

FUNDAÇÃO “EURÍPEDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOSIANE DELFINO ROCHA
MAYARA ADRIANO DE ALMEIDA
TATIANE ZANOTELLI

CONTROLADORIA APLICADA À PEQUENA E MÉDIA
EMPRESA

MARÍLIA
2015

JOSIANE DELFINO ROCHA
MAYARA ADRIANO DE ALMEIDA
TATIANE ZANOTELLI

CONTROLADORIA APLICADA À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Trabalho de curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino “Eurípedes Soares da Rocha” mantenedora Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador : Khristóferson Teixeira da Paz

MARÍLIA
2015

ROCHA, Josiane Delfino; ALMEIDA, Mayara Adriano de; ZANOTELLI, Tatiane

Controladoria aplicada à pequena e média empresa / Josiane Delfino Rocha; Mayara Adriano de Almeida; Tatiane Zanotelli; orientador: professor Khristóferson Teixeira da Paz. Marília, SP: s.n., 2015.

49 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino “Eurípedes Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM, Marília, 2015.

**1. Pequenas e médias empresas 2. Controladoria.
3.demonstrações contábeis**

CDD 657.40682



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Ciências Contábeis.

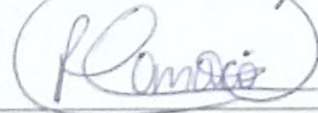
Josiane Delfino Rocha - 51655-4
Tatiane Zanotelli - 47176-3
Mayara Adriano de Almeida - 51937-5

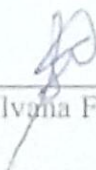
TÍTULO "Controladoria Aplicada à Pequena e Média Empresa. "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Nota: 8,0 (oitos)

ORIENTADOR: 
Khristoferson Teixeira da Paz

1º EXAMINADOR: 
Rogerio Canaciro

2º EXAMINADOR: 
Silvana Festa Sabes

Marília, 12 de dezembro de 2015.

DEDICATÓRIA...

A minha irmã Vanessa, meu namorado Gustavo, pelo carinho, apoio e incentivo, e em especial aos meus pais Durval e Dalva que foram essenciais durante esses anos acadêmicos.

Josiane

A minha mãe Ângela que sempre esteve ao meu lado, incentivando e acreditando na minha capacidade. E meus irmãos, irmãs sobrinhos e sobrinhas que estão sempre na torcida pelo meu sucesso...

Ao meu namorado, Danilo Rossato, que com sua amizade, carinho, respeito e paciência, me deu força durante estes anos e principalmente durante a realização deste trabalho.

Mayara

Primeiramente a Deus por me permitir a vida, pelo meu querido e amado tio Luis Chiesa, por acreditar e nunca desistir de mim, à minha amada irmã Daiane que sempre me apoiou e me fez acreditar que eu conseguiria ao meu pai Mauro e a minha inesquecível mamãe Salete (in memoriam).

Tatiane

AGRADECIMENTOS

Agradecemos...

Primeiramente a Deus pelo dom da vida...

A todos que direta e indiretamente, nos apoiaram no decorrer do curso, e também às manifestações de carinho e apreço, recebidas de todos os colegas da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, os quais foram artífices e a luz inspiradora, para o sucesso deste trabalho.

Agradecemos de modo particular:

Aos nossos pais, irmãos e familiares, que sempre estiveram presentes em todos os nossos momentos especiais e decisivos, e desta vez não foi diferente;

Aos nossos namorados e maridos: Danilo, Gustavo e Lucas, pelo companheirismo, compreensão e por muitas vezes entender nossas ausências durante essa longa etapa.

A todos os integrantes da coordenação do curso de Ciências Contábeis, e em especial a professora e coordenadora Marlene pela dedicação, apoio e amorosidade.

A todos os professores que lecionaram durante estes 4 anos de curso, com dedicação, compreensão e por sua enorme paciência, de modo especial, ao nosso professor e orientador Kristoferson, por ter dedicado o seu tempo nesta reta final.

“A satisfação está no esforço e não apenas na realização final”.

Mahatma Gandhi

ROCHA, Josiane Delfino; ALMEIDA, Mayara Adriano de; ZANOTELLI, Tatiane; **Controladoria aplicada à pequena e média empresa**. 2015. 49f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) Centro Universitário Eurípedes de Marília, Fundação de Fnsino “Eurípedes Soares da Rocha”, Marília, 2015 – UNIVEM, Marília, 2015.

RESUMO

No cenário dos negócios atuais, a empresa necessita adequar-se a aplicabilidade da controladoria, principalmente em Pequenas e Médias Empresas. A pesquisa foi direcionada com base no estudo com bibliografias, e com a intenção de apresentar o contexto, e usar os elementos necessários para se estruturar e tomar a melhor decisão. A pesquisa foi realizada sobre a Controladoria, na busca por eficácia e eficiência para melhor tomadas de decisões. Estrutura da Controladoria, Planejamento Estratégico que é um conjunto de decisões, compromissos e ações para conseguir alcançar o objetivo, Controller sendo o profissional que participa diretamente, Controle Orçamentário, Orçamento de Financiamentos e investimentos, Controle Interno. A estrutura das Pequenas e médias empresas e seu rápido crescimento, suas características básicas com seus pontos forte e pontos fracos, as Demonstrações Contábeis que é o conjunto do Balanço Patrimonial, DRE, Fluxo de Caixa e notas explicativas, que são primordiais na hora da avaliação da empresa e de uma tomada de decisão correta sem erros e com o melhor resultado possível. E uma abordagem qualitativa de quatro empresas de Marília e Região, analisando os pontos fortes da Controladoria, bem como sua estrutura, e a participação no processo decisório.

Palavras-chave: **Pequenas e Médias Empresas. Controladoria. Demonstrações Contábeis.**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Demonstração de fluxo de caixa	38
Figura 2: Fluxo de caixa pelo Método Indireto	40
Figura 3: Fluxo de caixa pelo Método Indireto	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pontos Fortes e Fracos de um Pequeno Empreendimento	25-26
---	-------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demonstrações Contábeis Obrigatórias	30
Tabela 2: Demonstração do Resultado do Exercício	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP: Balanço Patrimonial

CFC: Conselho Federal de Contabilidade

CPC: Comitê de Pronunciamento Contábeis

CVM: Comissão De Valores Mobiliários

DFC: Demonstração do Fluxo de Caixa

DLPA: Demonstração de Lucros (Prejuízos) Acumulados

DMPL: Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DOAR: Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos

DRA: Demonstração do Resultado Abrangente do Período

DRE: Demonstração Resultado Exercício

DVA: Demonstração Valor Adicionado

NBC: Normas Brasileiras de Contabilidade

NE: Notas Explicativas

PL: Patrimônio Líquido

PME: Pequena Media Empresa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 - CONTROLADORIA	15
1.1 Estrutura da controladoria	15
1.2 Planejamento estratégico	16
1.3 Controller	17
1.4 Controle orçamentário	19
1.5 Orçamento de financiamentos	20
1.6 Orçamento de investimentos	21
1.7 Controle interno	24
CAPÍTULO 2 - CONTEXTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	26
2.1 Descrição das PMEs	26
2.2 Características básicas das PMEs	27
2.3 Demonstrações contábeis	28
2.3.1 Balanço patrimonial	30
2.3.2 Demonstração resultado do exercício	32
2.3.3 Demonstração fluxo de caixa	34
2.3.3.1 Atividades operacionais	34
2.3.3.2 Atividades de investimento	35
2.3.3.3 Atividades de financiamento	36
2.3.4 Apresentação do fluxo de caixa	37
2.3.4.1 DFC – Método direto	38
2.3.4.2 DFC – Método indireto	40
2.3.5 Notas explicativas	42
CAPÍTULO 3 - CONTROLADORIA EM EMPRESAS NA REGIÃO DE MARÍLIA	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	52

INTRODUÇÃO

Diante de um novo contexto do mercado globalizado e devido à grande competitividade mercantil, as empresas não se deixando levar pela redução de suas margens lucrativas, vêm sempre procurando profissionalizar e aprimorar ainda mais os processos de gerenciamento financeiro e orçamentário de suas organizações.

No primeiro capítulo será abordado, inicialmente, o tema controladoria que é uma ferramenta de controle da gestão dentro das empresas que nos dias atuais é imprescindível, onde possibilita a otimização de seus resultados. Seu objetivo principal é garantir que as informações cheguem aos gestores de maneira apropriada ao processo decisório.

No segundo capítulo será abordada a busca pela divulgação legal específica: as PMEs tendo como parâmetro a base no Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) por meio dos pronunciamentos técnicos para Pequenas e Médias Empresas (PME), nas Leis nº.11.638 de 2007 e nº.11.941 de 2009, (reconhecidas como novo conjunto de regras das sociedades por ações), que passou a ser imprescindível para construir um cenário favorável às pequenas e médias empresas na captação de recursos.

Ainda será apresentado o conjunto das demonstrações contábeis previsto na NBC TG 26 (Res. CFC 1.185/09 - item 10). Composto pelas principais demonstrações como: Demonstração Resultado, Balanço Patrimonial, Demonstração Fluxo de Caixa e Notas explicativas.

No terceiro capítulo iremos apresentar a entrevista realizada com quatro empresas de pequeno e médio porte, localizadas na região de Marília. O encaminhamento e recebimento das respostas da entrevista às empresas foi realizado por meio eletrônico (e-mail). Onde o objetivo principal analisar que por tratar-se de empresas de ramos de trabalhos distintos a obrigatoriedade é a mesma, em se tratar de demonstrações contábeis.

CAPÍTULO 1 - CONTROLADORIA

É um avanço da ciência contábil com utilização de outras ciências, tal como gestão financeira e gestão econômica, aplicada às entidades com objetivo de prestar a correta orientação ao plano de negócio empresarial. É uma ferramenta de controle dentro das empresas que é imprescindível para uma melhor organização, traçando assim diretrizes eficientes podendo ocasionar contribuições valiosas para que, as decisões tomadas no presente, apoiem as consequências geradas no futuro.

1.1 Estrutura da controladoria

Controladoria refere-se ao campo avançado de contabilidade e finanças na busca por eficácia e eficiência, que são constantes para assegurar aos gestores informações confiáveis e precisas nas tomadas de decisão.

Neste sentido Mozimann e Fish, (1999, p. 99) afirmam:

A controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Compreende-se que controladoria é o departamento responsável por elaborar e executar a manutenção dos sistemas de informações operacionais, contábeis e financeiras da entidade, como informa Oliveira:

Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade. (OLIVEIRA, et al., 2013, p.35).

O autor ainda complementa afirmando que “compreende-se que controladoria é o departamento responsável por elaborar e executar a manutenção dos sistemas de informações para organizar e transmitir dados e informações coerentes” (Oliveira, et al., 2013, p. 06).

Para contribuir com sucesso nessa missão, a Controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributárias etc., por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Pode-se entender que o objeto principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral.

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo de conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação. (CATELLI, 2001, p. 344).

O sistema de controle e procedimentos internos na empresa considera informações existentes ligadas à ela e proporciona a controladoria a possibilidade de exercer por completo suas atividades.

