

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

**BEATRIZ ASATO CARDOSO DE SA
EMANUELLE BARNABÉ DOS SANTOS**

**CONTROLADORIA COM ÊNFASE NA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO
DE CAIXA APLICADA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

MARÍLIA
2015

BEATRIZ ASATO CARDOSO DE SÁ
EMANUELLE BARNABÉ DOS SANTOS

**CONTROLADORIA COM ÊNFASE NA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO
DE CAIXA APLICADA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

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

Orientador:
Prof. Khristoferson Teixeira da Paz

MARÍLIA
2015

Sá, Beatriz Asato Cardoso de e Santos, Emanuelle Barnabé dos. Controladoria Com Ênfase na Demonstração de Fluxo de Caixa Aplicada em Pequenas e Médias Empresas / Beatriz Asato Cardoso de Sá e Emanuelle dos Santos Alves. Orientador: Khristoferson Teixeira da Paz. Marília, SP [s.n.], 2015
53 f.

Trabalho de curso Graduação em Bacharel - Curso de Ciências Contábeis, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília 2015.

1.Controladoria 2. Pequenas e Médias Empresas 3.Fluxo de Caixa

CDD: 657.15



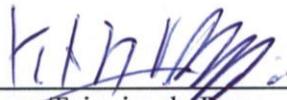
FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Ciências Contábeis.

Beatriz Asato Cardoso de Sá - 46288-8
Emanuelle Barnabé dos Santos - 51529-9

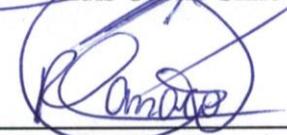
TÍTULO "Controladoria com Ênfase na Demonstração de Fluxo de Caixa
Aplicada em Pequenas e Médias Empresas. "

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: 9,5 (novo meio)

ORIENTADOR: 
Khristoferson Teixeira da Paz

1º EXAMINADOR: 
Luis Otávio Simões

2º EXAMINADOR: 
Rogério Canaciro

Marília, 11 de dezembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, principal responsável por tudo isso;
Aos meus pais e meus irmãos pelo incentivo e compreensão;
Ao Matheus Espejo principalmente pelo companheirismo, paciência e por sempre estar ao meu lado;
E ao nosso Orientador que muito auxiliou do início ao fim na realização deste trabalho.

Beatriz

Agradeço a Deus primeiramente, que me deu vida e forças para seguir até o fim; aos meus pais que sempre me incentivaram e não mediram esforços para que os estudos sempre fizessem parte da minha vida, em especial a minha mãe que mesmo não estando mais aqui comigo, é um sonho e um orgulho que realizo para ela. Ao meu esposo que suportou os momentos de stress e sempre me apoiou nas horas difíceis. Aos amigos que fizeram que esse caminho difícil fosse percorrido com mais suavidade e alegrias. E ao nosso orientador, por nos auxiliar no desenvolvimento do trabalho.

Emanuelle

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

(Madre Teresa de Calcuta)

Sá, Beatriz Asato Cardoso de e Santos, Emanuelle Barnabé dos. **CONTROLADORIA COM ÊNFASE NA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA APLICADA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**. 2015 5 f. Trabalho de curso Graduação em Bacharel em Curso de Ciências Contábeis - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2015.

RESUMO

A presente monografia tem como objeto de estudo, "A Controladoria com ênfase na demonstração de fluxo de caixa, aplicada à pequenas e médias empresas." A controladoria tem por princípio, o estudo e interpretação de dados analíticos de determinada empresa para fins de melhoria em seus processos, fluxo de caixa, etc - e com isso, obter a extração de resultados maximizados num ambiente de mercado cada vez mais competitivo. O controle está presente em todas as empresas, desde as de grande porte até as pequenas; e mesmo que a empresa não faça a controladoria de forma consciente, este processo ocorre de forma natural, sem a clara percepção do conceito que envolve controladoria. Dada a importância desta análise e interpretação das informações pertencentes à empresa, caso a mesma opte por recorrer ao controller (profissional responsável pela leitura e interpretação destes dados) é de suma importância que este, tenha conhecimento de todas as áreas da empresa e saiba como funciona cada processo que envolve o seu cotidiano, afim de integrá-las e revelá-las ao gestor da empresa - responsável por tomar as decisões que envolvem a empresa. Com as pequenas e médias empresas isso não é diferente, pois mesmo pequenas, elas também necessitam de controle interno para que o gestor possa entender a situação de cada área que faz parte do conglomerado que forma a empresa; e adotar decisões de forma mais segura e que gere resultados, para que a empresa cresça e se solidifique. A controladoria possui varias ferramentas essenciais para que a gestão de uma empresa se torne mais eficaz, sendo algumas delas: planejamento orçamentário, financeiro, sistema de informação e demonstração de fluxo de caixa (DFC), que será abordado com mais ênfase, para que assim possa ser perceptível ao gestor, o quanto a análise de DFC ajuda à ter uma base mais sólida e confiável da real situação da empresa.

Palavras-chave: Controladoria. Pequenas e Médias empresas. Fluxo de caixa

Sá, Beatriz Asato Cardoso de e Santos, Emanuelle Barnabé dos. **CONTROLADORIA COM ÊNFASE NA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA APLICADA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**. 2015. 53 f. Trabalho de curso Graduação em Bacharel em Curso de Ciências Contábeis - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2015.

ABSTRACT

The present monograph has as study subject, "The Comptrollership emphasizing the Cash Flow Statement, Applied to Small and Medium Enterprises" .The controllership has in principle the study and interpretation of analytical data of a certain company on purpose of improvement in its process, cash flow, etc- and with it, get the extraction of maximized results in an increasingly competitive market environment .The controlship is present in all businesses , from large ones to small ; and even if the company does not make controlling consciously, this process occurs naturally , without the clear perception of the concept which involves controlling.Given the importance of this analysis and interpretation of belonging to the enterprise information if the same chooses to resort to the controller (professional responsible for reading and interpreting this data) is of paramount importance that this one has knowledge of all areas of the company and how it works each process that involves your daily life in order to integrate them and reveal them to the company manager - responsible for making decisions involving the company.With small and medium enterprises this is no different , as even small, they also need internal control so that the manager can understand the situation of each area that is part of the conglomerate that form the company ; and make decisions safer and that generates results, for the company to grow and solidify.The controllership has several essential tools for the management of a company becomes more effective, some of which are: budget, financial planning , information system and demonstration of cash flow (DCF), which will be addressed with more emphasis , so that may be noticeable to the manager, as the DCF analysis helps to have a more solid and reliable basis of the actual situation of the company.

Keywords: 1.Comptrollership 2. Small and Medium Enterprises 3. Demonstration of Cash Flow

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

NBC - Normas Brasileiras de Contabilidade

PME - Pequenas e Médias empresas

S.A – Sociedade Anônima

SEBRAE- Serviço Brasileiro de apoio às pequenas e médias empresas

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Classificação por porte da empresa.....	24
Tabela 2-Classificação por faturamento da empresa.....	24
Tabela 3-Exemplo de estrutura de Balanço patrimonial.....	31
Tabela 4-Exemplo de estrutura de Demonstração do resultado do exercício.....	32
Tabela 5-Exemplo de estrutura de Demonstração do resultado abrangente.....	33
Tabela 6-Exemplo de estrutura de Demonstração das mutações do patrimônio líquido.....	34
Tabela 7-Exemplo de estrutura de DRE método direto.....	37
Tabela 8-Exemplo de estrutura de DRE método indireto.....	38
Tabela 9-Classificação atividades Operacionais.....	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPITULO 1 – CONTROLADORIA	15
1.1 Controller.....	16
1.2 Estratégias da controladoria.....	16
1.3. Accountability e sua relação com a controladoria.....	17
1.4. Sistema de informação.....	18
1.5. Planejamento	19
1.5.1 Características do planejamento	19
1.5.2 Tipos de planejamento.....	20
1.6 Gestão de caixa.....	21
1.7 Processo de <i>feedback</i>	21
1.8 Controle Organizacional.....	21
1.9 Controle de Gestão	22
1.10 Controle contábil	23
1.11 Controle de Custos	23
1.11 Controle Interno.....	24
CAPÍTULO 2 – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	25
2.1 Conceito.....	25
2.1.1 Definição	25
2.1.2 Classificação das empresas.....	26
2.2 Normas Pequenas e médias empresas CPC.....	26
2.3 A Importância da Controladoria para Pequenas e Médias Empresas.....	27
2.4 Contabilidade de pequenas e médias empresas	27
2.5.1 Compreensibilidade	28
2.5.2 Relevância	28
2.5.3 Materialidade	28
2.5.4 Confiabilidade	28
2.5.5 Primazia da essência sobre a forma.....	29
2.5.6 Prudência	29
2.5.7 Integralidade	29

2.5.8 Comparabilidade.....	29
2.5.9 Tempestividade.....	29
2.5.10 Equilíbrio entre Custo e Benefício	29
2.6 Ativo, passivo, receitas e despesas	30
2.6.1 Ativo	30
2.6.2 Passivo	30
2.6.3 Receitas.....	30
2.6.4 Despesas	30
2.7 Demonstrações Contábeis para PMEs.....	31
2.7.1 Balanço Patrimonial	32
2.7.2 Demonstração de Resultado do Exercício e Demonstração de Resultado Abrangente	33
2.7.3 Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido (DMPL).....	35
2.7.4 Notas Explicativas	37
2.7.5 Demonstração de Fluxo de Caixa.....	37
2.7.5.1 Classificação dos fluxos de caixa	41
2.7.5.2 Vantagens do Método Indireto da DFC.....	42
CAPITULO 3 – APLICAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	43
3.1 Aplicação	43
3.2 Construção do Fluxo de caixa Indireto.....	45
3.3 Análise do fluxo de caixa	46
3.4 Considerações da análise	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERENCIAS	51

INTRODUÇÃO

Quando ouvimos falar sobre controladoria logo imaginamos este conceito aplicado às grandes empresas. Porém, não são apenas elas que necessitam deste setor.

