2009), as contas do Passivo Circulante são agrupadas de acordo com seu grau de liquidação:

✓ Em primeiro lugar agruparemos as contas que serão pagas mais rapidamente (Salários a pagar, impostos, etc.). Esse grupo é denominado Passivo Circulante.

✓ Em segundo lugar as contas que serão pagas em um prazo mais longo (financiamentos, etc.). Essas contas são chamadas Exigível a Longo Prazo e fazem parte do Passivo não Circulante.

✓ Em terceiro lugar as contas que praticamente não serão pagas. São obrigações com os proprietários da empresa, as obrigações não exigíveis. Esse grupo é denominado Patrimônio Líquido.

Tabela 3: Representação do Passivo no Balanço Patrimonial

<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO E PL</b>
<p><b>Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caixa, Bancos</li> </ul> <p><b>Não Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizável a LP</li> <li>• Máquinas</li> <li>• Prédios</li> </ul>	<p><b>Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salários a Pagar</li> </ul> <p><b>Não Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigível a LP</li> </ul> <p><b>Patrimônio Líquido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital (Sócios)</li> </ul>

Fonte: (MARION, 2009, p.63)

De acordo com a tabela acima pode-se observar os grupos de contas do Passivo e Patrimônio Líquido divididos conforme seu grau de liquidação.

#### 2.4.4.2 Demonstração do Resultado

Ao fim de cada exercício social a contabilidade da empresa elabora, entre outras demonstrações, a Demonstração do Resultado (DR), em que observamos se a empresa obteve lucro ou prejuízo.

A demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses). É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo). (IUDÍCIBUS, 2009, p.38)

Para micro e pequenas empresas a Demonstração do Resultado (DR) pode ser simples, deve evidenciar o total de despesa deduzido da receita, apurando-se, assim, o lucro sem destacar os principais grupos de despesas. Já a Demonstração do Resultado (DR) completa fornece minúcias para a tomada de decisão. (IUDÍCIBUS, 2009)

De acordo com Braga (2012) a finalidade básica da Demonstração do Resultado é descrever a formação do resultado gerado no exercício, mediante especificação das receitas, custos e despesas por natureza dos elementos componentes, até o resultado líquido final - lucro ou prejuízo. Se o resultado for positivo representa um lucro para a empresa, que tem por finalidade remunerar sócios ou acionistas e manter o patrimônio da empresa. Se o resultado for negativo, resulta em um prejuízo, que representa desgaste do patrimônio, significando que as receitas geradas foram insuficientes para cobrir custos e despesas do período.

Ao final do exercício esses lucros ou prejuízos auferidos pela empresa são transferidos para contas do patrimônio líquido, e apropriados segundo o regime de competência, ou seja, independentemente de que tenham sido esses valores pagos ou não.

#### 2.4.4.3 Demonstração do Fluxo de Caixa

A Demonstração do Fluxo de Caixa é o principal instrumento da gestão financeira que visa planejar, controlar, e analisar as receitas, despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.

Pode-se também dizer que consiste numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, o que permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo. (SILVA, 2006, p.11)

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) deve conter os recebimentos e pagamentos que causarão a variação no saldo do caixa e equivalentes ao caixa, em seu conceito mais simples fluxo de caixa envolve o controle do caixa que está entrando ou saindo.

Para Neto (2015) a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) representa uma importante informação gerencial, pois permite que se analise a capacidade financeira da empresa honrar seus compromissos com terceiros (empréstimos e

financiamentos) e acionistas (dividendos), a geração de caixas futuros e das operações atuais. O demonstrativo ainda oferece aos analistas importantes informações sobre fluxos de pagamentos e recebimentos ocorridos no período, e as influências dessas operações sobre o caixa da empresa.

Com a adoção do Fluxo de Caixa, tudo o que se faz dentro de uma empresa pode ser projetado, para se ter uma visão de como as finanças irão se comportar, o que possibilita o conhecimento das necessidades da empresa na busca de recursos e alternativas de fonte de captação de recursos.

Para o fluxo de caixa tornar-se referência de gestão, é necessário que seja possível: mensurar o efeito resultante entre as decisões gerenciais e o nível de liquidez; aumentar o horizonte de projeção, conseqüentemente aumentar uma visão futura da empresa; acompanhar os processos vigentes, bem como fazer uma revisão contínua desses processos no caso de eventuais mudanças nos negócios. (SILVA, 2006, p.13)

Assim, o Fluxo de Caixa pode ser definido como um instrumento gerencial, que permite o administrador apoiar o processo decisório da empresa, de modo que ela alcance os resultados estabelecidos.