Com base nestas informações a controladoria deliberasse em estabelecer, organizar e manter um modelo de gestão das operações, buscando dados e informações financeiras e econômicas em suas diversas áreas base como a administração, economia, estatística e principalmente a contabilidade, transmitindo assim, agilidade nas informações fornecidas.

1.2 Planejamento estratégico

O Planejamento estratégico é um processo que se preocupa com os efeitos das tomadas de decisões, por meio do processo lógico e sistemático.

Além do conceito, também é necessário definir seus objetivos e adotar eventuais planos da organização para integração dos mesmos.

Nascimento e Reginato definem planejamento da seguinte forma:

A elaboração de planejamentos estratégicos eficazes é uma tarefa que além de dispendiosa, não é simples. A turbulência e o dinamismo ambiental, associados a outros fatores intrínsecos a uma organização, são variáveis que desafiam a capacidade, criatividade e experiência dos gestores para controlá-los. A elaboração do planejamento requer sabedoria, sem a qual os seus resultados práticos tendem a ser insípidos, com benefício que não superam os custos de sua realização. (NASCIMENTO; REGINATO, 2013, p. 147 e 148).

A função do planejamento é analisar as informações executadas de forma adequada, para ajudar na gestão e manter o equilíbrio dinâmico das interações da empresa. Segundo Nakagawa:

O planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação á ocorrência de evidências reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis no futuro. (NAKAGAWA, 1995, p. 48).

E Barreto salienta ao afirmar que:

Na realização do planejamento estratégico é necessário fazer a anamnese da situação da realidade da organização, sendo interno ou externo, para a partir das ameaças e oportunidades identificadas possa ser traçada a estratégica de ação, garantindo assim sua posição no mercado. (BARRETO, 2008, p. 15).

Dessa forma o planejamento define os planos e as metas que a empresa almeja alcançar ao decorrer do período.

Neste sentido “Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro” (FIQUEIREDO; CAGGIANO, 2008 p. 27).

1.3 Controller

O Controller é o profissional que participa diretamente gerando as informações necessárias para que o controle da empresa possa ser exercido da melhor maneira. Para exercer este cargo o profissional tem de ter conhecimento em diversas disciplinas como: contabilidade, economia, administração, informática, estatística, entre outras, por isso a sua atuação na empresa com o passar dos anos tem sido se suma importância.

Crepaldi define da seguinte maneira:

O controller faz parte da cúpula administrativa, participando nos processos de planejamento e controle empresarial, capacitando os gerentes e os administradores a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades da empresa, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que são colocados a sua disposição com a missão e o objetivo da empresa, conduzindo-a ao sucesso. (CREPALDI, 2011, p. 28)

O profissional Controller tem por obrigação principal conhecer o mercado em que a organização está inserida, será responsável pela geração de informações para os gestores. Dessa maneira o Controller, é responsável pelo planejamento, direção e controle das atividades executadas nas áreas de planejamento, controladoria e finanças.

Heckert e Wilson apud Mosimann e Fisch (1999) nomeiam detalhadamente algumas das atividades exercidas pelo profissional Controller, transcritas abaixo:

- Iniciativa: deve procurar antecipar e prever problemas no âmbito da gestão econômica global e fornecer informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas;
- Visão Econômica: na função de assessoria a outros gestores, deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área, sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global e supri o gestor com as informações necessárias a esse fim;

- Comunicação Racional: deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores, e minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários;
- Síntese: deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, de forma que haja comparação entre o resultado analisado no período e o realizado no período anterior;
- Visão para o futuro: deve analisar o desempenho e os resultados passados com vistas a implementação de ações que melhorem o desempenho futuro, pois o passado é imutável;
- Oportunidade: deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil as alterações de planos ou padrões, em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da empresa como um todo;
- Persistência: deve acompanhar os desempenhos das áreas a luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global;
- Cooperação: deve assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, sem se limitar a simplesmente criticá-los pelo fraco resultado;
- Imparcialidade: deve fornecer informações a cúpula administrativa sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores. Embora essa ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com tais gestores, deve ter sempre em mente o controle organizacional para a otimização do resultado econômico empresarial;
- Persuasão: deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas, e conseqüentemente, o desempenho global, desde que haja compreensão dos relatórios gerenciais fornecidos;
- Consciência das limitações: embora possa suprir os gestores com informações econômicas, assessorá-los quanto às questões de gestão econômica e, inclusive, aprovar ou não seus planos orçamentários tendo em vista a eficácia empresarial, terá uma influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores;
- Cultura geral: o conhecimento das diferenças culturais básicas entre raças e nações, o conhecimento das diferenças sociais e econômicas entre países ou blocos econômicos é importante para a percepção de oportunidades e ameaças à empresa diante de cenários estratégicos;
- Liderança: como administrador de sua área, tem subordinado, e compete a ele conduzi-los a realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos; e
- Ética: deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta e pela sociedade. (Herckert; Wilson apud MOSIMANN; FISCH, 1999, p.95).

Este profissional acompanha todas as informações da empresa, garantindo que as mesmas cheguem de maneira correta às pessoas interessadas dentro de um curto prazo, agilizando a tomada de decisões precisas.

O controller tem autonomia para gerar informações gerenciais de modo a interferir no processo decisório dos gestores. De acordo com Nakagawa:

Geralmente o controller acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da *accountability* da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação. (NAKAGAWA, 2013, p.13-14).

Os profissionais de controller tem uma postura ética para controlar e fiscalizar as políticas e procedimentos das empresas, podendo exercer suas atividades possuindo autonomia para interferir no processo decisório, afim de que, as decisões dos gestores sejam as melhores possíveis para que a empresa sobreviva ao crescimento do mercado e atinja suas missões e ele desempenhe sua função organizacional com eficiência.

1.4 Controle Orçamentário

Em termos amplos, o controle orçamentário tem uma abordagem formal e organizacional, sendo suas responsabilidades o controle da administração, coordenação, planejamento, fazendo com que o objetivo da empresa, seja em longo prazo como também em curto prazo, se torne relevante.

Com a possibilidade de tomar decisões antecipadas, melhorando e aplicando planejamento é plausível evitar possíveis erros, e assim obter melhores lucros, projetos e orçamentos. Ao buscar sempre planejar o controle e cumprir o seu objetivo e missão diante do processo de tomada de decisão conquista-se os melhores resultados.

Sendo assim Padoveze afirma que:

A base da controladoria é o processo de planejamento e controle orçamentário, também conhecido como planejamento e controle financeiro. O orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo da empresa, pois envolve todos os setores da companhia. (PADOVEZE, 2010, p. 517)

Neste sentido o autor ressalva que o “Ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros” (PADOVEZE, 2010, p. 518).

O controle orçamentário determina que os administradores necessitam pensar mais além, com objetivos, expectativas e lucros definidos. Contando com administradores aplicados, o controle sempre será aproveitado para qualquer organização e área, seja de pequeno ou médio porte, e dessa forma é possível unir as atividades e funções dentro da empresa e por consequência alcançar as metas estabelecidas para melhores resultados.

Oliveira, et al., estabelece que:

As vantagens do desenvolvimento de um Planejamento Orçamentário estão situadas, principalmente, no estabelecimento de metas claras a serem atingidas, e na definição de responsabilidade aos diversos departamentos. Essa ferramenta gerencial obriga os envolvidos a trabalharem em sintonia, pois todos devem estar comprometidos com o resultado global, e não somente com resultados individuais. (OLIVEIRA, et al., 2013, p. 245).

Desta forma Oliveira, et al, (2013, p.243) ainda define que “O papel do orçamento na gestão de uma empresa é mais bem compreendido quando relacionado às funções administrativas. As inúmeras definições de “administração” de uma entidade podem ser resumidas em três funções básicas: planejamento, organização e controle”. Essas responsabilidades do administrador podem ser descritas da seguinte forma:

- Planejar: representa a forma como ele e sua empresa pretendem atingir os objetivos propostos;
- Organizar: representa a melhor disposição de recursos da empresa. Suas atividades, as de seus subordinados e de todos os recursos disponíveis deverão estar dispostos de maneira a alcançar os objetivos propostos de forma mais eficiente e eficaz;
- Controlar: representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como as de seus subordinados, estejam coordenadas com a implementação dos objetivos da organização. (OLIVEIRA, et al., 2013, p. 243)

O orçamento é a principal ferramenta de acompanhamento, serve para indicar os desempenhos envolvidos diante do efeito global dentro de uma empresa, indica as razões e as metas estabelecidas, elabora um orçamento que tem grande importância no controle orçamentário, facilitando e indicando os pontos que não foram atingidos, e garantindo um bom desempenho, e principalmente para garantir uma administração segura nas tomadas de decisões futuras da empresa.

Para Nascimento e Reginato o controle orçamentário estabelece:

Para a área da controladoria, como para a alta administração, todas as peças orçamentárias são igualmente apreciadas, pois elas guardam uma relação de causa e efeito cuja falta não permita o entendimento do desempenho da empresa, se examinadas isoladamente. (NASCIMENTO E REGINATO, 2013. p. 172).

Dessa maneira o controle orçamentário serve também para apontar a direção a ser tomada, garantindo que caso venha a existir erros, os mesmos sejam sanados com melhor precisão e rapidez possível.

1.5 Orçamento de Financiamento

O controle financeiro é um instrumento usado como ferramenta de controle e avaliação de desempenho da empresa. Quando em perfeita implantação e utilização leva a empresa a viabilizar e a identificar melhorias com precisão.

Padoveze afirma que:

Este orçamento tem por finalidade prever tudo que é relacionado com a área de obtenção de fundos, os gastos para manutenção desses fundos, bem como os pagamentos previstos. A obtenção dos novos fundos, fundamentalmente, deveria estar ligada as necessidades de investimento em ativos permanentes. Contudo, outras necessidades de fundos podem ocorrer, tais como fundos para prever necessidades de aumento de capital de giro, programas estratégicos de propaganda, instalação e

atualização dos canais de distribuição, atualização de sistemas de informação, introdução de novas tecnologias de informação necessárias, projetos de reestruturações organizacionais, fissão, reestruturação de perfil das dívidas, reformulação da estrutura de capital etc. (PADOVEZE, 2010, p. 558-559).

Morante e Jorge (2008, p. 16) define que “aqueles que tratam da captação dos recursos necessários para o desenvolvimento das operações da empresa, tanto no curto como no médio e longo prazo”.

As informações são processadas para avaliar o sucesso financeiro de uma empresa, medindo e avaliando seus resultados, como se informa Anthony et al:

O fundamento do controle financeiro é o conceito de um centro de responsabilidade, uma unidade organizacional atribuída de responsabilidade para alcançar resultados financeiros específicos. As empresas classificam e avaliam suas responsabilidades baseadas no controle presumido que seus membros exercitam sobre custos, receitas, lucros e retorno sobre investimento. (ANTHONY, et al., 2008, p. 655-656).

Os orçamentos requerem informações importantes para elaboração dos controles financeiros que são de extrema importância na responsabilidade que permite o adequado cálculo para o orçamento.