As pequenas e médias empresas podem, e devem aplicar os conceitos de controladoria também, e com isso evitar alguns erros que geralmente acontecem, como misturar dinheiro pessoal e empresarial, comprar mais do que se pode vender, mal gerenciamento de estoque, entre outros motivos; que acabam por encurtar a vida da empresa ou fazê-la operar de forma incorreta, o que pode acarretar em muitos erros e prejuízos no decorrer de sua existência num mercado cada vez mais competitivo e acirrado.

Aplicando a controladoria em pequenas e médias empresas, poderemos controlar seu fluxo de caixa e fazer um planejamento para que haja melhor desempenho diante do mercado e de seus clientes. Utilizar ferramentas financeiras como fluxo de caixa, criar metas para seu melhor desempenho diante do mercado e analisar quais os pontos devem ser corrigidos ou implantados, terá grande influencia nas tomadas de decisão.

O objetivo da Controladoria é auxiliar os gestores na tomada de decisões. Aplicando esse método nas pequenas e médias empresas, a eficácia e melhor resultado dos negócios, com certeza, será mais fácil de ser alcançada.

Portanto, hoje com o mercado em plena expansão, muito pela presença das pequenas e médias empresas neste cenário, a necessidade de um bom controle interno e otimização de resultados também deve fazer parte da realidade delas. As pequenas e médias empresas necessitam cada vez mais de maior atenção para que sua existência no mercado não acabe de forma precoce.

O fluxo de caixa poderá ajudar na gestão financeira das pequenas e médias empresas, a partir das análises feitas por tipo de atividade, as quais poderão auxiliar na evidenciação do motivo pelo qual não atingem o resultado esperado, na projeção para novos mecanismos para alcance de objetivos e nas melhorias que poderão ser implantadas para geração de caixa e conseqüentemente aumento de resultado.

O objetivo da pesquisa é demonstrar que as pequenas e médias empresas, podem e devem fazer o uso do fluxo de caixa para análise de sua situação financeira, pois além de ser uma ferramenta que possibilita evidenciar em qual momento da operação a empresa deve implantar correções, é de fácil utilização e entendimento.

A metodologia utilizada foi reforçar através de citações e embasamentos bibliográficos o conceito e a importância da controladoria, mostrar o cenário das pequenas e

médias empresas e suas demonstrações contábeis para então chegar ao objetivo final, desenvolvendo um estudo de caso para implantar o fluxo de caixa em uma pequena empresa da região que se encontrava em um estado financeiro desfavorável.

Nesta pesquisa o tema foi dividido em três capítulos, sendo o primeiro abordando o conceito de controladoria, suas funções e o profissional da área; o segundo abrangendo o conceito de pequenas e médias empresas, suas demonstrações contábeis e legislações aplicáveis; e no terceiro capítulo foi feito um estudo de caso aplicado em uma pequena empresa da região, utilizando fluxo de caixa como ferramenta de análise.

CAPITULO 1 – CONTROLADORIA

A palavra controladoria remete primeiramente ao conceito de controle. Sua função dentro de uma empresa é analisar todas as áreas de forma analítica e obter dados pertinentes para uma análise profunda do quadro da empresa, afim de maximizar e melhorar áreas que não estão funcionando plenamente. Funciona como uma medida corretiva.

A controladoria tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e maximizar seus resultados [...].

Nesse sentido durante o processo de planejamento, ela tem primordialmente um papel de otimizadora do resultado, coordenando os orçamentos das diversas áreas, buscando otimizar o resultado da empresa. (CATELLI, 2001, p. 173).

De um modo geral, controladoria é a parte contábil presente, principalmente, na gestão de empresas, ela surgiu quando a contabilidade se separou do setor financeiro, se tornando assim uma função diferenciada, Figueiredo e Caggiano (2008, p.10) expressam isso ao dizer “... a separação entre função contábil e a função financeira foi o caminho lógico a ser tomado e, nesse período, ocorreu o nascimento e o desenvolvimento de uma função diferenciada de Controladoria.”.

Visando não sobrecarregar o gestor e prezar pela continuidade da empresa, a controladoria analisa a empresa como um todo, observando os detalhes de cada setor para encontrar em qual momento a decisão do administrador deve mudar de rumo, para otimizar o resultado da empresa. Sendo assim, a controladoria não está apenas ligada a contabilidade. O profissional que exerce essa função deverá entender não apenas como analisar um balanço patrimonial ou, então, uma demonstração contábil; esse profissional deverá estar diretamente ligado com o mercado, ter noções de economia, administração e estatística, para mostrar dados consistentes à administração da empresa, e assim o gestor tomar decisões com base em informações confiáveis.

O profissional da Controladoria é o chamado *controller*, o qual deve interagir com a empresa como um todo, estar interligado com todos os setores para deixar o gestor informado sobre a situação que a empresa se encontra e quais as possíveis soluções para uma eficácia no desenvolvimento gerencial. (Figueiredo e Caggiano, 2008).

1.1 Controller

Como a controladoria está ligada com o mercado de um modo geral, interligando diversas áreas de conhecimento, o profissional que é responsável por essa área da empresa também deverá ter conhecimento amplo e domínio não apenas em contabilidade, mas em economia, administração, estatística, informática, etc. Esse profissional deve estar preparado para se relacionar com os diversos tipos de sistemas que podem estar presentes dentro da empresa, para isso a necessidade de um conhecimento amplo, como dito anteriormente.

O *controller* deve estar conectado com a empresa, de modo que conheça quais seus pontos fracos e fortes, qual seu ramo de atividade, qual setor deve ser melhorado, entre outros, ele deve conhecer o dia-a-dia da empresa, melhor até que o próprio gestor, para o qual o *controller* deverá direcionar para a tomada de decisão.

Para desenvolver tal atividade, o *controller* deverá se expressar bem tanto por escrito para gerar seus relatórios, como verbalmente, para que o gestor tenha uma ideia clara do que será necessário para sua tomada de decisões. Além disso, também deve ter profundo conhecimento em contabilidade, análise de demonstrações, princípios contábeis e fiscais, para que nenhuma decisão seja feita sem estar amparada em preceitos legais, para que a empresa não tenha riscos futuros caso seja fiscalizada. (Figueiredo e Caggiano, 2008).

O *controller* de acordo com Morante e Jorge é um profissional que, além de processar uma considerável quantidade de informações sobre o desempenho em as diversas áreas da organização, tem por incumbência maior a análise, diagnóstico e proposição de medidas corretivas, com vista ao cumprimento dos objetivos e metas traçados para a organização como um todo. (MORANTE, Antônio Salvador e JORGE, Fauzi Timanco. Controladoria, p. 1).

Sendo assim podemos dizer que este profissional tem como função planejar, organizar, analisar informações contábeis, desenvolver planos econômico-financeiros, reduzir perdas e aumentar o resultado.

1.2 Estratégias da controladoria

Para se definir qual o caminho a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos deve-se criar uma estratégia. Com uma boa estratégia é possível conseguir melhores oportunidades de crescimento da empresa e até criar uma defesa contra ameaças externas.

Na opinião de Nascimento e Reginato (2013 p 144)

As estratégias são caminhos escolhidos para posicionar ou reposicionar a empresa em seu ambiente. Essa sucinta definição reflete umas das funções mais importantes da estratégia empresarial, que é seu uso no processo de realinhamento da empresa as condições ambientais, para assegurar sua permanência no mercado, com o propósito de preservar a sua funcionalidade, no sentido em que ela possa alcançar os seus objetivos primários de sobrevivência. Contudo, além disso, busca melhorar o seu posicionamento frente a competidores, a fornecedores e a outras entidades ambientais, mantendo e melhorando, conseqüentemente, a lucratividade do negocio.