A legislação permite que a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) seja elaborada tanto pelo método Direto como pelo método Indireto. As companhias brasileiras são incentivadas a adotar o método direto. No método indireto se parte do lucro líquido do exercício para se conciliar com o caixa gerado nas operações, já o método direto destaca as movimentações financeiras explicitando as entradas e saídas de recursos de cada componente da atividade operacional, como recebimento de vendas, pagamentos de juros e impostos, etc. (NETO, 2015)

O fato é, que independentemente do porte ou da natureza operacional da empresa, não é possível gerenciá-la sem o acompanhamento de um fluxo de caixa, principalmente em virtude da urgência para a tomada de decisão de pagamentos, recebimentos, aplicações, investimentos e assim por diante.

#### **2.4.4 Controle Financeiro**

Para ter êxito os administradores financeiros precisam se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças. Precisam lidar com mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa, em resumo, os administradores

financeiros são responsáveis pelo reconhecimento e resposta das mudanças nos controles financeiros dentro da organização.

Segundo Hoji (2014), controlar significa acompanhar a execução de atividades e comparar periodicamente o desempenho efetivo como planejado, sua função envolve, também, a geração de informações para a tomada de decisão e correção de desvios do desempenho em relação ao original projetado.

A implantação de um controle financeiro facilita imensamente a administração empresarial, e contribui com o êxito da organização.

#### 2.4.4.1 Contas a Pagar

O controle das contas a pagar representa os pagamentos que devem ser feitos na hora da compra de bens ou serviços. Estes pagamentos geralmente são realizados após a compra e as compras dependem por sua vez, da previsão de vendas (ROSS; WESTERFILD; JAFFE, 2002).

As contas a pagar são contas credoras, ou seja, são do passivo. Estas são creditadas quando as compras ou despesas são efetuadas, aumentando o saldo existente e debitadas em seu pagamento diminuindo então o saldo existente (OLIVEIRA, 2002).

É indispensável ter um bom controle das Contas a Pagar, pois por meio deste controle pode-se ter uma ótima visibilidade das despesas que devem acontecer, evitando transtornos desnecessários.

#### 2.4.4.2 Contas a Receber

Como o nome já diz, Contas a Receber são as vendas que a empresa faz e que gera um direito a receber, podendo ser vendas de mercadorias ou prestação de serviços.

De acordo com Attie (2011, p.369), “as Contas a Receber referem-se aos direitos de que a entidade é titular, decorrente de eventos econômicos de venda a prazo de mercadorias, produtos e serviços relativos ao seu objeto social”.

Normalmente, as vendas são registradas no momento em que ocorre a venda, ou quando é emitida a nota fiscal ou documento equivalente, isso não ocorre

nos casos de serviços executados ou materiais já entregues aguardando montagem, pois ainda serão faturados. (ATTIE, 2011)

Dar flexibilidade aos padrões de crédito para aumentar as contas a receber tem vantagens e desvantagens. As vantagens são aumentos nas vendas e no lucro, as desvantagens se refletem numa maior probabilidade de contas não incobráveis. (GROPELLI, NIKBAKHT, 2002)

Antes de tomar qualquer decisão a empresa deve analisar o custo das contas a receber com o os benefícios do aumento das vendas, se esse resultado der lucro líquido, a empresa deve aumentar os padrões de crédito.

## 2.5 ORÇAMENTO

As decisões financeiras e gerenciais de uma organização devem ser tomadas com base em informações geradas por um sistema de informações contábeis e financeiras devidamente estruturadas, um dos instrumentos mais importantes para a tomada de decisão é o Orçamento Empresarial.

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2014 p.252),

o orçamento é o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los, assim como o controle do desempenho. A elaboração do orçamento tem por base o planejamento estratégico da entidade, e seu acompanhamento sistemático resulta no controle.

Basicamente, orçamento pode ser considerado um plano, uma meta, ou ainda um objetivo, ou em uma melhor definição um sistema de planejamento e controle da administração.

As vantagens do desenvolvimento de um planejamento Orçamentário estão situadas principalmente no estabelecimento de metas claras a serem atingidas e na definição da responsabilidade aos diversos departamentos, essa ferramenta gerencial faz com que os envolvidos trabalhem em sintonia, pois todos devem estar comprometidos com o resultado global. (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR e SILVA, 2014).

De acordo com Warren, Reeve, Fess (2001) em um orçamento empresarial podemos destacar alguns tipos de orçamentos que variam de acordo com a estrutura organizacional:

✓ **Orçamento contínuo:** mantém uma projeção de 12 meses, é continuamente revisado, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando dados orçados para o mês do ano seguinte.

✓ **Orçamento estático:** mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidade para apenas um nível de atividade. Uma vez que o orçamento tenha sido determinado, ele não muda, mesmo que a atividade mude.

✓ **Orçamento flexível:** ao contrário do orçamento estático, o orçamento flexível mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidade para vários níveis de atividade.

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2014) como instrumento de controle, um programa orçamentário será sempre útil para qualquer organização, de forma resumida pode-se citar alguns dos principais objetivos do orçamento:

- a) Projetar de forma integrada e estruturada o resultado econômico-financeiro de um processo de planejamento;
- b) Controlar o desempenho em face dos objetivos e metas definidas (acompanhamento orçamentário).