Conforme Padoveze:

[...] as informações necessárias para elaboração do orçamento para todos os financiamentos existentes ou previstos são as seguintes:

- Tipo de financiamento e sua moeda de origem.
- Indexador contratual, se houver.
- Taxa de Juros.
- Spread e comissões bancárias.
- Impostos incidentes (IOF, IOC, IRRF, Imposto sobre Operações Financeiras, Imposto sobre Operações de Câmbio, Imposto de Renda Retido na Fonte sobre remessas ao Exterior).
- Prazos de carência e cronograma de amortização do principal e dos juros. (PADOVEZE, 2010, p. 559).

1.6 Orçamento de Investimentos

Investimentos são as aquisições que são feitas em empresas, como a compra de uma máquina nova, material de escritório, especialização em algum curso, ferramentas, imóveis, carro ou um computador novo. Com o passar do tempo todas as empresas precisam de novos investimentos, não podemos fugir das mudanças que ocorrem, na verdade é impossível não mudar com um mundo que tudo muda constantemente. É por isso que as organizações devem estar sempre atentas a todas as mudanças que precisam sofrer. Adicionar investimento ao capital não é bobagem, pelo contrário, é necessário para a sobrevivência da empresa.

Para Marques:

Esta peça orçamentaria não se liga apenas ao plano de curto prazo. Parte dos investimentos necessários para o próximo exercício é decorrente do planejamento estratégico de longo prazo. Exemplificando, os investimentos necessários para suportar os projetos de investimentos em novos produtos serão gastos efetuados no próximo exercício, mas que provavelmente serão para produtos a serem produzidos em exercícios futuros. (MARQUES, 2004. p. 214).

Conforme o autor descreveu podemos compreender que os investimentos de uma empresa tende a beneficiar à ela mesma, esses investimentos podem ser feitos à longo prazo, quando assim, seu planejamento também deve ser à longo prazo. Às vezes o retorno da substituição de uma máquina será em um período de tempo maior, mas enquanto isso essa máquina será usada para ampliar suas vendas, e terá muitos benefícios por esta aquisição. Ocorrendo com máquinas e equipamentos, mas com qualquer investimento feito na empresa e curto, médio ou longo prazo.

Toda vez que uma empresa almeja ou necessita fazer um investimento, é necessário haver um orçamento, uma avaliação, uma projeção, ou seja, é preciso contar com um bom planejamento, ver as reais necessidades da empresa.

Neste sentido Padoveze salienta:

É condição intrínseca do orçamento de investimento a aplicação das técnicas de análise de alternativas de investimento e rentabilidade de projetos. Cada investimento ou plano de investimento a ser feito será objeto de um estudo específico de sua rentabilidade e das alternativas possíveis, utilizando-se os conceitos como VPL, TIR, Playback”. (PADOVEZE. 2010, p. 558).

Cada situação merece uma preocupação especial, ‘pois cada caso é um caso’, deve-se avaliar minuciosamente e atentamente todas as hipóteses necessárias para cada projeto.

Na visão de Oliveira, et al.:

Pode-se afirmar que toda a aposta no futuro comporta uma dose de risco. No que refere às tomadas de decisões quanto aos novos investimentos necessários, o risco materializa-se pela frase “sacrifício de uma satisfação garantida e imediata, em troca de uma esperança de tempos melhores no futuro”. (OLIVEIRA, et al., 2013, p. 227).

É claro que mesmo com tantos planejamentos e estatísticas abordadas para um investimento, o risco é uma situação da qual não se pode fugir. Mas ele existe também para que seja tomada sempre uma dose a mais de cautela em decisões; por isso que se estuda tanto as finanças de uma empresa, pois uma única falha pode ser fatal.

Oliveira, et al., define por seu comentário:

Não obstante todos os cuidados que o empresário tome na hora da decisão de efetuar o investimento, vários elementos podem contribuir para que as previsões estudadas e projetadas, com o máximo de rigor, não se concretizem como era esperado,

acarretando a obtenção de um retorno insuficiente, frustrando muitos o detentor do capital. (OLIVEIRA, et al., 2013, p. 227).

E ainda complementa a diante, que:

Isso pode acontecer em decorrência de um erro no projeto, um erro de avaliação, surgimento de novas variáveis que fugiram ao controle da empresa, um outro ambiente econômico, surgimento inesperado de um outro concorrente ou uma reação inesperada de um forte concorrente já existente. (OLIVEIRA, et al, (2013, p. 227).

A necessidade de cautela para a tomada de decisões é indispensável, mas com a variação de mercado, algo não calculado devidamente, pode acabar com a energia de qualquer empresário.

A elaboração da análise de investimentos de capital é tarefa de toda organização, não somente da Controladoria ou do Gestor Financeiro. Cada área será responsável por alcançar determinadas metas, as quais deverão estar harmonizadas com o plano estratégico da organização. (OLIVEIRA, et al, (2013, p. 227).

Em uma organização todos os departamentos devem andar para o mesmo objetivo, que é o sucesso da empresa, desde seus administradores até seus subordinados devem manter o foco no objetivo, alcançar as metas. É indispensável que o comprometimento esteja presente em todos os departamentos, uma empresa é feita de pessoas.

Conforme, Oliveira, et al.:

O orçamento pode ser considerado um plano, uma meta ou um objetivo a ser alcançado em um determinado período. Pode ser visto como sendo a expressão quantitativa dos planos de alta direção e serve para apoiar a coordenação de implementação das metas de cada centro de lucros. (OLIVEIRA, et al., 2013, p. 227).

Um orçamento é sempre um planejamento, ao planejar algo, antecedendo ao investimento se faz um orçamento para análise. Avaliar o momento e sua necessidade. Realizar o orçamento de investimentos não é apenas investir em máquinas, equipamentos, e outros gastos como comentamos anteriormente, mas sim orçamentar planos, metas, objetivos que a empresa deseja conquistar.

Seguindo esse raciocínio é possível considerar exemplos de aplicações de capitais:

- Novos investimentos para a aquisição de máquinas e outras ferramentas para o aumento da produção e ampliação da capacidade instalada;
- Compra de terrenos e construção de prédio para a diversificação da linha de produtos;
- Realização de caríssimas campanhas publicitárias institucionais, por um longo período de tempo;
- Gastos para as pesquisas e desenvolvimento de novos produtos;

- Investimentos em sistemas e programas computacionais de produção, visando a redução dos atuais custos de produção;
- Investimentos em sistemas e programas computacionais das áreas administrativas ou de vendas, objetivando a redução das atuais despesas;
- Renovação da frota de veículos para a distribuição logística dos produtos vendidos ou novos veículos para os vendedores, para tornar mais eficiente e eficaz o atendimento das vendas;
- Aquisição de participação societária em outras empresas ou compra de uma linha de negócios;
- Aquisição de participação societária em negócios, sob a forma de sociedades em conjunto, as chamadas joint ventures. (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2013, p. 227).

1.7 Controle Interno

Considerando sua importância e grande amplitude, o conceito de controles internos, pode ser totalmente compreendido e devidamente analisado pelo conjunto de sua natural aplicação no contexto das rotinas empresariais, de acordo com as necessidades das empresas, seu tamanho e cultura própria, diversidade de negócios, dispersão geográfica, bem como nas áreas operacionais.

Para Oliveira, et al.,

O controle interno é composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades de fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão dos processos de manipulação de dados contábeis, provendo, dessa forma, a eficiência operacional e a adesão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão. (OLIVEIRA, et al., 2013, p.70 e 71).

Segundo este mesmo autor

A importância dos sistemas contábil e de controles internos pode ser resumida, considerando-se os seguintes fatores:

- Tamanho e complexidade da organização: quanto maior é a entidade, em geral, mais complexa é a organização estrutural. Para controlar as operações eficientemente, a administração necessita de relatórios e análises concisos, que reflitam a situação em cada momento das atividades da organização;
- Responsabilidades: a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para a execução correta dessas responsabilidades;
- Caráter preventivo: um sistema de controle interno que funciona adequadamente constitui a melhor proteção, para companhia, contra as fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas permaneçam encobertos por muito tempo e permitem à administração ter maior confiança nas informações e demais dado gerado pelo sistema. (OLIVEIRA, et al., 2013, p.72).

O controle é uma ferramenta muito importante para a administração de uma empresa, controla medida e métodos para defender seu patrimônio, acompanha os processos e resultados, sem ele a empresa corre sérios riscos, desperdícios e até grandes erros, a contabilidade é um dos principais e mais eficiente métodos para o controle interno, evita

prejuízos desnecessários e consegue auxílio para uma melhor eficácia, e com isso consegue alcançar os resultados esperados.

O controle organizacional tem por objetivo garantir a eficácia empresarial, verificando se os recursos colocados à disposição da empresa foram utilizados com vistas a atingir as expectativas dos seus proprietários. Para garantir a sua eficácia é preciso estabelecer planos que abrangem a totalidade das operações e que estejam totalmente integrados entre si. (NASCIMENTO; REGINATO, 2013, p. 109).

O objetivo principal do controle é garantir que os objetivos determinados sejam alcançados e atender a estratégias para que seus planos futuros aconteçam, o resultado é uma fase do processo administrativo, para comparar com o que foi alcançado com o planejado.

Chiavenato aponta que:

O controle consiste basicamente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. (CHIAVENATO, 2010, p. 512).

Quando uma empresa cresce de maneira acelerada, fica cada vez mais difícil de conseguir o controle, com isso há uma ausência maior de controle interno, quanto maior a empresa, maiores deverão ser os cuidados que ela terá de ter, a fim de se obter um excelente resultado o controle interno tem que estar presente em cada passo decisório da empresa.

CAPÍTULO 2 - CONTEXTOS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A rápida evolução, as constantes mudanças na economia, o aumento da concorrência e vários outros fatores, são variáveis que continuamente impõem que as empresas apresentem informações e soluções para suprir suas necessidades e sobreviver no mercado.

Os aspectos apresentados de reconhecimento e mensuração das Demonstrações Contábeis para as Pequenas e Médias Empresas devem apresentar apropriadamente a posição confiável dos efeitos das transações, eventos e condições de acordo com as definições legais dispostas com base na NBC TG 1000 – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas.

2.1 Descrição das PMEs

As PMEs (Pequenas e Médias Empresas) são descritas diferenciadas das demais empresas, seus instrumentos não são negociáveis em mercados de ações ou estão no processo de emissão dos tais instrumentos em mercados abertos.

Outra característica que diferenciam é não possuir condições fiduciárias perante um grupo amplo de partes externas, na causa de possuir e gerenciar recursos financeiros confiados pelos clientes. Como exemplo o cheque bancário, que é uma moeda fiduciária.

Na seção 1 – Pequenas e Médias Empresas apresentado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), as Pequenas e médias empresas são empresas que:

- (a) não têm obrigação pública de prestação de contas; e
- (b) elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos. Exemplos de usuários externos incluem proprietários que não estão envolvidos na administração do negócio, credores existentes e potenciais, e agências de avaliação de crédito. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2010).

Segundo a NBC as sociedades limitadas e demais sociedades comerciais, não enquadradas na Lei nº. 11.638/07 como sociedades de grande porte, também são classificadas como pequenas e médias empresas.