De acordo com Oliveira, Peres Jr. e Silva (2013, p.41 e 42) as estratégias bem-sucedidas combinam quatro características principais:

- a. Metas simples de Longo prazo: as metas devem ser bem definidas, claras, coerentes em termos de responsabilidades para a alta administração, acionistas, empregados, clientes, para que haja estabilidade e unidade de direção e possibilidade de serem bem entendidas e assim bem cumpridas, atingindo a empresa e seus objetivos;
- b. Análise do ambiente competitivo: Identificar as necessidades comuns aos consumidores na sociedade, habilidade de identificar pontos fortes e fracos e da concorrência;
- c. Avaliação objetiva dos recursos: Reconhecer os recursos básicos e as capacidades que possui, como reputação da empresa, das marcas de seus produtos, controle de qualidade, capacitação de motivar seus funcionários, para desenvolver e, se necessário, fortalecer esses pontos;
- d. Implementação eficaz: Para executar a estratégia a implementação eficaz exige liderança, estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento que induzam ao comprometimento e a coordenação de todos os empregados e a mobilização de recursos.

1.3. Accountability e sua relação com a controladoria

Se formos traduzir Accountability para o português seria responsabilidade, porém para a controladoria significa a obrigação de prestação de contas dos resultados obtidos pela empresa. Ela é usada também para evitar fraudes, desvios e sonegações.

De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2013; p 15 e 16), algumas formas de prestação de contas são:

- Prestação de contas à sociedade das entidades sem fins lucrativos: caso das universidades e hospitais públicos, corpo de bombeiros, delegacias de politicas etc.;

- Emissão dos relatórios financeiros de um condomínio residencial: no caso, apesar de estar desobrigado de elaborar a contabilidade para fins fiscais e/ou societários, o síndico deve prestar contas aos condôminos, das atividades financeiras e operacionais sob sua responsabilidade;
- Delegação de autoridade e poder e necessidade de prestação de contas: a autoridade e o poder são delegados por meio de toda a estrutura organizacional. São delegados poderes específicos e fornecidos os recursos necessários ao cumprimento das tarefas, visando alcançar o sucesso na obtenção e superação das metas.

1.4. Sistema de informação

De acordo com Padoveze (2010, p. 48) “Sistema de informação, é o conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos, e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações”.

Esse sistema está na base do processo decisório, ou seja, ele é necessário para que a tomada de decisão tenha um fundamento sólido, sendo assim os sistemas que estão na empresa devem estar sempre trocando informações um com o outro para que não haja divergência na análise a ser feita para tomar uma decisão.

Um mecanismo importante que tem como papel fundamental gerar informação, é a contabilidade. Através de uma contabilidade feita com dados mais próximos da realidade, o *controller* tem melhor compreensão das informações. Através das demonstrações contábeis é possível direcionar em qual área da empresa se deve agir primeiro, para que o resultado desejado seja alcançado.

Para que a contabilidade seja feita de forma ágil e real, a empresa deve disponibilizar um sistema adequado para que sejam feitas as escriturações e os registros contábeis, assim como, para os outros departamentos que transmitirão informações para o departamento contábil. Cada área da empresa deverá ter um sistema adequado para que as informações operacionais possam ser distribuídas e entendidas por todos da administração.

O sistema de informação deverá ser capaz de levar ao *controller* informações suficientes e necessárias para que em seus relatórios, as alternativas que serão levadas aos gestores estejam de forma clara, para que possam tomar a melhor decisão para otimizar os resultados da empresa, reduzindo custos e maximizando lucros.

Dentro de um sistema de informação contábil-gerencial, que é um dos sistemas utilizados pelo *controller* para realização de suas análises, tem como principais composições o

orçamento, os custos e a contabilidade propriamente dita. Porém essas ferramentas podem não ser suficientes em determinadas situações, pois podem não registrar fatos que ocorreram na empresa e que são de fundamental importância para análise e tomada de decisão. Nesse ponto, pode-se perceber que além de um sistema completo com dados confiáveis e reais, há a necessidade do controle interno, no qual o *controller* tenha ampla liberdade para supervisionar e coletar informações no departamento que for necessário, para solidificar e enriquecer suas análises. O *controller*, além de estar inteirado com as demonstrações contábeis e financeiras da empresa, deve estar ligado diretamente com todos os departamentos existentes na empresa, para que no momento em que precisar de informações que não estão nas demonstrações, saiba onde e de qual forma encontrá-las.

1.5. Planejamento

Planejamento é o ato ou efeito de planejar, elabora-se um plano para maximizar o alcance de um determinado objetivo.

Nascimento e Reginato (2013, p 148 apud Ackoff, 1989 p 01e 02) dizem que:

O planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o que fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação [...] o planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar a oportunidade.

Mosimann, (1999, p. 47) apud Lopes (1076 p 11) justifica a importância de se fazer um planejamento nos dias de hoje com a seguinte afirmação

A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção a necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e idéias escolhidas. Em outras palavras
PLANEJAR

1.5.1 Características do planejamento

O planejamento tem algumas características notáveis, Mosiman e Fisch destacam algumas, sendo:

- a. Anteceder as operações e devem ser compatíveis com o que foi estabelecido no planejamento.
- b. Sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. Quando informal, estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente.
- c. Deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar as mudanças ambientais. Quando não há planejamento, não pode haver controle.
- d. Reduz as incertezas e, conseqüentemente, os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetos estabelecidos para a empresa.
- e. Interage permanentemente com o controle, para que possa saber se está sendo eficaz, isto é, alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle não tem eficácia.
- f. Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

1.5.2 Tipos de planejamento

O Planejamento deve-se manter em sincronia com as outras áreas da empresa, afim de alcançar os objetivos propostos, fazendo com que sua continuidade seja mantida. Dos tipos de planejamento, de acordo com as definições de Figueiredo e Caggiano (2008, p.102), destacamos:

- a. Planejamento orçamentário: Com efeito, o orçamento representa o primeiro momento do planejamento de longo prazo;
- b. Planejamento a longo prazo: Envolve a definição dos objetivos da empresa e de um plano adequado para realizar seus objetivos. É um roteiro para a elaboração do orçamento anual e para determinar aquilo que se precisa fazer no presente, em busca da realização dos objetivos de longo prazo.
- c. Planejamento financeiro: Faz-se uma estimativa das despesas e receitas com a finalidade de apontar a posição econômica geral da empresa. Ao se fazer esse planejamento, a empresa consegue delimitar quanto de caixa disponível ela possui e, assim, o direcionar para uso. Sem um planejamento financeiro, é quase impossível de se fazer projeções, analisar e aplicar seus investimentos na hora correta, cogitar custos e distinguir quais são as boas oportunidades para dirigir a empresa.

1.6 Gestão de caixa

A gestão de caixa faz parte do planejamento financeiro, seu objetivo principal é analisar as entradas e saídas de caixa assegurando que não haja deficiência no mesmo. Essa avaliação deve ser feita mensalmente utilizando-se de recebimentos e pagamentos futuros para que possa se estimar um caixa necessário, e assim estar preparada em tempo hábil caso haja falta ou excesso de caixa. O método citado também é conhecido como projeção de caixa. (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2010).

Gitman confirma isso ao dizer que:

o orçamento de caixa, [...] é uma demonstração que apresenta as entradas e as saídas de caixa planejadas na empresa, que a utiliza para estimar suas necessidade de caixa no curto prazo, com especial atenção para o planejamento do uso de superávits e a cobertura de déficits.

Ter controle sobre o caixa é fundamental para qualquer tomada de decisão financeira. Além disso a gestão de caixa é um instrumento que proporciona o controle dos recursos financeiros, indicando os rumos a serem tomados no negocio. Ela também prioriza um modo de reduzir saldos de caixa por meio dos procedimentos eficazes de recebimento e pagamento.

1.7 Processo de *feedback*

O *feedback* é o retorno da informação ou de algo feito. De acordo com Nascimento e Reginato (2013 p 165)

A utilidade do *feedback* é tamanha que, através dele, a alta administração pode chegar à conclusão de que há necessidade de reorientação do rumo do negócio. [...] Esse mecanismo possibilita também a identificação de erros na estratégia adotada pela empresa, o que implica, quando for o caso, na sua mudança e a correção de rumos para o médio e longo prazo.

Figueiredo e Caggiano (2008 p 31) acreditam que o sistema de *feedback* produz grande quantidade de informações analíticas usadas no processo de planejamento. Proporciona também meios para avaliação dos objetivos planejados.