Em um contexto geral, orçamento pode ser definido com um conjunto de planos que permitirão à administração conhecer os resultados da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados e corrigidos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos que norteiam o trabalho. Primeiramente discorre-se sobre o enquadramento metodológico. Em seguida mostram-se os procedimentos para a coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que se refere à análise dos dados utiliza-se abordagem qualitativa. Segundo Sampieri, Collado e Baptista Lucio (2006) a pesquisa qualitativa apresenta profundidade aos dados, a riqueza interpretativa e a explicação do assunto contextualizando os fenômenos de pesquisa. Assim, os dados obtidos junto ao principal gestor da Oxitec objeto de estudo, serão analisados de forma qualitativa e nortearão a elaboração do diagnóstico inerente ao processo decisório.

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois segundo (PINHEIRO, 2010, p. 22), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis.” [...].

Desta forma, esta pesquisa descreve como são desenvolvidos os processos financeiros de uma empresa de serviço e quais as ferramentas necessárias para a estruturação de relatórios gerenciais para auxiliar na tomada de decisão.

Quanto aos procedimentos, efetuar-se-á um estudo do tipo estudo de caso, pois serão aprofundados conhecimentos à respeito do caso em específico e uma pesquisa bibliográfica com base nos relatórios financeiros, que foram disponibilizados pela instituição.

Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55) definem a pesquisa bibliográfica como a que “explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”.

O presente trabalho ainda realiza um estudo de caso na empresa Oxitec que busca compreender o processo de gerenciamento e os tipos de ferramentas financeiras utilizadas pela instituição.

Para Pinheiro (2010 p.23) “o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

O estudo de caso é um procedimento para chegar a uma decisão/conclusão, por meio de análise das informações expostas para realização do mesmo.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

A Organização objeto do estudo é uma empresa no ramo de serviço que atua na área de manutenção e reparação de equipamentos hidráulicos, pneumáticos, e instalação de gases medicinais e industriais.

Situa-se na cidade de Criciúma-SC, na Rua Matilde dos Santos Pereira, no bairro Vila Zuleima, com nome fantasia Oxitec Assitência.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para efetuar o diagnóstico do processo de gestão da instituição em estudo serão levantados relatórios financeiros de entradas e saídas de caixa, contas a pagar e receber e fornecedores. A empresa objeto do estudo é uma prestadora de serviços, deste modo não possui estoque. Por ser uma micro empresa não possui muitos relatórios para coleta de dados.

A pesquisa foi realizada no mês de setembro de 2017 e utilizados dados do mês de agosto de 2017 para realizar análise comparativa entre os meses, assim, o gestor da empresa poderá entender como funcionará a implantação das ferramentas de controle na empresa.

Os dados apresentados na tabela de gastos mensais foram somente para demonstrar como será realizado o controle mensal de despesas da empresa Oxitec. Os dados levantados foram disponibilizados pelo gestor da empresa em notas de serviços simples, recibos de pagamentos, de despesas e boletos de fornecedores referentes aos meses de janeiro a setembro de 2017.

## 4 ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Com base nos conceitos pesquisados anteriormente, este capítulo visa demonstrar uma proposta de ferramentas de controle gerencial para uma empresa de serviços pneumáticos localizada em Criciúma - SC.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização objeto do estudo é uma empresa que atua na área de manutenção e reparação de equipamentos hidráulicos, pneumáticos, e instalação de gases medicinais e industriais.

Foi fundada em 06 de maio de 2015 pelo Sr. Wagner Querino dos Santos, na cidade de Criciúma, bairro Vila Zuleima, com nome fantasia Oxitec Assistência. A empresa possui um galpão de 50m<sup>2</sup> tendo uma máquina de solda, um esmirilho, uma furadeira de bancada, uma prensa e um torno.

Seus principais clientes são metalúrgicas, serralherias, choperias, hospitais, postos de saúde, secretarias de saúde e unidades de pronto atendimento (UPAS).

Pelo fato de ser uma prestadora de serviços, não possui estoque, mas possui fornecedores de peças e equipamentos para a utilização na prestação de serviços.

A empresa é optante pelo Regime do simples nacional, possui um único sócio com razão social Otávio dos Santos-ME.

### 4.2 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

A empresa em questão não possui nenhum tipo de controle gerencial. Todos os dados apresentados são somente para ilustração da proposta de ferramentas gerenciais que serão apresentadas à empresa. Pelo fato de ser uma micro empresa propõe-se os principais relatórios gerenciais para que a mesma se organize gerencial e financeiramente.

#### 4.2.1 Proposta de Balanço Patrimonial

Passa-se a relatar as principais informações referentes ao Balanço Patrimonial (BP) relativas ao mês de setembro de 2017.

No Ativo a conta caixa aumentou 4,2% comparada ao mês de agosto de 2017, esse valor deve-se ao recebimento da conta clientes que reduziu 5,5%.