O conceito tomado pela Norma da NBC TG 1000 não inclui:

- (i) as companhias abertas, reguladas pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM;
- (ii) as sociedades de grande porte, como definido na Lei nº. 11.638/07;
- (iii) as sociedades reguladas pelo Banco Central do Brasil, pela Superintendência de Seguros Privados e outras sociedades cuja prática contábil é ditada pelo correspondente órgão regulador com poder legal para tanto. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009)

As sociedades de capital fechado que não enquadradas na Lei nº. 11.638/07 como sociedades de grande porte, bem como as sociedades por quotas de responsabilidade limitada

que optaram por não observar as normas pela CVM, devem seguir as orientações conforme institui o CPC PME – seção 1, item 1.3:

Portanto, no Brasil as sociedades por ações fechadas (sem negociação de suas ações ou outros instrumentos patrimoniais ou de dívida no mercado e que não possuam ativos em condição fiduciária perante um amplo grupo de terceiros), mesmo que obrigadas à publicação de suas demonstrações contábeis, são tidas, para fins deste Pronunciamento, como pequenas e médias empresas, desde que não enquadradas pela Lei nº. 11.638/07 como sociedades de grande porte. As sociedades limitadas e demais sociedades comerciais, desde que não enquadradas pela Lei nº. 11.638/07 como sociedades de grande porte, também são tidas, para fins deste Pronunciamento, como pequenas e médias empresas. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2008).

Somente as sociedades que não são obrigadas a prestar contas públicas, utilizarão o CPC para PME, as demais são substituíveis a elas a utilização dos CPCs completos.

2.2 Características básicas das PMEs

Muito se tem comentado em controlar despesas e reduzir custos. Não poderia ser diferente com o avanço do mercado para a iniciativa externa, com as grandes corporações internacionais instalando-se no País, faz com que a competição aumente entre as organizações com o decorrer dos anos.

O empreendedor investe em seu negócio com ênfase na obtenção de lucros e crescimentos futuros. Na gestão desses pequenos empresários existem alguns pontos fortes e fracos, como pode ser observado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Pontos Fortes e Fracos de um Pequeno Empreendimento

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - flexibilidade, obtida por meio de sua estrutura menor; - pouca burocracia e administrativo reduzido, trazendo agilidade em suas decisões, podendo alterar situações que poderiam ser desastrosas para a empresa em prazo muito inferior as grandes corporações; - maior integração entre pequenos empresários, 	<ul style="list-style-type: none"> - ainda existe dificuldade na obtenção de recursos financeiros (crédito, financiamentos e investimentos). Os investidores têm poucos interesses em empresas de menor porte ao longo prazo para o retorno dos investimentos; - falta de resistência a momentos de instabilidade e dificuldade da empresa devido ao capital de giro limitado;

<p>empregados, clientes, fornecedores e comunidade (cadeia produtiva), criando um ambiente colaborativo maior que os encontrados nas grandes corporações;</p> <p>- atendimento diferenciado aos clientes devido a sua maior integração, administrando suas necessidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - visão de curto prazo da maioria dos empresários de pequenas empresas; - falta de profissionais bem qualificados nas pequenas empresas; - burocracias legais; - inexistência de políticas de segurança, incentivos, benefícios, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, visando sua motivação e satisfação; - ter de se sujeitar às imposições de preços de grandes fornecedores e/ou grandes clientes, limitando-se assim as negociações de valores e de margens; - concorrência das grandes corporações.
--	---

Fonte: (MATIAS; JÚNIOR, 2001)¹.

2.3 Demonstrações Contábeis

A Demonstração contábil é uma transação envolvendo o balanço patrimonial, demonstração de resultado, demonstração de fluxo de caixa, e notas explicativas. Esses demonstrativos contábeis se envolvem e comunicam todos os fatos de acontecimento na empresa, cada um com a finalidade diferente da outra.

Ao elaborar as demonstrações contábeis, a administração deve realizar uma avaliação da capacidade da entidade continuar em operação em futuro previsível.

Para Machado as Demonstrações Contábeis são conceituadas da seguinte forma:

Para que possamos iniciar esse tipo de análise, precisamos inicialmente conhecer a estrutura e as características de cada conta dos principais demonstrativos contábeis. Estes constituem a grande fonte de informações, da qual serve o administrador financeiro para planejar e controlar todas as atividades financeiras que ocorrem na

¹ Adaptação nossa.

empresa e sobretudo, para o auxílio na tomada de decisões. (MACHADO, 2004, p.36-37).

O conjunto completo das demonstrações é desenvolvido de forma que possa realizar a comparação do ano corrente com anos anteriores, e até mesmo com diferentes empresas, para isso é preciso à publicação das práticas contábeis. O conjunto completo das demonstrações fornecem informações a cerca da análise da situação financeira das empresas e posteriormente sustentação a tomada de decisão.

Neves afirma o seguinte:

Fornecer informações numéricas de dois ou mais períodos, de modo a auxiliar ou instrumentar acionistas, administradores, fornecedores, clientes, governo, instituições financeiras, investidores e outras pessoas físicas ou jurídicas interessadas em conhecer a da empresa ou para tomar decisões. (NEVES; VICECONTI, 2004 p.453).

A finalidade da Demonstração contábil é permitir que, as informações financeiras, demonstração de resultado, o patrimônio, fluxo de caixa, e notas explicativas, estejam o mais claro possível, para poder tomar certas decisões futuras para a melhoria da empresa, é possível ainda mostrar os resultados da gestão financeira, e os meios que são mais confiáveis.

De acordo com Documento eletrônico “Práticas contábeis aplicadas: às PME, ME, EPP e entidades sem fins lucrativos”, o conjunto completo de demonstrações contábeis que a entidade deve apresentar ao final de cada exercício inclui:

- a) balanço patrimonial (BP) ao final do período;
- b) demonstração do resultado (DR);
- c) demonstração do resultado abrangente do período (DRA);
- d) demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL);
- e) demonstração dos fluxos de caixa do período (DFC);
- f) notas explicativas (NE), compreendendo um resumo das políticas contábeis significativas e outras informações explanatórias, e;
- g) demonstração do valor adicionado do período (DVA), conforme NBC TG 09 – Demonstração do Valor Adicionado, se exigida legalmente ou por algum órgão regulador ou mesmo se apresentada voluntariamente (aplicável obrigatoriamente às Sociedade Anônimas de capital aberto); (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE, 2013).

Se tratando de empresas PMEs que adotam a NBC TG 1000 como base, algumas demonstrações contábeis, são de caráter obrigatório como: Balanço Patrimonial, Demonstrações do Resultado, Demonstração fluxo de caixa e Notas explicativas; sendo facultativo as Demonstração de lucro e prejuízos acumulados e as demonstração do valor adicionado e por fim substituída uma única demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados no lugar da demonstração do resultado abrangente e da demonstração das mutações do patrimônio líquido. Conforme tabela abaixo:

Tabela 1: Demonstrações Contábeis Obrigatórias

DEMONSTRAÇÃO CONTÁBIL	ME/EPP (ITG 1000)	PMEs (NBC TG 1000)	ENTIDADES SEM FINALIDADE DE LUCROS (ITG 2002)	EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO PORTE (IRFS COMPLETO)
Balanço Patrimonial	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Demonstração do Resultado	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Demonstração do Resultado Abrangente	Facultativo	Pode ser substituída pela DLPA	Não Exigido	Obrigatório
Demonstração de Lucros (Prejuízos) Acumulados	Facultativo	Facultativo	Não Exigido	Não exigido
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Facultativo	Pode ser substituída pela DLPA	Obrigatório	Obrigatório
Demonstração dos Fluxos de Caixa	Facultativo	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Demonstração do Valor Adicionado	Facultativo	Facultativo	Facultativo	Obrigatório
Notas Explicativas	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório

Fonte (Práticas Contábeis Aplicadas às PME, ME, EPP e Entidades sem Fins Lucrativo, 2013)

2.3.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial foi criado para observar com clareza a situação financeira de uma empresa, são tão importantes que as empresas são obrigadas a realizar em sua contabilidade. As contas do Ativo e do Passivo, são separadas de acordo com curto e longo prazo, consegue-se averiguar com exatidão a situação econômica da empresa. Podendo assim realizar programações de pagamentos e recebimentos, usar recursos, implantar novas tecnologias, enfim. Utiliza-se o que se tem em bens e direitos, paga-se o que é de terceiros, e assim se sabe exatamente o saldo restante para a companhia.

De acordo com Hoji, o Balanço Patrimonial é encerrado em 31 de dezembro de cada ano, onde se encerra suas atividades, são separados por Ativos e Passivos, separando-se os bens e direitos das obrigações. Conforme se vê abaixo:

O Balanço Patrimonial demonstra a situação estática da empresa em determinado momento. Cada empresa pode determinar a data de encerramento do balanço conforme as suas conveniências, mas a maioria das empresas brasileiras encerra o balanço em 31 de dezembro de cada ano, coincidindo com o encerramento do ano civil.

No Balanço Patrimonial, as contas representativas do ativo e do passivo devem ser agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia e apresentadas em ordem decrescente de grau de liquidez para o ativo, e de exigibilidade para o passivo.

Resumidamente, o ativo representa os recursos aplicados em bens e direitos e o Passivo representa as fontes de recursos fornecidos por terceiros e acionistas. (HOJI, 2004, p. 258).

Na visão de Machado, como o Balanço Patrimonial é observado mais do que de bens e direitos, baseia-se exatamente na origem do ativo e como ele foi aplicado. Tendo uma visão ampla e completa da empresa. Como segue.

O Balanço Patrimonial tem como finalidade mostrar a situação patrimonial financeira de uma empresa em um determinado momento. Retrata não somente a posição dos bens e direitos, como também a forma pela qual eles foram financiados. O Balanço Patrimonial de uma empresa pode ser analisado em três diferentes dimensões: o ATIVO (Bens e direitos), o PASSIVO (Obrigações com terceiros) e o PATRIMÔNIO LÍQUIDO (Investimentos dos proprietários mais os lucros auferidos). (MACHADO, 2004, p. 38).

A entidade deve apresentar ativos circulantes e não circulantes, e passivos circulantes e não circulantes, como grupos de contas separados no balanço patrimonial. Os ativos e passivos devem ser apresentados por ordem de liquidez decrescente, de acordo com a legislação vigente.

De acordo com o Contabilidade para Pequena e Média Empresa, Caderno 1, Seção 4 -, apresentado por RICARDINO:

Como mínimo, deverão ser apresentados os seguintes contas:

- a) caixa e equivalentes de caixa;
- b) contas a receber e outros recebíveis;
- c) ativos financeiros (exceto os mencionados nos itens (a), (b), (j) e (k));
- d) estoques;
- e) ativo imobilizado;
- f) propriedade para investimento, mensurada pelo valor justo por meio do resultado;
- g) ativos intangíveis;
- h) ativos biológicos, mensurados pelo custo menos depreciação acumulada e perdas por desvalorização;
- i) ativos biológicos, mensurados pelo valor justo por meio do resultado;
- j) investimentos em coligadas. No caso do balanço individual ou separado, investimentos em controladas também;
- k) investimentos em empreendimentos controlados em conjunto.