1.8 Controle Organizacional

As empresas inicialmente tem uma estrutura pequena, na qual todos os integrantes da mesma têm acesso e contato uns com os outros. De acordo com o desenvolvimento e crescimento da organização, seus colaboradores, aos poucos, se distanciam, dificultando a

comunicação entre eles. Sendo assim, os gestores perdem o controle sobre as atividades e o dia-a-dia dos colaboradores. Nesse momento nascem os gerentes de setor, que supervisionam o funcionamento do setor ao qual se está responsável. Porém a cada passo que a empresa dá rumo ao crescimento, os gerentes já não são mais suficientes para transmitir informações aos gestores de forma eficiente. Surge à necessidade de um departamento específico que receba informações de todos os setores da empresa e que de uma forma objetiva transmita aos gestores tudo o que acontece, para que estes tenham conhecimento do que está ocorrendo em cada área da empresa.

Nascimento e Reginato expressam isso ao escrever:

Nesse contexto emerge a essência do controle organizacional, o qual está diretamente associado à capacidade da alta administração da empresa de integrar as suas áreas e gerentes em torno dos seus objetivos, procurando facilitar a sua gestão a partir do monitoramento e acompanhamento dos desempenhos desses gerentes e da aferição dos produtos de suas ações diante dos resultados esperados. (NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane. Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 3).

1.9 Controle de Gestão

O acompanhamento dos processos executados dentro da organização pelos seus gestores, bem como verificar se os objetivos pré-estabelecidos no planejamento estão sendo seguidos de forma à contribuir para o desenvolvimento da empresa, fazem parte do controle de gestão.

Pode-se afirmar que é o registro dos fatos e operações que ocorrem na empresa, principalmente daqueles que tenham interferência direta ou indiretamente com parte econômica e financeira da empresa, que são as informações que os gestores utilizam para tomar decisões.

Para Nascimento e Reginato esta dimensão de controle está intimamente relacionada com o processo decisório da empresa, tanto no sentido de capturar os detalhes econômico-financeiros de cada atividade realizada, quanto daqueles usados para mensuração dos resultados de tais atividades. (NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane. Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional. p 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 7).

Para que a controladoria obtenha dados consistentes para análise das informações e, passe resultados aos gestores, é utilizado dentro ainda do campo de controle de gestão, o controle contábil, de custos, etc.

1.10 Controle contábil

De fato, a contabilidade é a ferramenta fundamental utilizada pela controladoria, já que através de seus registros, é capaz de coletar informações de todos os setores da empresa. A controladoria, de um modo geral, faz a intermediação entre a contabilidade e a gestão. Tem como papel, traduzir as informações patrimoniais, econômicas e financeiras geradas pela contabilidade, para o conhecimento dos gestores. Assim, faz uma síntese das informações pertinentes aos gestores para que isso lhes auxilie no processo decisório.

Nascimento e Reginato apud Atkinson et al (2000) afirmam que a contabilidade pode ser considerada um sistema de comunicação no qual se mensuram os eventos econômicos traduzidos em linguagem específica usada pela controladoria para transmitir aos interessados informações voltadas à administração. (NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane. Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional. p 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 8).

1.11 Controle de Custos

Este controle envolve os sacrifícios financeiros da empresa. Nada mais é, do que todo gasto que a empresa possui para que sua atividade aconteça. Os custos são fundamentais no processo de tomada de decisão, já que está diretamente ligado com a formação de preço do produto ou serviço.

Na área de custos pode se encontrar diversos métodos e modelos de custeio. Os mais comuns são o custeio variável e o custeio por absorção. No método de custeio variável, apenas os custos variáveis e diretos são repassados aos produtos/serviços que são executados pela empresa. Já no método de absorção, tanto os variáveis quanto os fixos são repassados aos produtos/serviços.

Há também o custo padrão, que é um modelo estabelecido pela empresa através de predefinições, ou seja, é um modelo “ideal” que será comparado com o custo real. Nesse tipo de custeio, é analisado de forma mais incisiva como são gastos os materiais utilizados. Esse método, auxilia os gestores a identificarem os reais problemas e assim, alcançar maior eficácia operacional. (Nascimento e Reginato, 2013).

No modelo sistêmico, os custos não são rateados como no modelo de atividades. Estes, são mensurados por seu valor de mercado, utilizando apenas as receitas e os custos variáveis. Logo, os gestores só tem dever de gerar informação sobre os custos que controlam e planejam, seguindo assim o princípio de controlabilidade.

De acordo com Figueiredo e Caggiano, segundo o conceito de controlabilidade, não teria sentido atribuir responsabilidade de planejamento e execução a um indivíduo quando ele não pudesse tomar as medidas administrativas necessárias para alcançar os objetivos planejados; assim, falar que um administrador pode controlar certo item significa que suas decisões impactam a qualidade, a quantidade e o valor desse item. (FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. Controladoria: Teoria e Prática. p 4. ed. São Paulo: Atlas 2008. p. 22.).

Vale lembrar, que o modelo de custeio à ser utilizado e/ou adotado pela empresa, deve ser adequado ao seu ramo de atividade.

1.11 Controle Interno

Dentro da perspectiva de controle organizacional está o controle interno, o qual está diretamente ligado ao planejamento da empresa. Este, tem o papel de transmitir ao gestor como é o funcionamento de determinada área da empresa. Cada departamento tem uma maneira de realizar suas atividades, tem um processo que deve acontecer para chegar ao objetivo final. Controle interno, nada mais é do que o passo a passo de cada departamento dentro da organização. No processo decisório, este controle auxilia os gestores a identificar em qual parte do processo se deve agir, para melhorar e atingir a plena eficácia. (Nascimento e Reginato, 2013).

Para Nascimento e Reginato (2013, p. 110) cada operação realizada na empresa exige diversos procedimentos e mecanismos que assegurem que cada uma seja executada e registrada de forma correta. O conjunto destas operações recebe o nome de controle interno.

CAPÍTULO 2 – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Segundo uma pesquisa feita pelo SEBRAE (2014), as pequenas e médias empresas comparadas as médias e grandes empresas de 2003 a 2013 foram às empresas que mais evoluíram no Brasil. Mesmo sendo de grande importância para economia do país, as PME geralmente não tem a gestão necessária para um melhor desempenho em suas atividades.

2.1 Conceito

De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC-PME) as pequenas e médias empresas são aquelas que não possuem obrigatoriedade pública de prestação de contas, e suas demonstrações alcançam apenas os usuários externos (agências de avaliação de crédito, proprietários que não fazem parte da administração, credores, entre outros). No mesmo pronunciamento seção 1.3, são consideradas para utilização do mesmo como pequenas e médias empresas, as empresas que não estejam enquadradas pela lei 11.638/2007 como sociedades de grande porte.

Na lei complementar 123/2006 microempresas e empresas de pequeno porte são aquelas cuja receita bruta anual não ultrapasse o limite de R\$ 3.600.000,00. Essa lei é utilizada para as pequenas empresas que se enquadram no regime tributário do Simples Nacional.

2.1.1 Definição

Para Gonçalves (1995, p. 34), "as pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculados a outras grandes empresas ou grupos financeiros". Filho e Pires (2001, p. 41) afirmam que as pequenas e médias empresas são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. Se essas pequenas empresas puderem agregar vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competição.

2.1.2 Classificação das empresas

O SEBRAE classifica o porte das empresas pelo número de empregados, atividade econômica, natureza jurídica e pelo tamanho de estabelecimento, para fins bancários, exportações, ações de tecnologia, etc.

Tabela 1 – Classificação por porte da empresa

Porte	Setores	
	Indústria	Comercio e serviços
Micro empresa	Até 19 funcionários	Até 9 funcionários
Pequena empresa	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários
Média empresa	100 a 499 funcionários	De 50 a 99 funcionários
Grande empresa	Mais de 500 funcionários ou mais	De 100 funcionários ou mais

Empreendedoras e trabalhadoras em micro e pequenas empresas. São Paulo. Dieese 2013-SEBRAE

Tabela 2 - Classificação por faturamento da empresa

Porte	Faturamento
Microempreendedor Individual	Lei 123/06 - Até R\$ 60.000,00
Microempresa - ME	Lei 123/06 - Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Lei 123/06 - De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: Empreendedoras e trabalhadoras em micro e pequenas empresas. São Paulo. Dieese 2013 SEBRAE

2.2 Normas Pequenas e médias empresas CPC

Visando adequar e ter um melhor entendimento sobre as obrigações e contabilidade para pequenas e médias empresas (PMEs) o Conselho Federal de Contabilidade aprovou a NBC T 19.41 Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Esta Resolução entrou em vigor no a partir do exercício 01/2010.

De acordo com a NBC T 19.41

As PMEs muitas vezes produzem demonstrações contábeis apenas para o uso de proprietários-administradores ou apenas para o uso de autoridades fiscais ou outras autoridades governamentais. Demonstrações contábeis

produzidas apenas para esses propósitos não são, necessariamente, demonstrações contábeis para fins gerais.

Essa norma exemplifica em resumo, apresentação das demonstrações contábeis, balanço patrimonial, demonstração do resultado, demonstração de fluxo de caixa, notas explicativas, entre outros.