No passivo a conta Fornecedores diminuíram pela efetuação do pagamento aos mesmos.

Quadro1: Balanço Patrimonial

SETEMBRO 2017	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL		AH%	31/12/2016
	R\$	AV%	R\$	AV%		
<b>ATIVO</b>						
<b>CIRCULANTE</b>	<b>35.344</b>	<b>35,7%</b>	<b>35.200</b>	<b>32,7%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>22.936</b>
<b>Disponibilidades</b>	18.559	18,8%	19.345	19,6%	4,2%	8.446
Caixa e bancos	18.559	18,8%	19.345	19,6%	4,2%	8.446
<b>Créditos</b>	16.785	17,0%	15.855	16,1%	-5,5%	14.490
Clientes	16.785	17,0%	15.855	16,1%	-5,5%	14.490
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>63.598</b>	<b>64,3%</b>	<b>63.303</b>	<b>64,3%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>64.484</b>
<b>Imobilizado</b>	63.598	64,3%	63.303	64,3%	-0,4%	64.484
Móveis e Utensílios	3.254	3,3%	3.254	3,3%	0,0%	3.254
Máquinas e Equipamentos	19.000	19,2%	19.000	19,3%	0,0%	19.000
Veículos	44.000	44,5%	44.000	44,7%	0,0%	44.000
(-) Depreciação Acumulada	-2.656	2,7%	-2.951	3,0%	11,1%	-1.770
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>98.942</b>	<b>100,0%</b>	<b>98.503</b>	<b>100,0%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>87.420</b>
SETEMBRO 2017	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL		AH%	31/12/2016
	R\$	AV%	R\$	AV%		
<b>PASSIVO</b>						
<b>CIRCULANTE</b>	<b>10.122</b>	<b>10,23%</b>	<b>6.402</b>	<b>6,5%</b>	<b>-36,8%</b>	<b>5.413</b>
Fornecedores	5.356	5,41%	1.090	1,1%	-79,6%	560
<b>OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS</b>	<b>2.220</b>	<b>2,24%</b>	<b>2.590</b>	<b>2,6%</b>	<b>16,7%</b>	<b>2.390</b>
Pró Labore a pagar	2.220	2,24%	2.590	2,6%	16,7%	2.390
<b>OBRIGAÇÕES FISCAIS</b>	<b>2.546</b>	<b>2,57%</b>	<b>2.722</b>	<b>2,8%</b>	<b>6,9%</b>	<b>2.463</b>
IRRF a Recolher	37	0,03%	42	0,0%	13,5%	67
INSS a Recolher	518	0,50%	530	0,5%	2,3%	540
Impostos Simples Nacional	1.991	2,01%	2.150	2,2%	8,0%	1.856
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>00</b>	<b>0,00%</b>	<b>00</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>00</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>88.821</b>	<b>89,77%</b>	<b>92.101</b>	<b>93,5%</b>	<b>3,7%</b>	<b>82.007</b>
<b>Capital Social</b>	<b>47.409</b>	<b>47,91%</b>	<b>47.409</b>	<b>48,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>47.409</b>
Lucro Líquido Acumulado	41.412	41,85%	44.692	45,4%	7,9%	34.598
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>98.942</b>	<b>100,00%</b>	<b>98.503</b>	<b>100,0%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>87.420</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.2.2 Proposta de Demonstração de Resultado

Na Demonstração de Resultado (DR) o lucro líquido do período não alcançou o objetivo estimado pelo orçado, o valor real ficou 12,2% menor que o orçado. Esse percentual deve-se pelo fato de as deduções da receita, as despesas operacionais e as despesas financeiras terem aumentado. A receita de Serviços também ficou abaixo do esperado, já o custo dos serviços que deveria ter ficado menor, ultrapassou o orçado em 9,5%.

A receita de serviços do acumulado do período superou em 1,7% o valor orçado, esse percentual é considerado bom, o que permite observar que a empresa conseguiu fidelizar mais clientes, aumentando sua receita. O lucro acumulado do período não alcançou o esperado no orçado, ficando 3,4% menor.