Contas a serem apresentadas no passivo:

- l) fornecedores e outras contas a pagar;
- m) passivos financeiros (exceto os mencionados nos itens (l) e (p));
- n) passivos e ativos relativos a tributos correntes;
- o) tributos diferidos ativos e passivos (devem sempre ser classificados como não circulantes);
- p) provisões.

Contas a serem apresentadas no PL:

- q) participação de não controladores, apresentada no grupo do patrimônio líquido mas separadamente do patrimônio líquido atribuído aos proprietários da entidade controladora;
 - r) patrimônio líquido pertencente aos proprietários da entidade controladora.
- (RICARDINO; 2011)

Para ter efeito o Balanço Patrimonial necessita ser colocado em prática de uma maneira séria por profissionais competentes, atinado o sucesso da empresa, visando sempre seu melhor desempenho no mercado de trabalho.

2.3.2 Demonstração Resultado do Exercício

A Relação contábil com a DRE elabora um conjunto com o balanço patrimonial, que realiza e detalhadamente para a empresa em um período escolhido. Deve respeitar aos princípios, como regime de competência, as despesas e receitas têm que ser incluídas nos resultados do ciclo em que suceder coincidentemente correlacionar suficiente para recebimento ou pagamento. A elaboração da DRE é notada que as mesmo tempo que se determina o balanço patrimonial e não é permitido criar o relatório separado do documento da contabilidade

DRE é planejada a partir do Lucro e Perda, que é o principal do trabalho e de difícil entendimento, porem ela tem que ser mais clara possível para ser avaliada por qualquer leigo. É uma demonstração financeira muito relevante para a elaboração do Balanço Patrimonial, inclusive predominar a demonstração de Resultado. Segundo Ross:

A demonstração de resultado geralmente inclui diversas seções. A seção operacional apresenta as receitas e despesas associadas ás operações principais da empresa. Entre outras coisas, e seção não operacional da demonstração de resultado inclui todos os custos de financiamento, tais como despesas de juros. Em geral, uma segunda seção indica, como item separado, o valor dos impostos lançados contra o lucro. O ultimo item da demonstração de resultado é o lucro líquido. O lucro líquido muitas vezes é medido em função do numero de ações ordinárias, ou seja, o lucro por ação. (ROSS; EASTERFIELD; JAFFE, 2002, p.41).

A demonstração dos resultados disponibiliza um resumo financeiro dos resultados operacionais e não operacionais da empresa em um determinado período, por mais que seja feita anualmente, a maioria são feitas mensalmente pela a administração da empresa e trimestralmente para fins fiscais.

Por ser uma demonstração de resultados bem detalhada, a DRE fornece aos administradores poderosos elementos que são fundamentais para qualquer decisão. Sem os conhecimentos esclarecidos, fica mais difícil ser avaliadas e esclarecidas a real situação da empresa, inclusive é arriscado na hora de tomar certas decisões estratégicas. De acordo com Gitman:

A demonstração do resultado do exercício fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico. Normalmente, a demonstração do resultado cobre o período de um ano encerrando em uma data específica, em geral 31 de dezembro do ano calendário. (GITMAN, 2002, p. 71).

A Demonstração Resultado Exercício é um sistema de total valor para a avaliação do retorno financeiro da pequena e media empresa. Por ser uma demonstração detalhada acaba por oferecer às empresas importante fundamento que é de extrema relevância para a tomada

de decisão e melhorar financeiramente a empresa, sem ter informação de demonstração as pequenas e médias empresas ficam incapazes de avaliar realmente sua situação financeira.

A DRE auxiliará a avaliar se a empresa está bem e se há retorno financeiro, ela pode apresentar lucro como também prejuízo consente que as empresas verifiquem as análises tanto vertical como horizontal acerca das referências da DRE mais fundamentais para estudo.

Para Hoji:

De acordo com as demonstrações contábeis de cada exercício social devem ser publicadas acompanhadas dos valores correspondentes das demonstrações do exercício anterior. Juntamente com esses quatro demonstrações contábeis, as companhias publicam o Relatório da Administração, Notas Explicativas, Parecer do Conselho Fiscal e Parecer dos auditores Independentes. (HOJI; 2004, p.257);

Segundo a Legislação Brasileira (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, Lei da Sociedade por Ações), as empresas devem descrever na Demonstração do Resultado do Exercício conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 2: Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO FINDO EM X1		
	X1	X0
Receita Bruta (Vendas ou Serviços)		
(-) Deduções da Receita Bruta		
(=) Receita Líquida		
(-) Custo das Mercadorias, Produtos ou <u>Serviços</u>		
(=) Lucro Bruto		
(-) Despesas (Gerais, Administrativas, Vendas)		
(+/-) Receitas (Despesas) com Investimentos, Pessoas <u>Ligadas</u>		
(=/-) Outras Receitas ou Despesas		
(=) Resultado antes das Receitas e Despesas Financeiras		
(+/-) Receitas e Despesas Financeiras		
(=) Resultado antes dos Tributos sobre os Lucros		
(-) Despesas com Tributos sobre os Lucros		
(=) Resultado Líquido das Operações Continuadas		
(=/-) Vendas/Custos (vendas de itens do não circulante) Resultado de Operações Descontinuadas		
(=) Resultado Líquido do Período		

Fonte: (BRASIL; 1976)

O objetivo principal da DRE é mostrar a forma, passo a passo, em que o resultado líquido do exercício chega a seu resultado, ao longo da conferencia das receitas, despesas e dos resultados apurado, possibilitando informações na ajuda de tomada de decisões da

empresa, ao detalhar todos os pontos que integram o resultado líquido da empresa conforme o determinado tempo escolhido para ser analisando. Seu dever é registrar todas as contas que faz parte do balanço patrimonial a partir das receitas, custos, e despesas, e facilita a justificativa do resultado líquido.

2.3.3 Demonstração Fluxo de Caixa

A demonstração do fluxo de caixa evidencia a origem das transações ocorridas no caixa, sua função principal é apresentar as movimentações de entradas e saídas de caixa de uma entidade em um determinado período.

O fluxo de caixa provê mecanismos para um contínuo monitoramento do desempenho das atividades. Quando propriamente elaborado ele também funciona como um sistema de alerta que antecipa eventuais dificuldades ou desvios dos caminhos planejados para se atingir os objetivos da entidade. (Meireles apud GUIA DE GESTÃO, 2002, p. 86).

É um instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas naquele período, o que possibilita melhores análises e acompanhamento quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

O fluxo de caixa é uma das ferramentas que o administrador financeiro utiliza para uma eficiente gestão empresarial. Ele é um instrumento que vai além do controle, pois possibilita o administrador planejar as finanças da organização. Portanto é imprescindível o conhecimento do conceito de fluxo de caixa: O fluxo de caixa é o instrumento que permite o administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período. (ZDANOWICZ 2000, p. 23).

O objetivo do DFC é reconhecer o formato de apresentação dos fluxos de caixa das atividades, que são subdivididas em Atividades Operacionais, investimento e financiamento. A NBC TG 1.000 – CPC PME - Seção 7.1, dispõe a respeito do assunto:

A demonstração dos fluxos de caixa fornece informações acerca das alterações no caixa e equivalentes de caixa da entidade para um período contábil, evidenciando separadamente as mudanças nas atividades operacionais, nas atividades de investimento e nas atividades de financiamento. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009)

A seguir serão apresentados os três tipos de atividades encontradas nos fluxos de caixa, tanto no Fluxo Direto e Indireto das empresas.

2.3.3.1 Atividades Operacionais

Caracterizadas pelas atividades que geralmente envolvem a produção e venda de produtos e a prestação de serviços. Subentendem-se como Atividades Operacionais as que incluem todas as transações ou outros eventos não definidos como atividades de investimentos ou financiamento.

De acordo com a NBC TG 1.000 – CPC PME - Seção 7.4:

Atividades operacionais são as principais atividades geradoras de receita da entidade. Portanto, os fluxos de caixa decorrentes das atividades operacionais geralmente derivam de transações e de outros eventos e condições que entram na apuração do resultado. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009)

Compreende as principais atividades geradoras de receita da entidade. Portanto, os fluxos de caixa decorrentes das atividades operacionais geralmente derivam de transações e de outros eventos e condições que entram na apuração do resultado. Conforme apresentado no CPC 03 item 14:

Os fluxos de caixa advindos das atividades operacionais são basicamente derivados das principais atividades geradoras de receita da entidade. Portanto, eles geralmente resultam de transações e de outros eventos que entram na apuração do lucro líquido ou prejuízo. Exemplos de fluxos de caixa que decorrem das atividades operacionais são:

- (a) recebimentos de caixa pela venda de mercadorias e pela prestação de serviços;
- (b) recebimentos de caixa decorrentes de royalties, honorários, comissões e outras receitas;
- (c) pagamentos de caixa a fornecedores de mercadorias e serviços;
- (d) pagamentos de caixa a empregados ou por conta de empregados;
- (e) recebimentos e pagamentos de caixa por seguradora de prêmios e sinistros, anuidades e outros benefícios da apólice;
- (f) pagamentos ou restituição de caixa de impostos sobre a renda, a menos que possam ser especificamente identificados com as atividades de financiamento ou de investimento; e
- (g) recebimentos e pagamentos de caixa de contratos mantidos para negociação imediata ou disponíveis para venda futura. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009)

O fluxo de caixa operacional compreende as entradas e as saídas diretamente associadas à venda e à produção de bens e serviços pela empresa. Geralmente resultam de transações e de outros eventos que entram na apuração do lucro líquido ou prejuízo

2.3.3.2 Atividades de Investimento

São aquisições de ativos de longo prazo e outros investimentos não incluídos em equivalentes de caixa. Os equivalentes de caixa são aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez e baixo risco, com a finalidade de atender a compromissos de curto prazo e não para outros fins.

Conforme disposto na NBC TG 1.000 – CPC PME - Seção 7.5 “Atividades de investimento são aquisição ou alienação de ativos de longo prazo e outros investimentos não incluídos em equivalentes de caixa” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009).

Neste contexto, a divulgação dos fluxos de caixa das atividades de investimento é importante, assim como a apresentar a extensão dos gastos de recursos são realizados pela empresa com o intuito de gerar lucros e fluxos de caixa no futuro. De acordo com o CPC 03 item 16, são exemplos de fluxos de caixa que decorrem das atividades de investimento:

- (a) pagamentos em caixa para aquisição de ativo imobilizado, intangíveis e outros ativos de longo prazo. Esses pagamentos incluem aqueles relacionados aos custos de desenvolvimento ativados e aos ativos imobilizados de construção própria;
- (b) recebimentos de caixa resultantes da venda de ativo imobilizado, intangíveis e outros ativos de longo prazo;
- (c) pagamentos em caixa para aquisição de instrumentos patrimoniais ou instrumentos de dívida de outras entidades e participações societárias em joint ventures (exceto aqueles pagamentos referentes a títulos considerados como equivalentes de caixa ou aqueles mantidos para negociação imediata ou futura);
- (d) recebimentos de caixa provenientes da venda de instrumentos patrimoniais ou instrumentos de dívida de outras entidades e participações societárias em joint ventures (exceto aqueles recebimentos referentes aos títulos considerados como equivalentes de caixa e aqueles mantidos para negociação imediata ou futura);
- (e) adiantamentos em caixa e empréstimos feitos a terceiros (exceto aqueles adiantamentos e empréstimos feitos por instituição financeira);
- (f) recebimentos de caixa pela liquidação de adiantamentos ou amortização de empréstimos concedidos a terceiros (exceto aqueles adiantamentos e empréstimos de instituição financeira);
- (g) pagamentos em caixa por contratos futuros, a termo, de opção e swap, exceto quando tais contratos forem mantidos para negociação imediata ou futura, ou os pagamentos forem classificados como atividades de financiamento; e
- (h) recebimentos de caixa por contratos futuros, a termo, de opção e swap, exceto quando tais contratos forem mantidos para negociação imediata ou venda futura, ou os recebimentos forem classificados como atividades de financiamento. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2008).