2.3 A Importância da Controladoria para Pequenas e Médias Empresas

As informações contábeis geradas pelas empresas, auxiliam na tomada de decisões e as PME não diferem à elas. Com a contabilidade e escrita regular, é cabível analisar possíveis caminhos para um melhor desempenho em decisões importantes.

Souza (2010, p.18) relata algumas das dificuldades iniciais enfrentadas pelos empresários de pequenos negócios:

- Ausência de informação;
- Falta de inovações tecnológicas;
- Dificuldades no recrutamento e manutenção de mão de obra;
- Mão de obra qualificada;
- Ausências ou inadequação de registros contábeis e financeiros;
- Aporte de recursos;

Visto isso, podemos afirmar que controladoria pode ser um instrumento capaz de gerir e decidir com base em informações confiáveis já contidas na contabilidade convencional para a melhor prática, visando proativamente o desenvolvimento do negócio. Segundo Yamamoto e Solotti (2006, p 07) a informação contábil relaciona-se aos objetivos da contabilidade, de mensurar o conjunto de eventos econômicos e comunicar resultados das entidades as partes interessadas.

2.4 Contabilidade de pequenas e médias empresas

Independente do porte da empresa, a contabilidade é uma das principais ferramentas no processo de gestão, bem como na tomada de decisão. Essa afirmação pode ser traduzida na Deliberação CVM nº539/2008 (p. 4), Demonstrações contábeis [...] objetivam fornecer informações que sejam úteis na tomada de decisões e avaliações por parte dos usuários em geral, não tendo o propósito de atender finalidade ou necessidade específica de determinados

grupos de usuários. De acordo com a mesma deliberação CVM nº539/2008 (p. 8) o objetivo das demonstrações contábeis é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mudanças na posição financeira da entidade, que sejam úteis à um grande número de usuários em suas avaliações e tomadas de decisão econômica.

As demonstrações contábeis para pequenas e médias empresas podem não ser compatíveis com as demonstrações exigidas pelo fisco ou para outro fim a que será destinada, nesse caso a própria NBC-TG 1000 (p. 6) que dispõe sobre a contabilidade para PMEs, diz que uma forma de compatibilizar ambos os requisitos é a estruturação de controles fiscais com conciliações dos resultados apurados de acordo com esta norma e por outros meios.

De acordo com a norma das PMEs, existem características referentes às informações prestadas que devem ser observadas em suas demonstrações contábeis, são elas compreensibilidade, relevância, materialidade, confiabilidade, primazia da essência sobre a forma, prudência, integralidade, comparabilidade, tempestividade, equilíbrio entre custo e benefício. (NBC-TG 1000, p. 9)

2.5.1 Compreensibilidade

As informações prestadas devem ser de fácil compreensão para os usuários com conhecimento em negócios, economia e contabilidade, bem como as informações relevantes não devem ser omitidas com a justificativa de que podem ser de difícil compreensão por seus usuários. (NBC-TG 1000, p. 9)

2.5.2 Relevância

O conteúdo informado aos usuários deve ser relevante para o processo de tomada de decisão, uma vez que é considerada relevante, quando o usuário tem a possibilidade de avaliar acontecimentos passados, presentes e futuros e podem confirmar ou corrigir avaliações passadas. (NBC-TG 1000, p. 9)

2.5.3 Materialidade

A informação é considerada material se sua omissão ou erro tem capacidade de influenciar as decisões econômicas tomadas de acordo com as demonstrações contábeis. (NBC-TG 1000, p. 10)

2.5.4 Confiabilidade

As informações devem ser confiáveis, mostrando de forma adequada o que deseja representar, não influenciando uma decisão que leve a um resultado pré-determinado. (NBC-TG 1000, p. 10)

2.5.5 Primazia da essência sobre a forma

Transações e outros eventos devem ser apresentados de acordo com sua essência e não apenas sobre a forma legal. (NBC-TG 1000, p. 10)

2.5.6 Prudência

Prudência é certo grau de precaução aplicada às incertezas que podem acontecer, de maneira que o ativo e as receitas não podem ser desvalorizados de forma deliberada, da mesma forma que passivo e despesas não podem ser superavaliados de forma extrema. Ambos, devem estar dentro da realidade da empresa. (NBC-TG 1000, p. 10)

2.5.7 Integralidade

As informações prestadas devem ser completas, uma vez que omiti-las pode torná-las falsas, fazendo com que não sejam relevantes. (NBC-TG 1000, p. 10)

2.5.8 Comparabilidade

Os usuários das demonstrações devem ser capazes de comparar as informações com outros períodos e também com outras empresas do mesmo ramo para fins de tendência e competitividade, respectivamente. (NBC-TG 1000, p. 10)

2.5.9 Tempestividade

As informações devem ser prestadas em tempo hábil, para que os usuários sejam capazes de tomar decisão de forma ágil, uma vez que, caso haja atraso na transmissão de informações ela pode ser considerada irrelevante no processo decisório. (NBC-TG 1000, p. 11)

2.5.10 Equilíbrio entre Custo e Benefício

Os benefícios gerados pela informação devem estar em equilíbrio ou serem maiores que os custos que ocorreram para que ela fosse produzida. (NBC-TG 1000, p. 11).

O resultado das PME's deve ser demonstrado de duas maneiras: através da demonstração de resultado propriamente dita e da demonstração de resultado abrangente; que possibilitam avaliação de retorno de investimento ou resultado por ação, por exemplo. (NBC-TG 1000, p. 13).

De acordo com a NBC-TG 1000 (p. 14), o reconhecimento de ativo, passivo, receita e despesa acontecem quando “for provável que algum benefício econômico futuro referente ao item flua para ou da entidade, e tiver um custo ou valor que possa ser medido em bases confiáveis”.

Mensuração é a forma que a empresa determina as quantias monetárias de seu ativo, passivo, receita e despesa, tomando como norte uma base de avaliação. De acordo com as normas das PMEs, são duas as bases que podem ser utilizadas para tal mensuração: custo histórico e valor justo.

Para ativos, o custo histórico representa a quantidade de caixa ou equivalentes de caixa paga ou o valor justo do ativo dado para adquirir o ativo quando de sua aquisição. Para passivos, o custo histórico representa a quantidade de recursos obtidos em caixa ou equivalentes de caixa recebidos ou o valor justo dos ativos não monetários recebidos em troca da obrigação na ocasião em que a obrigação foi incorrida, ou em algumas circunstâncias (por exemplo, imposto de renda) a quantidade de caixa ou equivalentes de caixa que se espera sejam pagos para liquidar um passivo no curso normal dos negócios. O custo histórico amortizado é o custo do ativo ou do passivo mais ou menos a parcela de seu custo histórico previamente reconhecido como despesa ou receita.

Valor justo é o montante pelo qual um ativo poderia ser trocado, ou um passivo liquidado, entre partes independentes com conhecimento do negócio e interesse em realizá-lo, em uma transação em que não há favorecidos. (NBC-TG 1000, p. 15)

2.6 Ativo, passivo, receitas e despesas

Nas PMEs o reconhecimento das contas de resultado e patrimoniais nas demonstrações contábeis deve ser como se segue:

2.6.1 Ativo

Os ativos devem ser reconhecidos a partir do momento que possam gerar algum benefício futuro para a empresa, e quando seu custo tiver uma base confiável. Caso o ativo não evidencie benefícios futuros, não deverá ser reconhecido no balanço; e assim se tornará uma despesa nas demonstrações de resultado. (CPC-PME, p. 15)

2.6.2 Passivo

As obrigações do exercício devem ser reconhecidas no passivo quando sua origem for resultado de evento passado, quando puder transferir recursos para sua futura liquidação e o ser valor à ser liquidado possa ser mensurado com confiabilidade. (CPC-PME, p. 16)

2.6.3 Receitas

A receita da empresa deve ser reconhecida quando, aumentar os benefícios econômicos futuros, com um aumento no ativo e/ou diminuição no passivo, desde que sejam avaliados de forma confiável. (CPC-PME, p. 16)

2.6.4 Despesas

Ao contrário do reconhecimento das receitas na demonstração dos resultados, as despesas devem ser reconhecidas quando gerarem diminuição nos benefícios econômicos

futuros. Conseqüentemente, quando houver diminuição do ativo e aumento do passivo, com avaliações de valores confiáveis. (CPC-PME, p. 16)

2.7 Demonstrações Contábeis para PMEs

As empresas devem periodicamente, demonstrar aos seus interessados diretos e indiretos, seus resultados patrimoniais e financeiros, assim como o desempenho de suas atividades durante o período em questão.

De acordo com o CPC-26, As demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade. O objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas. As demonstrações contábeis também objetivam apresentar os resultados da atuação da administração, em face de seus deveres e responsabilidades na gestão diligente dos recursos que lhe foram confiados. (CPC-26, 2011, p. 5).