Quadro 2: Demonstração de Resultado

SETEMBRO 2017	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	R\$	AV%	REAL	AV%	ORÇADO	AV%	AH%	REAL	AV%	ORÇADO	AV%	AH%
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS</b>	<b>19.552</b>	<b>111,3%</b>	<b>23.294</b>	<b>110,2%</b>	<b>23.454</b>	<b>109,5%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>207.000</b>	<b>108,6%</b>	<b>203.490</b>	<b>109,5%</b>	<b>1,7%</b>
Receita de Serviços	19.552	111,3%	23.294	110,2%	23.454	109,5%	-0,7%	207.000	108,6%	203.490	109,5%	1,7%
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>	<b>-1.991</b>	<b>-11,3%</b>	<b>-2.150</b>	<b>-10,2%</b>	<b>-2.034</b>	<b>-9,5%</b>	<b>5,7%</b>	<b>-18.306</b>	<b>-9,7%</b>	<b>-17.589</b>	<b>-9,5%</b>	<b>4,1%</b>
Impostos Simples Nacional	-1.991	-11,3%	-2.150	-10,2%	-2.034	-9,5%	5,7%	-18.306	-9,7%	-17.589	-9,5%	4,1%
<b>RECEITA LIQUIDA DE VENDAS OU SERVIÇOS</b>	<b>17.560</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.144</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.420</b>	<b>100,0%</b>	<b>-1,3%</b>	<b>188.694</b>	<b>100,0%</b>	<b>185.901</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,5%</b>
(-) Custo do Serviço	-2.590	-14,8%	-2.430	-11,5%	-2.220	-10,4%	9,5%	-19.800	-10,5%	-18.990	-10,2%	4,3%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>14.970</b>	<b>85,3%</b>	<b>18.714</b>	<b>88,5%</b>	<b>19.200</b>	<b>89,6%</b>	<b>-2,5%</b>	<b>168.894</b>	<b>89,4%</b>	<b>166.911</b>	<b>89,8%</b>	<b>1,2%</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>-6.400</b>	<b>-36,4%</b>	<b>-7.048</b>	<b>-33,3%</b>	<b>-6.357</b>	<b>-29,7%</b>	<b>10,9%</b>	<b>-62.360</b>	<b>-33,0%</b>	<b>-58.387</b>	<b>-31,4%</b>	<b>6,8%</b>
Administrativas	-2.567	-14,6%	-2.658	-12,6%	-2.157	-10,1%	23,2%	-27.413	-14,5%	-25.517	-13,7%	7,4%
Comerciais	-3.833	-21,8%	-4.390	-20,8%	-4.200	-19,6%	4,5%	-34.947	-18,5%	-32.870	-17,7%	6,3%
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>8.570</b>	<b>48,8%</b>	<b>11.666</b>	<b>55,2%</b>	<b>12.843</b>	<b>60,0%</b>	<b>-9,2%</b>	<b>106.534</b>	<b>56,5%</b>	<b>108.524</b>	<b>58,4%</b>	<b>-1,8%</b>
<b>RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO</b>	<b>-1.277</b>	<b>7,2%</b>	<b>-1.093</b>	<b>6,2%</b>	<b>-802</b>	<b>3,7%</b>	<b>36,3%</b>	<b>-7.677</b>	<b>4,1%</b>	<b>-6.195</b>	<b>3,3%</b>	<b>23,9%</b>
Receitas financeiras	467	2,7%	547	2,6%	518	2,4%	5,6%	4.203	2,2%	4.150	2,2%	1,3%
Despesas Financeiras	-1.744	-9,9%	-1.640	-7,8%	-1.320	-6,2%	24,2%	-11.880	-6,3%	-10.345	-5,6%	14,8%
<b>LUCRO/ PREJUÍZO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>7.293</b>	<b>41,5%</b>	<b>10.573</b>	<b>50,0%</b>	<b>12.041</b>	<b>56,2%</b>	<b>-12,2%</b>	<b>98.857</b>	<b>52,3%</b>	<b>102.329</b>	<b>55,0%</b>	<b>-3,4%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 4.2.3 Proposta de Fluxo de Caixa Direto

O saldo do caixa real, do mês atual, ficou abaixo do estimado no orçamento, fechando com um percentual de 1,4% menor. Como pode-se observar em todos os demonstrativos, as saídas operacionais geralmente superam o valor orçado.