De acordo com Gitman “O Fluxo de Investimento são fluxos de caixa associado com a compra e a venda de ativos imobilizados, e participações societárias. Obviamente, as operações de compra resultam em saídas de caixa, enquanto que as operações de venda geram entradas de caixa” (2005, p.86).

2.3.3.3 Atividades de Financiamento

São atividades que resultam das alterações no tamanho e na composição do patrimônio líquido e dos empréstimos da entidade. Representam no tamanho e na composição do capital de terceiros da entidade.

De acordo com a NBC TG 1.000 – CPC PME - Seção 7.5 “Atividades de financiamento são as atividades que resultam das alterações no tamanho e na composição do

patrimônio líquido e dos empréstimos da entidade” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009).

Os fluxos de caixa resultados das atividades de financiamento representam as atividades que se utilizam do caixa da empresa para amortização de empréstimos, pagamento de dividendos aos acionistas e resgate de ações. São fluxos futuros de caixa por parte de fornecedores de capital à empresa. De acordo com o CPC 03, item 17, são exemplos de fluxos de caixa advindos das atividades de financiamento:

- (a) caixa recebido pela emissão de ações ou outros instrumentos patrimoniais;
- (b) pagamentos em caixa a investidores para adquirir ou resgatar ações da entidade;
- (c) caixa recebido pela emissão de debêntures, empréstimos, notas promissórias, outros títulos de dívida, hipotecas e outros empréstimos de curto e longo prazos;
- (d) amortização de empréstimos e financiamentos; e
- (e) pagamentos em caixa pelo arrendatário para redução do passivo relativo a arrendamento mercantil financeiro. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2008).

Para Gitman 2005, p. 82 “Os fluxo de financiamento resultam de operações de empréstimos e capital próprio. Tomando ou quitando empréstimos tanto de curto prazo (títulos a pagar) quanto de longo prazo resultara numa correspondente entrada ou saída de caixa (...)”.

2.3.4 Apresentação do Fluxo de Caixa

Para avaliação e interpretação dos Fluxos de caixa são seguidos dois métodos distintos de análise, sendo eles o Método Direto e o Método Indireto.

Nesta linha de raciocínio o autor Silverio e Paulo, comenta que a Demonstração do Fluxo de Caixa apresenta “A diferença entre a DFC no método indireto e direto reside apenas na forma de apresentar os recursos derivados das operações” (2004, p. 281).

Esses dois métodos de apresentação da DFC são com base nas demonstrações financeiras: sendo o Método Direto e o Método Indireto. De acordo com o CPC 03, item 18:

A entidade deve apresentar os fluxos de caixa das atividades operacionais, usando alternativamente:

- (a) o método direto, segundo o qual as principais classes de recebimentos brutos e pagamentos brutos são divulgadas; ou
- (b) o método indireto, segundo o qual o lucro líquido ou o prejuízo é ajustado pelos efeitos de transações que não envolvem caixa, pelos efeitos de quaisquer diferimentos ou apropriações por competência sobre recebimentos de caixa ou pagamentos em caixa operacionais passados ou futuros, e pelos efeitos de itens de receita ou despesa associados com fluxos de caixa das atividades de investimento ou de financiamento. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2008).

Para o melhor entendimento, o CRC ES – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas demonstra uma breve análise da demonstração do fluxo de caixa.

Imagem 1: Demonstração Fluxo de Caixa



Fonte: (Conselho Regional de Contabilidade, 2011)

De acordo com Gitman:

[...] Essa demonstração que às vezes é chamada de “demonstração de fontes e usos”, fornece uma visão dos fluxos de caixa da empresa relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento, e reconcilia-os com a variação em seu caixa e títulos negociais, durante o período em questão [...] (GITMAN, 2002, p. 74).

2.3.4.1 DFC – Método Direto

O método direto demonstra as principais classes de recebimentos brutos de caixa e pagamentos brutos de caixa. Facilitando a avaliar a solvência da empresa, demonstrará toda a movimentação dos recursos financeiros, as origens dos recursos de caixa e sua aplicação.

De acordo com a NBC TG 1.000 – CPC PME – Seção 7.9 “Pelo método direto, o fluxo de caixa líquido das atividades operacionais é apresentado por meio da divulgação das principais classes de recebimentos e pagamentos brutos de caixa.” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009).

Neste sentido Hoji destaca que “A DFC apresentada pelo Método Direto facilita a visualização e a compreensão do fluxo financeiro, pois demonstra os recebimentos e pagamentos provenientes das atividades operacionais.” (2004, p. 306).

De acordo com o CPC 03, item 19, o método direto apresenta as informações das principais contas de recebimentos e pagamentos brutos, sendo eles:

- (a) dos registros contábeis da entidade; ou
- (b) pelo ajuste das vendas, dos custos dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos (no caso de instituições financeiras, pela receita de juros e similares e despesa de juros e encargos e similares) e outros itens da demonstração do resultado ou do resultado abrangente referentes a:
 - (i) variações ocorridas no período nos estoques e nas contas operacionais a receber e a pagar;
 - (ii) outros itens que não envolvem caixa; e
 - (iii) outros itens tratados como fluxos de caixa advindos das atividades de investimento e de financiamento. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2008).

Segundo o CRC ES “O Método Direto é o demonstrativo dos recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa, e não o lucro ajustado, como é feito no método indireto. Este é mais aderente aos objetivos do fluxo de caixa.” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - ES, 2008).

Este demonstrativo consiste em facilitar a administração financeira das empresas, avaliando desta forma se o gargalo financeiro tem origem nas atividades Operacional, Investimentos, Financiamentos, ou ainda numa combinação dos três grupos.

Imagem 2: Fluxo de Caixa pelo Método Direto

Fluxo de caixa das atividades operacionais:

Vendas Recebidas de Mercadorias
 (-) Pagamento de Fornecedores
 (-) Pagamento de Despesas Operacionais
 (-) Pagamento do Imposto de Renda
 (-) Pagamento de Juros
 = Caixa líquido das atividades operacionais

Fluxo de caixa das atividades de investimento:

Aplicação Líquida em Investimentos
 Aplicação Líquida em Imobilizado
 Aplicações em Títulos (Juros Recebidos)
 Redução de Outros Direitos a Longo Prazo
 = Caixa Aplicado nas atividades de Investimentos

Fluxo de caixa das atividades de financiamento:

Financiamento por Recursos de Terceiros
 Aquisição de Financiamento por Recursos Próprios
 Outras Contas a Pagar
 Dividendos Pagos
 = Caixa Aplicado nas atividades de Financiamento

Aumento/diminuição líquido de caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalente de caixa – início do ano
 Caixa e equivalente de caixa – final do ano

Fonte: (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009)

2.3.4.2 DFC – Método Indireto

A DFC apresentada pelo método indireto é semelhante à Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos (DOAR), pois os recursos gerados pelas atividades operacionais são calculados por meio de lucro líquido ajustado complementado com o aumento ou redução dos saldos das contas do Ativo e Passivo Circulantes.

A NBC TG 1.000 – CPC PME - Seção 7.8, diz que:

[...] o fluxo de caixa líquido das atividades operacionais é determinado ajustando-se o resultado quanto aos efeitos de:

- (a) mudanças ocorridas nos estoques e nas contas operacionais a receber e a pagar;
- (b) itens que não afetam o caixa, tais como depreciação, provisões etc.; e
- (c) todos os outros itens cujos efeitos sejam decorrentes das atividades de investimento ou de financiamento. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2008).

O método indireto consiste na apresentação do resultado que não envolve caixa, quaisquer diferimentos ou outros ajustes por competência.

De acordo com o CPC 03, item 20, no método indireto, o fluxo de caixa líquido advindo das atividades operacionais é determinado ajustando o lucro líquido ou prejuízo quanto aos efeitos de, conforme abaixo:

- (a) variações ocorridas no período nos estoques e nas contas operacionais a receber e a pagar;
- (b) itens que não afetam o caixa, tais como depreciação, provisões, tributos diferidos, ganhos e perdas cambiais não realizados e resultado de equivalência patrimonial quando aplicável; e
- (c) todos os outros itens tratados como fluxos de caixa advindos das atividades de investimento e de financiamento. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2008).

Figura 3: Fluxo de Caixa pelo Método Indireto

Fluxo de caixa das atividades operacionais:

Lucro Líquido do Exercício
 (+) Depreciação
 (+/-) Equivalência Patrimonial
 (+/-) Constituição de Reservas
 = Caixa das atividades operacionais

Fluxo de caixa gerado pelas origens de recursos:

Aumento do Passivo Circulante
 Aumento do Exigível a Longo Prazo
 Aumento do Patrimônio Líquido
 Redução do Ativo Circulante
 Redução do Realizável a Longo Prazo
 Redução do Ativo Permanente
 = Caixa gerado

Fluxo de caixa aplicado em recursos:

Redução do Passivo Circulante
 Redução do Exigível a Longo Prazo
 Redução do Patrimônio Líquido
 Aumento do Ativo Circulante
 Aumento do Realizável a Longo Prazo
 Redução do Ativo Permanente
 Pagamento de Dividendos
 = Caixa aplicado

Aumento/diminuição líquido de caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalente de caixa – início do ano
 Caixa e equivalente de caixa – final do ano

Fonte: (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009)

2.3.5 Notas Explicativas

A Demonstração contábil é completada por notas explicativas, e também por outros quadros de análise que são indispensáveis para melhor esclarecer a situação real da empresa.

Oferecem informações sobre as bases aplicadas para elaboração das demonstrações contábeis e ainda sobre as técnicas, e política contábil usada, não é só repetir o que já foi feito, mais sim deixar mais claro os fatos e critérios aplicados, sendo assim Martins descreve que:

As demonstrações contábeis devem ser complementadas por notas explicativas, quadros analíticos ou outras demonstrações contábeis necessárias à plena avaliação da situação e da evolução patrimonial da empresa.

A lei enumera o mínimo dessas notas e induz à sua ampliação quando for necessário para o devido “esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício”.(MARTINS et al., 2013, p. 6).

As Notas Explicativas proporcionam o conhecimento a mais em relação às apresentações na demonstração contábil, oferecendo informações descritivas narrativas, e divulgação dos itens nas demonstrações, e também os itens que não se enquadram, é necessário e muito útil para entender da melhor maneira possível e analisar corretamente as demonstrações contábeis.