As PMEs também tem a obrigação de fazer todas as demonstrações contábeis exigíveis; o que diferencia suas demonstrações é que em suas notas explicativas deve informar em uma declaração explícita que está de acordo com o CPC-PME, desde que estejam todas em conformidade com as normas que estão descritas no mesmo. (CPC-PME, p. 19).

No mínimo anualmente as demonstrações contábeis da empresa devem ser apresentadas de forma completa e comparativa, ou seja, as demonstrações do período corrente devem ser comparadas com as demonstrações do período anterior, desde que se refiram a informações relevantes ao andamento da empresa. (CPC-PME, p.22).

O conjunto completo de demonstrações contábeis é:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração de Resultado do Exercício (DRE);
- Demonstração do Resultado Abrangente;
- Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido (DMPL);
- Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC);
- Notas Explicativas.

Considerando que todas as demonstrações são de fato importantes para os usuários internos e externos da empresa, cada qual para um tipo de evento ou informação; a que terá principal ênfase será a DFC, pois é o objetivo desta pesquisa.

2.7.1 Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial é uma das principais demonstrações contábeis que a empresa deve emitir no final de cada exercício operacional, para que demonstre as alterações no patrimônio, assim como seus bens e direitos e obrigações que ficaram para o exercício seguinte. Além de demonstrar o resultado do período, ou seja, seu lucro ou prejuízo.

Sua estrutura é composta de bens, direitos (ativo), obrigações (passivo) e patrimônio líquido. Assim de acordo com a Lei 6.404/76 (lei das S.A) os ativos são classificados e assim ordenados no balanço de acordo com seu grau de liquidez em ordem decrescente, ou seja, inicia-se com a conta mais líquida até chegar à conta cuja liquidez é mais lenta. O passivo é classificado por grau de exigibilidade decrescente, as contas que devem ser liquidadas com mais rapidez aparecem primeiro na estrutura patrimonial, e as contas que possuem exigibilidade mais lenta aparecem por último. (OLIVEIRA, CHIEREGATO, PEREZ JUNIOR E GOMES, 2014, p.31).

De acordo com o CPC-PME a empresa, deve apresentar seu balanço com ativos circulantes e não circulantes, bem como passivos circulantes e não circulantes. As contas que estiverem discriminadas no circulante são aquelas com maior índice de liquidez, quando se tratar de ativo, ou com a maior exigibilidade, quando se tratar de passivo. As contas que estiverem discriminadas no não circulante, são aquelas com menor índice de liquidez e menor exigibilidade, quando se tratar de ativo e passivo respectivamente. (CPC-PME, p. 25)

Abaixo, segue uma estrutura de balanço patrimonial:

Tabela 3- Exemplo de estrutura de Balanço patrimonial

(Anexo 2 da ITG 1000)

BALANÇO PATRIMONIAL					
em 31.12.x1 e 31.12.x0					
Expresso em R\$					
	31.12.X1	31.12.X0		31.12.X1	31.12.X0
ATIVO			PASSIVO e PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caixa e Equivalentes de Caixa			Fornecedores		
Contas a Receber			Empréstimos e Financiamentos		
Estoques			Obrigações Fiscais		
Outros Créditos			Obrigações Trabalhistas e Sociais		
			Contas a Pagar		
			Provisões		
NÃO CIRCULANTE			NÃO CIRCULANTE		
Contas a Receber			Financiamentos		
Investimentos					
Imobilizado			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Intangível			Capital Social		
(-) Depreciação e Amortização Acumuladas			Reservas de Capital		
			Reservas de Lucros		
			Lucros Acumulados		
			(-) Prejuízos Acumulados		
TOTAL			TOTAL		

Fonte: http://www.crcpr.org.br/new/content/image/camaraTecnica/dem_contabeis_itg1000_anexo2.jpg

2.7.2 Demonstração de Resultado do Exercício e Demonstração de Resultado Abrangente

Para que a empresa exponha seu resultado do período, ou seja, sua posição financeira, duas demonstrações são apresentadas: a demonstração de resultado do exercício e a do resultado abrangente.

No resultado do exercício apenas são utilizadas contas de receita e despesa que foram reconhecidas no período. Já no resultado abrangente, tem como início o resultado líquido do exercício e demonstra contas de receita de despesa abrangentes; um exemplo é a variação cambial e o resultado de investimento em empresas situadas no exterior. (CPC-PME, p. 29).

As contas de receita e despesa podem ser analisadas e estruturadas de duas maneiras: função ou natureza, sendo que a mais utilizada no Brasil é a análise por função. A empresa pode decidir qual das análises utilizará como principal; porém, em suas notas explicativas deverá conter a outra análise, ou seja, se optar por fazer suas demonstrações com base na análise por função, deverá também apresentar a análise por natureza em notas explicativas. (CPC-PME, p.31).

Abaixo, estrutura da DRE de acordo com a NBC-TG 1000:

Tabela 4 -- Exemplo de estrutura de 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:

<http://www.crcpr.org.br/new/content/onLine/atendimento/FAQ/perguntasRespostas.php?setor=33>

Na imagem abaixo, segue a Demonstração de Resultado abrangente:

Tabela 5 — Exemplo de estrutura de Demonstração do resultado abrangente

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ABRANGENTE EM X1		
(=) Resultado Líquido do Período	X1	X0
(=/-) Outros Resultados Abrangentes		
Variação de Reserva de Reavaliação (quando existente)		
Ganhos/Perdas em Planos de Previdência Complementar ou Conversão das Demonstrações Contábeis p/ Exterior		
Ajuste de Avaliação Patrimonial		
(=/-) Resultados Abrangentes de Empresas Investidas (quando reconhecidas pela Equivalência Patrimonial)		
(=) Resultado Abrangente do Período		

Fonte:<http://www.crcpr.org.br/new/content/onLine/atendimento/FAQ/perguntasRespostas.php?setor=33>

2.7.3 Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido (DMPL)

Como o próprio nome diz, essa demonstração contém todas as variações que ocorreram no patrimônio da empresa durante o período vigente.

De acordo com o CPC-PME, a demonstração das mutações do patrimônio líquido apresenta o resultado da entidade para um período contábil, os itens de receita e despesa reconhecidos diretamente no patrimônio líquido no período, os efeitos das mudanças de práticas contábeis e correção de erros reconhecidos no período, os valores investidos pelos proprietários e os dividendos e outras distribuições para os proprietários durante o período. (CPC-PME, p. 32)

Abaixo a estrutura de uma DMPL:

Tabela 6- Exemplo de estrutura de Demonstração das mutações do patrimônio líquido

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
	Capital Social Integralizado	Reserva de Capital	Ajustes de Avaliação Patrimonial	Lucros ou Prejuízos Acumulados	TOTAIS
Saldos em 01/01/X0					
Aumento de Capital por incorporações e ações					
Aumento de Capital com Reservas					
Aumento de Capital com Bonificações de Ações					
Ajustes de Avaliação Patrimonial					
Lucro Líquido do Período					
Reservas					
Juros sobre Capital Próprio					
Dividendos					
Constituição de Reservas					
Saldos em 31/12/X0					
Aumento de Capital por incorporações e ações					
Aumento de Capital com Reservas					
Aumento de Capital com Bonificações de Ações					
Ajustes de Avaliação Patrimonial					
Lucro Líquido do Período					
Reservas					
Juros sobre Capital Próprio					
Dividendos					
Constituição de Reservas					
Saldos em 31/12/X1					

Fonte: <http://www.crcpr.org.br/new/content/onLine/atendimento/FAQ/perguntasRespostas.php?setor=33>

2.7.4 Notas Explicativas

As notas explicativas são utilizadas como adicional às demonstrações apresentadas pela empresa. Tem por função principal, detalhar todas as informações contidas de forma narrativa, para que qualquer leitor, ainda que não tenha contato com as demonstrações, consiga interpretar e analisar a situação financeira e patrimonial da empresa. Além disso, pode explicar o porquê de variações relevantes que ocorreram na empresa. (CPC-PME, p. 39).

De acordo com o CPC-26, as notas explicativas devem:

- (a) apresentar informação acerca da base para a elaboração das demonstrações contábeis e das políticas contábeis específicas utilizadas, (...);
- (b) divulgar a informação requerida pelos Pronunciamentos Técnicos, Orientações e Interpretações do CPC que não tenha sido apresentada nas demonstrações contábeis; e
- (c) prover informação adicional que não tenha sido apresentada nas demonstrações contábeis, mas que seja relevante para sua compreensão. (CPC-26, 2011, p. 31).

Sendo assim, todas as informações relevantes que aconteceram na empresa durante o período das demonstrações que não estiverem contidas nas mesmas, devem estar explícitas nas notas explicativas.