Quadro 3: Fluxo de Caixa Direto

SETEMBRO 2017	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	R\$	AV%	REAL	AV%	ORÇADO	AV%	AH%	REAL	AV%	ORÇADO	AV%	AH%
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	<b>25.980</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.970</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.220</b>	<b>100,0%</b>	<b>-1,3%</b>	<b>170.730</b>	<b>100,0%</b>	<b>172.980</b>	<b>100,0%</b>	<b>-1,3%</b>
Serviços Prestados	25.980	100,0%	18.970	100,0%	19.220	100,0%	-1,3%	170.730	100,0%	172.980	100,0%	-1,3%
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	<b>-13.760</b>	<b>53,0%</b>	<b>-16.172</b>	<b>85,3%</b>	<b>-15.148</b>	<b>78,8%</b>	<b>6,8%</b>	<b>-145.548</b>	<b>85,3%</b>	<b>-140.327</b>	<b>81,1%</b>	<b>3,7%</b>
Aquisição de Mercadorias	-5.480	21,1%	-6.872	36,2%	-6.558	34,1%	4,8%	-61.848	36,2%	-59.022	34,1%	4,8%
Administrativas	-2.390	9,2%	-3.270	17,2%	-3.150	16,4%	3,8%	-29.430	17,2%	-32.345	18,7%	-9,0%
Comerciais	-3.670	14,1%	-3.440	18,1%	-3.240	16,9%	6,2%	-30.960	18,1%	-29.160	16,9%	6,2%
Tributárias	-2.220	8,5%	-2.590	13,7%	-2.200	11,5%	17,7%	-23.310	13,7%	-19.800	11,4%	17,7%
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	<b>12.220</b>	<b>47,0%</b>	<b>2.798</b>	<b>14,8%</b>	<b>4.072</b>	<b>21,2%</b>	<b>-31,3%</b>	<b>25.182</b>	<b>14,7%</b>	<b>32.653</b>	<b>18,9%</b>	<b>-22,9%</b>
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	288	1,1%	-2.012	10,6%	-1.850	9,6%	8,8%	-12.612	7,4%	-18.740	10,8%	-32,7%
Entradas Financeiras Operacionais	1.508	5,8%	518	2,7%	740	3,9%	-30,0%	6.558	3,8%	4.570	2,6%	43,5%
Saídas Financeiras Operacionais	-1.220	4,7%	-2.530	13,3%	-2.590	13,5%	-2,3%	-19.170	11,2%	-23.310	13,5%	-17,8%
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b>12.508</b>	<b>48,2%</b>	<b>786</b>	<b>4,1%</b>	<b>2.222</b>	<b>11,6%</b>	<b>-64,6%</b>	<b>12.570</b>	<b>7,4%</b>	<b>13.913</b>	<b>8,0%</b>	<b>-9,7%</b>
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	12.508	48,2%	786	4,1%	2.222	11,6%	-64,6%	12.570	7,4%	13.913	8,0%	-9,7%
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	6.051	23,3%	18.559	97,8%	17.390	90,5%	6,7%	6.775	4,0%	5.699	3,3%	18,9%
<b>SALDO DE CAIXA ATUAL</b>	<b>18.559</b>	<b>71,4%</b>	<b>19.345</b>	<b>102,0%</b>	<b>19.612</b>	<b>102,0%</b>	<b>-1,4%</b>	<b>19.345</b>	<b>11,3%</b>	<b>19.612</b>	<b>11,3%</b>	<b>-1,4%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.2.4 Proposta de Contas a Pagar/ Contas a Receber

O saldo de contas a pagar teve uma redução de 27,7% em relação ao mês de Agosto/2017, essa porcentagem dá-se pelo fato da conta fornecedores ter diminuído por conta de pagamentos realizados. As contas a receber tiveram uma redução de 5,5%, essa redução dá-se pelos recebimentos da conta clientes.

Quadro 4: Contas a Pagar/ Contas a Receber

SETEMBRO 2017	MÊS ANTERIOR	MÊS ATUAL	AH%
	R\$	R\$	
<b>CONTAS A PAGAR</b>	<b>15.720</b>	<b>12.368</b>	<b>-27,7%</b>
Fornecedores	5.356	1.090	-98,3%
Despesas Financeiras	1.744	1.640	-6,0%
Despesas Comerciais	3.833	4.390	14,5%
Despesas Administrativas	2.567	2.658	3,5%
Despesas Tributárias	2.220	2.590	16,7%
<b>CONTAS A RECEBER</b>			
<b>CLIENTES</b>	<b>16.785</b>	<b>15.855</b>	<b>-5,5%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os dados que serão apresentados a seguir são referentes á proposta de controle de gastos mensais da empresa. Serão apresentadas as despesas dos meses de janeiro a setembro de 2017.

Logo abaixo será apresentada uma proposta de controle de clientes e fornecedores mensal onde serão demonstrados os dados referentes aos mês de setembro de 2017.