Em razão disso Silva conclui que: “[...] notas explicativas cumprem importante papel, esclarece sobre uma série de itens relevantes, como as próprias contas do balanço patrimonial e critérios contábeis adotados pela empresa, entre outras.” (SILVA, 2005, p.108).

É um documento que integra as demonstrações contábeis e que tendem a auxiliar quem está analisando as informações contábeis, com o intuito de facilitar a tomada de decisões. Para ser uma maneira mais ágil, cada conta traz consigo o item da demonstração a que esta referindo, é realizado com a nota que indica o lado da conta e qual a nota de referência.

Padoveze esclarece o seguinte:

- Apresentar os principais critérios de avaliação utilizados na elaboração das demonstrações básicas e as legislações e normas obedecidas.
- Detalhar os principais números do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, quando necessários, tais como as principais contas dos estoques, contas a receber, imobilizado, investimento, financiamentos etc.
- Evidenciar critérios e procedimentos alternativos ou não-usuais utilizados para o período em questão.
- Completar explicações sobre eventos econômicos não-rotineiros e significativos, ocorridos no período, e seus impactos patrimoniais. (PADOVEZE; BENEDICTO, 2004, p.54).

A finalidade das notas explicativas é contribuir nos detalhes dos itens expostos nas demonstrações contábeis, informar para clarear os itens que não estão fácil de analisar, e divulgar os dados sobre a prática contábil, julgamento e os fundamentos das fontes.

CAPÍTULO 3 - CONTROLADORIA EM EMPRESAS NA REGIÃO DE MARÍLIA

Este capítulo foi baseado na entrevista realizada com quatro empresas da cidade de Marília e Região, possuindo seguimentos e atividades distintas, sendo uma fabrica de implementos agrícolas e equipamentos para ginástica, um supermercado, uma do setor alimentício e uma do setor metalúrgico. Todas essas empresas são classificadas para fins de práticas contábeis como Pequena e Média Empresa, por ter faturamento anual inferior a R\$ 300 milhões. As empresas foram nomeadas como A, B, C e D para que mantivesse suas identidades preservadas.

Apresentamos a seguir um breve histórico das empresas

- *Empresa A* - Criada em 1980 e atualmente com 35 anos de atividade, atua no ramo de fabricação de implementos agrícolas e equipamento para ginástica. Possui em média 360 funcionários e está localizada na cidade de Pompéia, líder nacional no mercado de equipamentos de ginastica.
- *Empresa B* - Um dos maiores supermercados da cidade de Marília, com 24 anos de atividade, atualmente totalizando 4 unidades, sendo duas em Marília, uma em Bauru, e uma em Sorocaba. Possuindo mais de 1.600 funcionários, demonstrando o grande crescimento ao longo dos anos.
- *Empresa C* - Com mais de 20 anos de atuação no ramo de produtos alimentícios, em média 690 funcionários, está situada na cidade de Pompéia.
- *Empresa D* – com mais de 73 anos no mercado atua na fabricação e comercialização de esquadrias de aço e de alumínio. Localizada na cidade de Marília, possuindo mais de 1.200 colaboradores diretos e, atualmente, hoje é líder do mercado de revenda de portas e janelas de aço e de alumínio nacionalmente.

Nas pequenas e médias empresas de Marília e região que foram entrevistadas em nosso trabalho, analisamos que a estrutura de sua controladoria esta em conformidade com os princípios adotados no primeiro capítulo, onde:

A controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores com seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas (MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 88).

Neste sentido:

- A *Empresa A* tem a responsabilidade de subsidiar o processo de gestão e decisão, através de registro e controles, disponibilizando informações de forma rápida e confiável. Além de atender todas as exigências fiscais, contábeis e societárias.
- A *Empresa B* trabalha com o ponto principal de apoio as demais áreas sendo: assessoramento da revisão de diretrizes e visão do negócio, apoio na identificação e avaliação de indicadores de desempenho, na definição de critérios de comunicação e divulgação dos objetivos e metas, acompanhamento da apuração e controle de metas estabelecidas e do plano de participação nos resultados, assessoramento em ajustes de metas (ações corretivas).
- A *Empresa C* executa suas funções, sendo responsável pelo agrupamento de todas as informações vindas das áreas para compor um resultado gerencial/oficial em que apura-se os resultados da empresa. Além disso, a Controladoria é a responsável pela apuração de custos e checagem de margens nas operações de vendas, autorizando ou não descontos extras solicitados por nossos vendedores e clientes.
- A *Empresa D* – Subdividiu a área em 4 departamentos, sendo a área contábil e fiscal (responsável por todo o compliance contábil e tributário), a área jurídica (responsável pelo compliance legal), a área custos e orçamento (responsável pela análise dos custos dos produtos fabricados e vendidos, elaboração de orçamento, monitoramento dos indicadores-chaves de performance do negócio de todas as áreas da empresa “logística, comercial e industrial”) e a área financeira (responsável pela gestão de tesouraria e operações estruturadas de empréstimos e aplicações financeiras).

Verifica-se cada área está atingindo suas metas e se está sendo eficaz no que se diz respeito aos planos orçamentários elencados a controladoria e seus departamentos. Conforme Mosimann e Fisch apresentam:

- Avalie se seus esforços no sentido de otimizar resultados econômicos da empresa estão, de fato, atingindo seus objetivos e, portanto, garantindo o cumprimento da sua própria missão;
- Avalie se as informações econômico-financeiras geradas pelo sistema de informações por ela administrado são adequadas as necessidades dos modelos de decisão, em qualidade, quantidade e temporaneidade;
- Avalie se sua gestão em coordenar os esforços dos gestores das demais áreas está conduzindo a empresa à eficácia, no que tange a aspectos econômicos. (MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 125).

A participação no orçamento trás retornos financeiros significativos para as empresas sendo:

- *Empresa A* - Onde a controladoria é responsável pela preparação e liberação do sistema, com informações de suporte para os gestores, participando na orientação dos envolvidos. Após todas as informações serem imputadas pelos gestores, são gerados relatórios para análise, comparações e ajustes/ correções (custos, balanço patrimonial, demonstração do resultado e fluxo de caixa).
- *Empresa B* – não se pronunciou.
- *Empresa C* controla o orçamento averiguando se o que está sendo efetivamente gasto está dentro do orçamento projetado. Participando ativamente junto com a contabilidade na construção do novo orçamento. Também faz o acompanhamento entre o que o sistema de custos projeta para a fabricação da produção e o efetivamente gasto, zelando com isso para que o orçamento fique dentro do previsto.
- *Empresa D* – este processo requer maior cautela das informações prestadas. O orçamento é iniciado com uma reunião da diretoria para definir a estratégia de negócios e premissas para o próximo ano, bem como as macro estratégias para os próximos quatros anos. Em seguida, os gestores são envolvidos e elaboram sua proposta de orçamento de receitas, mão de obra e gastos gerais. A controladoria revisa e elabora projeções de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa. Este conjunto de informações é submetido à diretoria executiva que efetua uma análise critica e retorna a controladoria com os ajustes necessários, se houver. Em seguida o orçamento é submetido a aprovação do Conselho de Administração da empresa. Caso exista alguma alteração, o mesmo é devolvido a controladoria para ajustes, caso contrário o mesmo é aprovado e os dados serão divulgados e inseridos nos controles internos para acompanhamento de real e orçado no decorrer do próximo ano.

O sistema de controle interno determina os métodos oriundos dos controles contábeis adequados, as estruturas administrativas da organização favorecem uma garantia e diminuem os níveis de erros. Yoshitake, define a ocupação do Controller conforme abaixo:

Quando a ênfase recai sobre a necessidade de independência, significa que o controller é considerado responsável primário pelo sistema de relatórios financeiros e controles internos. Para que isso ocorra efetivamente, o controller necessita independência em relação às operações da empresa, isto é, condições que lhe permitam inteira liberdade de ação tanto no âmbito profissional como mental. (YOSHITAKE, 1984, p.37).

Os relatórios emitidos para a diretorias das empresas são:

- A *Empresa A* - Relatório de Vendas: sendo valores, quantidades, comparativos, atingimentos de metas, etc.; Produção: eficiência, giro e evolução de estoques, despesas, custo de produção, os demais relatórios são custos das vendas, fluxo de caixa, demonstração do resultado (por planta, divisão, mercado e consolidada), indicadores de desempenho, e diversos outros relatórios de controle e acompanhamento.
- A *Empresa B* - a emissão é através de Indicadores de desempenho.
- A *Empresa C* - Os relatórios é através da apuração mensal de resultados gerências, Balanço Patrimonial, Abertura de DRE por linha de produção, Relatório de análises de margens para eventuais alterações na tabela de preços e disponibilidade financeira diária da empresa.
- A *Empresa D* – Onde a empresa dispõe de um conjunto de informações denominado SIG (sistema de informações gerenciais), cujas principais peças são: Balanço patrimonial, DRE (realizado e orçado), Indicadores fabris, Margens de contribuição por cliente, Investimentos realizados e entre outros menos relevantes.

Segundo Práticas contábeis aplicadas: às PME, ME, EPP e entidades sem fins lucrativos”, deve se apresentar os seguintes relatório:

- balanço patrimonial (BP) ao final do período;
- demonstração do resultado (DR);
- demonstração do resultado abrangente do período (DRA);
- demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL);
- demonstração dos fluxos de caixa do período (DFC);
- notas explicativas (NE), compreendendo um resumo das políticas contábeis significativas e outras informações explanatórias, e;
- demonstração do valor adicionado do período (DVA), conforme NBC TG 09 – Demonstração do Valor Adicionado, se exigida legalmente ou por algum órgão regulador ou mesmo se apresentada voluntariamente (aplicável obrigatoriamente às Sociedade Anônimas de capital aberto); (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE PR, s.d., p. 24).

Em se tratando de pequenas empresas que adotarem a NBC TG 1000, as empresas podem apresentar uma única demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados no lugar da demonstração do resultado abrangente e da demonstração das mutações do patrimônio líquido.

Entre as empresas entrevistadas somente a *Empresa D* possui auditoria externa, onde a auditoria das demonstrações financeiras do grupo são efetuadas pela PricewaterhouseCoopers, cujo processo de contratação é efetuado pelo Conselho de Administração, seguindo as boas práticas de governança corporativa.

A periodicidade de emissão dos relatórios das empresas entrevistadas normalmente é mensal. Exceto em alguns casos são diários, pois sua análise é periódica, como a disponibilidade financeira e análises de margens.