2.7.5 Demonstração de Fluxo de Caixa

A demonstração de fluxo de caixa tem o propósito de exibir aos gestores, a capacidade de geração de caixa e equivalentes de caixa que a empresa possui. Com base nessas informações, é possível tomar decisões para a utilização correta dos resultados obtidos com a demonstração. (CPC-26, p. 31). Essa demonstração analisa as atividades operacionais, de investimento e financiamento que ocorreram no período.

Como tal demonstração é objeto de análise e aplicação nas PMEs desta pesquisa, abordaremos o assunto com mais precisão e detalhes no capítulo seguinte.

Definem-se como equivalentes de caixa as contas bancárias movimentadas pela empresa, e as aplicações financeiras de curto prazo. (Oliveira, Perez Jr. e Silva, 2013, p. 262).

A DFC é uma das demonstrações mais importantes emitidas pela entidade, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013, p. 261), defendem isso ao dizer que “o fato é que independente do porte e da natureza operacional da empresa seja grande ou pequena, indústria, comércio ou prestadora de serviços, não é possível gerenciá-la sem o acompanhamento do fluxo de caixa

(...)”. A DFC pode ser gerada em períodos semanais, quinzenais, mensais ou no momento que a empresa tiver necessidade, pois é utilizada como forma de antecipar ou prever acontecimentos que poderão interferir na situação financeira da empresa, dando ao gestor, tempo para se preparar e prevenir-se de tais situações, buscando melhores alternativas e captação de recursos em tempo hábil.

De acordo com o CPC 03 - A demonstração dos fluxos de caixa, quando usada em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporciona informações que permitem que os usuários avaliem as mudanças nos ativos líquidos da entidade, sua estrutura financeira (inclusive sua liquidez e solvência) e sua capacidade para mudar os montantes e a época de ocorrência dos fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças nas circunstâncias e oportunidades. (CPC 03, 2010, p. 2 e 3).

Existem duas formas de elaboração da DFC: o método direto e o método indireto. O método direto evidencia todos os pagamentos e recebimentos da atividade operacional da empresa, bem como as receitas e despesas operacionais; já o método indireto parte do resultado líquido da empresa e demonstra as receitas e despesas que não interferem nas disponibilidades da empresa. Para uso interno, a empresa utiliza com maior frequência o método direto pela sua simplicidade e melhor visualização das entradas e saídas de caixa, porém para divulgação das demonstrações contábeis o método mais utilizado é o indireto, pela possibilidade de conferência de valores com as demais demonstrações. (Oliveira, Perez Jr. e Silva, 2013, p. 272 e 273).

Abaixo, segue modelo dos dois tipos de DFC:

Tabela 7 – Exemplo de estrutura de DRE método direto

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PELO MÉTODO DIRETO		
<i>Fluxos de caixa das atividades operacionais</i>	X1	X0
Recebimentos de clientes		
Pagamentos a fornecedores e empregados		
Caixa gerado pelas operações		
Juros pagos		
Imposto de renda e contribuição <u>social</u> pagos		
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos		
<i>Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais</i>		
<i>Fluxos de caixa das atividades de investimento</i>		
Compra de ativo imobilizado		
Recebimento pela venda de equipamento		
Juros recebidos		
Dividendos recebidos		
<i>Caixa líquido consumido pelas atividades de investimento</i>		
<i>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</i>		
Recebimento pela emissão de ações		
Recebimento por empréstimo a <u>longo prazo</u>		
Pagamento de passivo por arrendamento		
Dividendos pagos		
<i>Caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento</i>		
<i>Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa</i>		
Caixa e equivalentes de caixa no início do período		
Caixa e equivalentes de caixa no fim do período		

Fonte: CRCPR

Tabela 8 – Exemplo de estrutura de DRE método indireto

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PELO MÉTODO INDIRETO		
	X1	X0
Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Lucro líquido antes do IR e CSLL		
Ajustes por:		
Depreciação		
Perda Cambial		
Resultado de equivalência patrimonial		
Despesas de juros		
Aumento nas contas a receber de clientes e outros		
Diminuição nos estoques		
Diminuição nas contas a pagar - fornecedores		
Caixa gerado pelas operações		
Juros pagos		
Imposto de renda e contribuição social pagos		
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos		
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais		
Fluxos de caixa das atividades de investimento		
Compra de ativo imobilizado		
Recebimento pela venda de equipamento		
Juros recebidos		
Dividendos recebidos		
Caixa líquido consumido pelas atividades de investimento		
Fluxos de caixa das atividades de financiamento		
Recebimento pela emissão de ações		
Recebimento por empréstimo a longo prazo		
Pagamento de passivo por arrendamento		
Dividendos pagos		
Caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento		
Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa		
Caixa e equivalentes de caixa no início do período		
Caixa e equivalentes de caixa no fim do período		

Fonte: CRCPR

2.7.5.1 Classificação dos fluxos de caixa

A classificação da DFC dá-se com a movimentação de entradas e saídas de caixa dividida pelas atividades da empresa. Abaixo segue alguns exemplos das operações abordadas na DFC:

Tabela 9 —Classificação atividades Operacionais

Atividades Operacionais
Caixa recebido da venda de mercados
Caixa recebido (pago) relacionado com a receita (despesa) de juros
Caixa recebido relacionado com a receita de dividendos
Pagamento de mercadorias com recursos provenientes do caixa
Pagamento de despesas gerais e administrativas com recursos provavelmente do caixa
Pagamento de imposto de renda com recursos provenientes do caixa
Atividades de Investimento
Caixa recebido pela venda de uma máquina que não estava sendo mais usada
Pagamento de uma máquina com recursos provenientes do caixa
Pagamento de uma instalação com recursos provenientes do caixa
Pagamentos pela aquisição de um negócio com recursos provenientes do caixa
Atividades de Financiamento
Caixa recebido pela venda de títulos
Caixa recebido pela obtenção de um alinha de crédito
Caixa recebido pela emissão de ações ordinárias
Pagamento de dívidas de longo prazo com recursos do caixa
Dividendo pagos

Fonte:

Como se pode ver na imagem acima, a DFC é dividida em três grupos de atividades: operacional, investimento e financiamento. As atividades operacionais são as movimentações financeiras que ocorrem para que a atividade da empresa funcione; são as contas presentes no ativo e passivo circulante e também as contas de resultado diretamente ligadas à operação da empresa, como as receitas de mercadorias e o custo das vendas.

As atividades de investimento são as movimentações de caixa decorrentes das operações que ocorrem no ativo não circulante, ou seja, a compra e venda de ativos.

As atividades de financiamento são as movimentações de caixa ligadas ao financiamento da empresa, ou seja, pagamento e aquisição de empréstimos, pagamento de dividendos, aumento de capital, entre outros. Envolvem as contas do patrimônio líquido,

DMPL, passivo não circulante e apenas a conta de empréstimo do passivo circulante. (JIAMBALVO, 2009, p. 384)

2.7.5.2 Vantagens do Método Indireto da DFC

O método indireto parte do lucro líquido e ajustado pelas operações que não possuem entrada ou saída de caixa, como depreciação e amortização, por exemplo. De acordo com Martins, Gelbecke, Santos e Iudicibus (2013, p. 660) “a principal utilidade desse método é mostrar as origens ou aplicações de caixa decorrentes das alterações temporárias de prazos nas contas relacionadas com o ciclo operacional do negócio”. Outra vantagem é poder observar quanto do lucro está se transformando ou consumindo de caixa, além de demonstrar que a variação das atividades operacionais muitas vezes pode oscilar muito de um período para o outro devido à alteração dos prazos de recebimentos e pagamentos. (Martins, Gelbecke, Santos e Iudicibus, 2013, p. 660).

CAPITULO 3 – APLICAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A Controladoria é o setor da empresa responsável pelo auxílio aos gestores, na tomada de decisão. Sendo assim, será utilizada a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), que é uma das demonstrações utilizadas pelo controller como ferramenta para tomada de decisão nas Pequenas e Médias empresas em seu processo de gestão, pois como necessitam de ferramentas fáceis e ágeis para a rotina diária de suas operações, o uso do fluxo de caixa além de demonstrar a situação financeira da empresa dividida pelas atividades, é de fácil entendimento independente de quem seja o seu usuário.

3.1 Aplicação

Para a aplicação do estudo exposto a seguir, foi selecionada uma empresa de pequeno porte da cidade de Marília-SP, no ramo de comércio varejista, no qual foi preservado o nome da mesma. A empresa pesquisada encontra-se com problemas de gestão, pois o planejamento e controle da empresa não foram priorizados como deveriam - por falta de conhecimento - provocando quedas nas vendas e conseqüentemente em seu faturamento, fazendo com que a empresa começasse a diminuir seu lucro cada vez mais; chegando aos dias atuais, com grandes prejuízos.