Quadro 4: Planilha de Gastos Mensais

DESCRIÇÃO	TOTAL	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>27.413</b>	<b>3.123</b>	<b>3.120</b>	<b>3.125</b>	<b>3.202</b>	<b>3.245</b>	<b>3.097</b>	<b>3.276</b>	<b>2.567</b>	<b>2.658</b>
Água e Saneamento	3.172	399	367	397	389	390	380	390	240	220
Energia Elétrica	4.222	450	460	467	489	540	567	520	350	379
Contabilidade	4.051	567	478	478	456	435	480	467	360	330
Internet	1.620	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Manutenção de Máquinas	7.483	990	987	890	678	789	980	924	678	567
Material de Expediente	6.865	537	648	713	1.010	911	510	795	759	982
<b>DESPESAS COMERCIAIS</b>	<b>34.947</b>	<b>3.878</b>	<b>3.878</b>	<b>3.756</b>	<b>3.782</b>	<b>3.765</b>	<b>3.789</b>	<b>3.876</b>	<b>3.833</b>	<b>4.390</b>
Combustível e Lubrificantes	15.431	1.734	1.854	1.788	1.789	1.867	1.798	1.678	1.456	1.467
Despesas de Viagem	6.975	865	890	779	767	657	769	802	768	678
Lanches e Refeições	5.991	589	678	667	609	595	657	729	678	789
Manutenção de Veículos	6.550	690	456	522	617	646	565	667	931	1.456
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>11.880</b>	<b>1.553</b>	<b>1.143</b>	<b>1.134</b>	<b>1.167</b>	<b>1.130</b>	<b>1.199</b>	<b>1.170</b>	<b>1.744</b>	<b>1.640</b>
Despesas e Taxas Bancárias	4.975	678	442	478	545	550	580	478	657	567
Juros financeiros	4.408	875	423	356	385	580	619	278	456	436
Multas Fiscais	2.497	00	278	300	237	00	00	414	631	637
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>27.739</b>	<b>3.126</b>	<b>3.730</b>	<b>2.876</b>	<b>2.950</b>	<b>3.078</b>	<b>3.214</b>	<b>3.297</b>	<b>2.646</b>	<b>2.822</b>
Simplex Nacional	18.306	1.980	2.430	1.654	1.845	2.067	2.010	2.179	1.991	2.150
Imposto Sobre Serviço (ISS)	4.128	513	655	598	520	472	646	524	100	100
Alvará	90	30	30	30	00	00	00	00	00	00
INSS	4.748	543	551	536	530	496	510	536	518	530
IRRF	467	61	64	58	56	43	48	58	37	42

Fonte: Elaborado pela Autora

Quadro 5: Controle de Clientes

Data	Vencimento	Cliente	N.º Documento	Valor (R\$)	Data Recebimento	Forma Recebimento	Status	
							Em aberto	Recebido
03/08/2017	03/09/2017	Fundição LTDA	370	4.388,00			Aberto	
04/08/2017	04/09/2017	Metal LTDA	371	780,00	04/09/2017	Dinheiro	Pago Parcial	R\$ 490,00
05/08/2017	05/09/2017	Posto Saúde	372	1.600,00	05/09/2017	Dinheiro	Pago Parcial	R\$ 200,00
08/08/2017	08/09/2017	Serralheria	373	1.000,00			Aberto	
10/08/2017	10/09/2017	Hospital	374	2.000,00	10/09/2017	Dinheiro	Pago Parcial	R\$ 240,00
11/08/2017	11/09/2017	Hospital 2	375	3.800,00			Aberto	
15/08/2017	15/09/2017	Metalúrgica	376	792,00			Aberto	
20/08/2017	20/09/2017	Metalúrgica 2	377	205,00			Aberto	
25/08/2017	25/09/2017	Posto Saúde 2	378	1.000,00			Aberto	
30/08/2017	30/09/2017	Hospital 3	379	1.220,00			Aberto	
<b>Total a Receber:</b>				<b>16.785,00</b>	<b>Total Recebido:</b>			<b>R\$ 930,00</b>

Autor: Elaborado pela Autora

Quadro 6: Controle de Fornecedores

Data de Emissão	Vencimento	Fornecedor	Documento	Valor (R\$)	Data Pagamento	Forma Pagamento	Status	
							Em aberto	Pago
04/08/2017	04/09/2016	Usina	3700	2.380,00	04/09/2017	Dinheiro	Pago	2.380
09/08/2017	09/09/2017	Tornearia	1505	730,00	09/09/2017	Dinheiro	Pago	730
10/08/2017	10/09/2017	Loja	2208	1.800,00	10/09/2017	Dinheiro	Em aberto	800
15/08/2017	15/09/2017	Tornearia 2	1180	300,00	15/09/2017	Dinheiro	Pago	300
20/08/2017	20/09/2017	Loja 2	3323	56,00	20/09/2017	Cartão	Pago	56
25/08/2017	25/09/2017	Tornearia 3	1085	90,00			Em aberto	
<b>Total a Pagar:</b>				<b>5.356,00</b>	<b>Total Pago:</b>			<b>R\$ 4.266,00</b>

Autor: Elaborado pela Autora

#### 4.2.5 Análise dos dados apresentados

Analisando os dados apresentados observou-se que a empresa poderia melhorar em alguns pontos para aprimorar seu desempenho. Segue abaixo os principais:

- ✓ Nas receitas de vendas a empresa poderia fidelizar mais clientes, contratando um funcionário para poder agilizar o tempo de serviço, e assim, sucessivamente, aumentar a carteira de clientes.
- ✓ Pode-se observar que a empresa possui muitas despesas administrativas, onde vê-se que o material de expediente possui um valor muito alto. Um controle de material de expediente poderá resolver o problema de desperdício, evitando assim, as compras sem necessidade.
- ✓ Nas despesas comerciais vê-se que o combustível é o valor mais alto das despesas, esse valor deve-se ao fato de o carro ser um modelo bastante antigo e como vemos na planilha acima está dando muitos transtornos em relação manutenção o que pode acarretar o consumo elevado de gasolina.
- ✓ Nas despesas financeiras, observa-se que as despesas e taxas bancárias são muito altas. Recomenda-se que o sócio converse com seu gerente bancário para negociar as taxas de boletos bancários e juros de cartão.
- ✓ Observou-se, também, que o custo dos serviços ultrapassou o esperado pelo orçado. Recomenda-se à empresa que pesquise novos fornecedores de peças e equipamentos para obter preços mais acessíveis.