A controladoria participa de maneira efetiva no processo decisório com as demais áreas, pois na *Empresa A* - Sempre auxilia no suporte e o embasamento necessário do ponto de vista contábil, fiscal e de resultado. Na *Empresa B* - Participam do Assessoramento dos Gestores no planejamento, execução, controle e ação corretiva dos objetivos e metas das diretrizes estabelecidas para a obtenção de resultados finais da organização. *Empresa C* - A Controladoria participa diretamente nos processos decisórios da área comercial, autorizando ou não descontos ou promoções junto aos clientes da empresa. Participa ativamente em conjunto com a contabilidade na elaboração do orçamento através do fornecimento de valores efetivamente gastos para que seja projetado um novo orçamento conforme as premissas estabelecidas pela direção da empresa. E finalmente a *Empresa D* - A controladoria faz as análises dos indicadores de performances das diversas áreas e efetua reuniões presenciais ou questionamentos para todas as áreas da empresa, principalmente a comparação entre dados realizados e orçados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada apresentada ao longo do corpo do texto onde em um primeiro momento havia como objetivo demonstrar a importância da controladoria nas empresas de pequeno e médio porte, garantindo aos gestores informações confiáveis para auxiliá-los nas tomadas de decisões, foi possível reafirmar a controladoria como garantia do crescimento; a maximização dos resultados e o prosseguimento da empresa. Ao apontar a importância do controller, que é o profissional responsável pela área de controladoria podemos enxergar que o profissional, assim como a própria área necessita possuir o conhecimento em econômica, administrativa e contábil, para uma ampla visão da organização e auxiliar, os demais gestores, com informações necessárias.

Tendo em foco as pequenas e médias empresas e o contexto de rápida evolução em grande expansão no mercado, assim como as suas características, evidenciando a demonstrações contábeis que envolve todo os fatos gerados na empresa durante um período determinado, relacionando o balanço patrimonial para observar com clareza a real situação da empresa, junto com o a DRE que detalha o período escolhido disponibilizando um resumo financeiro dos resultado operacionais, o Fluxo de caixa que indica os origens do caixa e a função principal é as entradas e saídas do caixa da empresa, por fim as notas explicativas que fornece as informações das demonstrações contábeis e deixar mais claro os fatos aplicáveis.

Por fim salientamos, com base nas pesquisas realizadas, a importância da controladoria nas pequenas e médias empresas, sendo ela bem estruturada e responsável com relação a sua participação no orçamento, viabilizando o andamento organizacional e financeiro da empresa.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A. et al. *Contabilidade gerencial*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- BRASIL. Lei n. 11.638. Altera e revoga dispositivos da Lei n. 6404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei n. 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 28 dez. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/lei/111638.htm>. Acesso em: 18 out. 2015.
- CATELLI, A. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. *Pronunciamento Técnico CPC 03: demonstração dos fluxos de caixa*. Brasília, 2008. Disponível em: <http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/183_CPC_03_R2_rev%2004.pdf>. Acesso em: 18 out. 2015.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC n. 1.255/09, de 10 de dezembro de 2009. Aprova a NBC TG Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Disponível em: <www.formulainfo.com.br/download/docs/CFC_Resolucao_1255_NBC_T_19-41_Contabilidade_Pequenas_Medias_Empresas_IFRS.pdf>. Acesso em: 17 out. 2015.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - PR. *Práticas Contábeis: Aplicadas às PME, ME, EPP e entidades sem fins lucrativos*. Disponível em: <www.crcpr.org.br/new/content/download/2014_02_05_praticas_contabeis_pme.pdf>. Acesso em: 12 set. 2015.
- CREPALDI, S. A. *Contabilidade gerencial: teoria e pratica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. *Controladoria: teoria e pratica*. 4. ed. São Paulo: Atlas: 2008.
- GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2005.
- HOJI, M. *Administração Financeira: uma abordagem prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MACHADO, J. R.. *Administração de Finanças Empresariais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MARTINS, E. et al. *Manual de Contabilidade Societária: Aplicável a todas as sociedades*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

- MORANTE, A. S.; JORGE, F. T.. *Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOSIMANN, C. P. ; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.
- NAKAGAWA, M.. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação*. 1. ed. 11. Reimp. São Paulo. Atlas. 2013.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. *Controladoria*. 3. ed. São Paulo. 2013.
- NEVES, S.; VICECONTI, P. E. V. *Contabilidade Avançada e Análise das Demonstrações Financeiras*. 13. ed. São Paulo: Frase, 2004.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. *Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PADOVEZE, C. L.. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema contábil*. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. *Análise das demonstrações financeiras*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- RICARDINO, A. *Contabilidade para Pequena e Média Empresa*. v.5. São Paulo: FIPECAF, 2011.
- ROSS, S. A.; WASTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. R. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SILVA, A. C. R.; MARION, J. C. *Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2013.
- YOSHITAKE, M. *Manual de controladoria financeira*. São Paulo: IOB, 1984.
- ZDANOWICZ, J. E. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

APÊNDICE A

EMPRESA A

Responsável: Osmar Musciati Gelain

- **Como está estruturada a controladoria (quais são as responsabilidades)?**

A controladoria está estruturada em três áreas:

- Contabilidade
- Fiscal
- Custos/ orçamento

Com uma equipe de 4 pessoas, sendo um responsável, um analista e dois auxiliares, todos com atividades mistas envolvendo as três áreas.

A responsabilidade da controladoria é subsidiar o processo de gestão e decisão, através de registros e controles, disponibilizando informações de forma rápida e confiável. Além de atender todas as exigências fiscais, contábeis e societárias.

- **Qual a participação no Orçamento?**

A controladoria é responsável pela preparação e liberação do sistema, com informações de suporte para os gestores, participando na orientação dos envolvidos.

Após todas as informações serem imputadas pelos gestores, são gerados relatórios para análises, comparações e ajustes/ correções (custos, balanço patrimonial, demonstração do resultado e fluxo de caixa).

- **Possui auditoria externa?**

Não

- **Quais relatórios são emitidos para a diretoria**

Relatórios de vendas (valores, quantidades, comparativos, atingimento de metas, etc), produção, eficiência, giro e evolução de estoques, despesas, custos de produção e custos das vendas, fluxo de caixa, demonstração de resultado (por planta, divisão, mercado e consolidada), indicadores de desempenho, e diversos outros relatórios de controle e acompanhamento.

- **Qual a periodicidade de emissão?**

Mensal

- **Como a controladoria participa nos processos decisórios com outras áreas?**

Sempre dando o suporte e o embasamento necessários do ponto de vista contábil, fiscal e de resultado.

EMPRESA B**Responsável: Rodrigo Negri de Oliveira**

- **Como está estruturada a controladoria (quais são as responsabilidades)?**

Assessoramento da revisão de diretrizes e visão do negócio;

Apoio na identificação e avaliação de indicadores de desempenho;

Apoio na definição de critérios de comunicação e divulgação dos objetivos e metas;

Acompanhamento da apuração e controle de metas estabelecidas;

Assessoramento em ajustes de metas (ações corretivas);

Acompanhamento do plano de participação nos resultados;

- **Qual a participação no Orçamento?**

- **Possui Auditoria Externa?**

Não possui auditoria externa.

- **Quais relatórios são emitidos para a Diretoria?**

Indicadores de desempenho.

- **Quais as periodicidades de emissão?**

Mensal.

- **Como a controladoria participa nos processos decisórios com outras áreas?**

Assessorando os Gestores no planejamento, execução, controle e ação corretiva dos objetivos e metas das diretrizes estabelecidas para obtenção dos resultados finais da organização.

EMPRESA C**Responsável: Adalberto Bento**

- **Como está estruturada a controladoria (quais são as responsabilidades)?**

Aqui na empresa temos estruturadas as áreas Contábil, Área Fiscal, Área de R.H./Departamento Pessoal, Área Financeira, área administrativa, etc.. que executam suas funções e a nossa controladoria é a responsável pelo agrupamento de todas as informações vindas dessas áreas para compor um resultado gerencial/oficial em que apura-se os resultados da empresa. Além disso, a Controladoria é a responsável pela apuração de custos e checagem de margens nas nossas operações de vendas, autorizando ou não descontos extras solicitados por nossos vendedores e clientes.

- **Qual a participação no Orçamento?**

A Controladoria controla o orçamento averiguando se o que está sendo efetivamente gasto está dentro do orçamento projetado. Participa ativamente junto com a contabilidade na construção do novo orçamento. Também faz o acompanhamento entre o que o sistema de custos projeta para a fabricação da produção e o efetivamente gasto, zelando com isso para que o orçamento fique dentro do previsto.

- **Possui auditoria Externa?**

No momento não.

- **Quais relatórios são emitidos para a Diretoria?**

Apuração mensal de resultados gerências, Balanço Patrimonial, Abertura de DRE por linha de produção, Relatório de análises de margens para eventuais alterações na tabela de preços. Disponibilidade financeira diária da empresa.

- **Quais as periodicidades de emissão?**

A maioria dos relatórios são mensais. Mas alguns são diários como a disponibilidade financeira e análises de margens.

- **Como a controladoria participa nos processos decisórios com outras áreas?**

A Controladoria participa diretamente nos processos decisórios da área comercial, autorizando ou não descontos ou promoções junto aos clientes da empresa. Participa ativamente em conjunto com a contabilidade na elaboração do orçamento através do fornecimento de valores efetivamente gastos para que seja projetado um novo orçamento conforme as premissas estabelecidas pela direção da empresa.

EMPRESA D

Responsável: Roberto Suguihara

- **Como está estruturada a controladoria (quais são as responsabilidades)?**

Área contábil e fiscal – responsável por todo o compliance contábil e tributário

Área jurídica – responsável pelo compliance legal

Área custos e orçamento – responsável pela análise dos custos dos produtos fabricados e vendidos, elaboração de orçamento, monitoramento dos indicadores chaves de performance do negócio de todas as áreas da empresa (logística, comercial e industrial)

Área financeira – responsável pela gestão de tesouraria e operações estruturadas de empréstimos e aplicações financeiras.

- **Qual a participação no Orçamento?**

O orçamento é iniciado com uma reunião da diretoria executiva por volta de setembro de cada ano para definir a estratégia de negócios e premissas para o próximo ano, bem como as macro estratégias para os próximos quatro anos.

Em seguida, os gestores são envolvidos e elabora sua proposta de orçamento de receitas, mão de obra e gastos gerais.

A controladoria revisa e elabora projeções de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa. Este conjunto de informações é submetido à diretoria executiva que efetua uma análise crítica e retorna a controladoria com os ajustes necessários, se houver.

Em seguida o orçamento é submetido a aprovação do Conselho de Administração da empresa. Caso exista alguma alteração, o mesmo é devolvido a controladoria para ajustes, caso contrário o mesmo é aprovado e os dados serão divulgados e inseridos nos controles internos para acompanhamento de real e orçado no decorrer do próximo ano.

Nas reuniões gerenciais mensais a gestão explica os desvios entre real e orçado e define planos de ação para correção de rumos, se houver.

- **Possui Auditoria Externa?**

A auditoria das demonstrações financeiras do grupo são efetuadas pela PricewaterhouseCoopers, cujo processo de contratação é efetuado pelo Conselho de Administração, seguindo as boas práticas de governança corporativa.

- **Quais relatórios são emitidos para a Diretoria?**

A empresa dispõe de um conjunto de informações denominado SIG (sistema de informações gerenciais), cujas principais peças são:

- Balanço patrimonial
- DRE (realizado e orçado)
- Indicadores fabris
- Margens de contribuição por cliente
- Investimentos realizados
- Etc.

- **Quais as periodicidades de emissão?**

Mensal

- **Como a controladoria participa nos processos decisórios com outras áreas?**

A controladoria faz as análises dos indicadores de performance das diversas áreas e efetua reuniões presenciais ou questionamentos para todas as áreas da empresa, principalmente a comparação entre dados realizados e orçados.