Portanto, conclui-se que a empresa Oxitec deveria utilizar-se das ferramentas de gestão apresentadas, pois ao analisá-las pode-se observar que o sucesso de uma empresa com longevidade depende principalmente de uma boa gestão.

## 5 CONCLUSÃO

Com a globalização do ambiente empresarial, as empresas buscam formas de se adequarem as oscilações do mercado, e com isso obter êxito em seus negócios. Uma das bases principais para que se possa atingir os objetivos das instituições é o controle sobre todas as ações empresariais, essas ações darão suporte aos gestores para tomar decisões que implicarão diretamente no sucesso da empresa. Deste modo, devem contar com profissionais capacitados que auxiliarão nesse processo de gestão.

O objetivo geral deste trabalho é propor ferramentas que auxiliem na tomada de decisão. O controle interno é uma função gerencial primordial para o sucesso de todo empreendimento, é por meio do controle interno que a empresa estabelece medidas para proteger seu patrimônio. Para exercer seu papel na organização a Contabilidade deve fornecer aos seus usuários demonstrativos contábeis e relatórios que possam ser utilizados como meio de avaliação e controle, e que possam auxiliar na tomada de decisão.

A contabilidade deve servir como uma ferramenta informacional para a administração de uma entidade. Este papel é desempenhado por meio da interpretação das demonstrações contábeis e financeiras, de modo que a contabilidade supra a necessidade que a gerência tenha em relação a correta interpretação dos demonstrativos. A empresa em questão não possuía nenhum tipo de controle, desse modo, foram propostos apenas os principais demonstrativos contábeis para dar início ao processo de controle gerencial.

Existem vários meios para avaliar o desempenho de uma empresa, um deles consiste na análise das demonstrações contábeis. Os principais demonstrativos utilizados em empresas de pequeno e médio porte deverão conter informações fundamentais para a integração dos relatórios, visto que por serem empresas menores não possuem a quantidade necessária de informações para relatórios mais elaborados.

Para a empresa objeto do estudo foram propostos apenas as demonstrações básicas, que orientarão o gestor a controlar a organização contábil e financeiramente. As principais demonstrações utilizadas foram o Balanço Patrimonial (BP), Demonstração de Resultado (DR), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e o

controle de Contas a Pagar e Receber, que auxiliarão diariamente no controle financeiro da empresa.

Mediante pesquisas, constatou-se que empresas bem organizadas tem mais chance de crescer e ter sucesso. Os dados apresentados comprovam que tanto as pequenas como as grandes organizações necessitam de algum tipo de controle. E é por meio deste que a contabilidade desempenha seu papel gerencial, a medida que seus relatórios ou ferramentas gerenciais possam ser utilizados e analisados por seus usuários no processo de tomada de decisão.

Desse modo, uma vez confirmada a relação entre teoria e prática, conclui-se que a proposta de ferramentas de controle gerencial elaborada atende as necessidades expressadas para a condução das decisões da empresa. É com base nos relatórios de informações gerenciais aqui apresentados, que os gestores das instituições terão acesso as informações de maior relevância para a gestão.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico - financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ATTIE, Willian. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. **São Paulo: Pretence Hall**, p. 482-493, 2002.
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. . **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003.
- CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no setor Público: Integração das áreas do Ciclo de gestão: Planejamento, Orçamento, Finanças, Contabilidade e Auditoria e Organização dos Controles Internos, como suporte à governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica, gecon**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios Fundamentos e Normas Brasileiras de Contabilidade**. 3 ed. Brasília: CFC, 2008.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GROPPELLI, A.a; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: Matemática financeira aplicada, Estratégias financeiras, Orçamento empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno: ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização**. São Paulo: Edicta, 2004.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark A.; BAGRANOFF, Nancy A.. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Álvaro Guimarães de. Contabilidade financeira. 5.ed São Paulo: Saraiva, 2002. 342 p.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandes; SILVA, Carlos Aberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PINHEIRO, José Mauricio dos S. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Ciência Moderna, 2010.

ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph. Administração financeira: corporate finance. São Paulo: Atlas, 2002. 776 p.

SC, Sebrae **Participação das Micro Empresas na Economia Brasileira: Região Sul**. Brasília DF: Sebrae/SC, 2015.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa et al. Modelo integrado de gestão de negócios de pequeno e médio porte. 2008.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa da. **Custos: Ferramenta de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Edson Cordeiro. **Fluxo de Caixa das empresas: Guia prático de apoio aos executivos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Jaruá, 2009.

SP, Sebrae. **10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: Sebrae/SP, 2008.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E.. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001