Por esse motivo, a empresa foi escolhida para o estudo de sua situação financeira, onde se nota o quão importante é o planejamento financeiro, controle interno, estoque, e a completa integralidade de informações nas mais diversas áreas da empresa, independente de seu porte ou enquadramento.

A análise da situação da empresa será feita a partir da comparação dos Balanços e DRE dos anos de 2013 e 2014, pois neles há informações fundamentais para se examinar a real condição da empresa. Sendo eles:

BALANÇO PATRIMONIAL	31.12.2013	31.12.2014
ATIVO	69.238,46	86.711,15
CIRCULANTE	62.349,20	78.271,40
CAIXAS E EQUIVALENTES DE CAIXA	720,83	10.143,59
CONTAS A RECEBER	-	706,43
ESTOQUES	61.562,99	67.356,00
REALIZAVEL A CURTO PRAZO	65,38	65,38
NÃO CIRCULANTE	6.889,26	8.439,75
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	386,30	386,31
IMOBILIZADO	5.499,00	7.157,10
INTANGIVEL	1.150,00	1.150,00
(-) DEPRECIACÃO E AMORTIZACÃO	(146,04)	(253,66)
PASSIVO	69.238,46	86.711,15
CIRCULANTE	137.671,22	206.166,77
FORNECEDORES	43.079,89	78.777,05
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTO	84.030,42	115.222,28
OBRIGACÕES FISCAIS	1.124,56	3.993,41
OBRIGACÕES TRABALHISTAS E SOCIAIS	9.436,35	8.174,03
NÃO CIRCULANTE	(68.432,76)	(119.455,62)
FINANCIAMENTOS		
PATRIMONIO LIQUIDO		
CAPITAL SOCIAL	20.000,00	20.000,00
RESERVAS DE CAPITAL		
(-) PREJUIZOS ACUMULADOS	(34.343,45)	(88.432,76)
RESULTADOS DO EXERCICIO	(54.089,31)	(51.022,86)

Demonstração do Resultado do Exercício Empresa X		
	2014	2013
Receita Bruta de Vendas	194.287,74	132.709,76
(-) Impostos sobre Vendas	(8.337,09)	(5.308,38)
(=) Receita Líquida	185.950,65	127.401,38
(-) CMV	(104.708,28)	(90.026,10)
(=) Lucro Bruto	81.242,37	37.375,28
(-) Despesas Gerais	(56.433,80)	(41.644,89)
(-) Despesas Administrativas	(62.344,04)	(41.869,95)
(-) Despesas Tributárias	(737,65)	(1.301,59)
(+/-) Receitas e Despesas Financeiras	(12.810,74)	(6.649,21)
(+) Outras Receitas Operacionais	61,00	1,05
(=) Lucro/ Prejuízo do Exercício	(51.022,86)	(54.089,31)

3.2 Construção do Fluxo de caixa Indireto

Como ferramenta prática para visualização das movimentações de caixa da empresa, ao implantar pela primeira vez a DFC, a área da controladoria deve adequar a demonstração às necessidades da empresa, visando que com a utilização da mesma, as tomadas de decisões relativas às movimentações financeiras serão feitas de forma mais prática.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva para implantação do fluxo de caixa, alguns pontos devem ser observados para que haja eficácia. É necessário o total apoio da diretoria, o envolvimento das diversas áreas da empresa e comprometimento dos profissionais, treinamento adequado para os que trabalharão diretamente com a implantação do fluxo de caixa, adequação do sistema financeiro para gerar informações necessárias em tempo hábil e com riqueza de dados, definir metas e responsabilidades para cada área atuante da empresa, integração de todas as áreas no fluxo de caixa, e por fim, análise constante dos resultados para que em casos de inexatidão de resultados, haja tempo suficiente para sua correção e melhoria. (Oliveira, Perez Jr. e Silva, 2013, p. 273).

Para elaboração do fluxo de caixa, começa-se pelo lucro líquido; dele é deduzido às despesas que não envolvem movimentação do caixa, como por exemplo, depreciação e amortização. Após isso, subtraí-se todos os ganhos que não abrangem as movimentações do caixa. E por último, é ajustado às mudanças nas contas do Passivo Circulante e do Ativo Circulante, excluindo o caixa.

Com as informações apuradas no Balanço e DRE, foi elaborado um fluxo de caixa para a percepção dos fatos.

Demonstração de Fluxo de Caixa - Método Indireto	
Atividades Operacionais	
Prejuízo do Exercício	(51.022,86)
Depreciação	107,61
Resultado ajustado	(50.915,25)
Varição no capital de giro	
Duplicatas a Receber	(706,43)
Estoques	(5.793,01)
Fornecedores	35.697,16
Salários	(942,17)
Impostos pagos	2.548,70
Total da variação no capital de Giro	30.804,25
Caixa gerado pelas atividades operacionais	(20.111,00)
Atividades de Investimento	
Compra de Imobilizado	(1.658,10)
Disponibilidades Geradas/Aplicadas nas Atividades de Investimento	(1.658,10)
Atividades de Financiamento	
Empréstimos	31.191,86
Disponibilidades Geradas/Aplicadas nas Atividades de Financiamento	31.191,86
Aumento/Redução das Disponibilidades	9.422,76
No Início do Período	720,83
No Final do Período	10.143,59

3.3 Análise do fluxo de caixa

A DFC é uma importante ferramenta de análise, com simples entendimento, pois agrupa o fluxo financeiro em três importantes grupos:

- Atividades Operacionais
- Atividades de Investimento
- Atividades de Financiamento

O Ideal é que empresa tenha geração de caixa operacional suficiente para cobrir as necessidades de investimento e reduzir os financiamentos; porém é aceitável ter entrada de financiamentos desde que seja aplicado em investimentos.

A empresa estudada apresentou o seguinte cenário:

- Atividades Operacionais: R\$ (20.111,00)

- Atividades de Investimento: R\$ (1.658,10)
- Atividades de Financiamento: R\$ 31.191,86

Observando que a empresa já inicia com um resultado negativo no período, é possível perceber que não possuirá caixa suficiente para suprir suas atividades operacionais, uma vez que, os ajustes ao prejuízo deveriam ser muito altos para que esse cenário fosse diferente. Desta forma, é possível analisar que algo está errado em suas atividades operacionais, pois foi a que mais consumiu caixa no período analisado; sendo assim é importante que o *controller* faça uma análise mais apurada dessa atividade para encontrar em qual momento das operações a empresa deve mudar de estratégia e aplicar os recursos necessários para melhorar sua situação financeira, transferindo essas informações ao gestor, para auxiliá-lo na tomada de decisão. Os prazos de pagamento e recebimento, ou então a formação de preço do produto, podem ser motivos para mudança de estratégia da empresa.

No estudo feito, pode ser visto que o problema não está com os fornecedores, pois analisando pela DFC, os fornecedores estão financiando a atividade da empresa, enquanto por outro lado, os estoques estão ficando parados e o recebimento dos clientes passando a ter um prazo maior.

3.4 Considerações da análise

Com o estudo feito dessa empresa, ficou evidente a falta de atividade de gestão e controle, pois se a empresa possuísse ferramentas que permitisse uma análise preventiva de seu orçamento futuro utilizando-se do fluxo de caixa, poderia tomar ações corretivas a tempo. Essa situação poderia ser evitada se o gestor utilizasse a controladoria como ferramenta para planejamento e acompanhamento das situações cotidianas da empresa.

Essa situação poderia ser evitada se o gestor utilizasse a controladoria como ferramenta para planejamento e acompanhamento das situações cotidianas da empresa. Atualmente no mercado, a empresa de pequeno porte que faz uso da controladoria como ferramenta para uma boa gestão, tem maior chance de sobrevivência. Com a frequente oscilação no mercado, o uso do fluxo de caixa para projeções futuras e análises mensais, é uma excelente ferramenta, pois como dito anteriormente é de fácil manuseio por gestores e os diversos usuários da demonstração.

A controladoria possui alguns pontos essenciais para a gestão de um negócio que deseja se manter no mercado; são eles: planejamento orçamentário, financeiro, sistema de

informação que possa interligar os setores em tempo hábil, projeções futuras e controle interno.

Como o gestor não possuía conhecimento necessário para analisar e tomar uma boa decisão diante das situações, poderia contar com o auxílio de um *controller*, que seria capaz de gerar relatórios concretos, facilitando assim a tomada de decisões. Através destes relatórios, por exemplo, o *controller* analisaria o capital de giro da empresa e alertaria o gestor sobre os riscos de contrair muitos empréstimos à longo e curto prazo; o que poderia comprometer a "saúde" financeira da empresa e encurtar seu tempo de vida num mercado cada vez mais competitivo.

Entretanto é preciso reforçar que para uma análise mais completa não se deve utilizar o fluxo de caixa isoladamente. Porém como o objetivo da pesquisa é mostrar a importância do fluxo de caixa, não será feita menção a outros meios de análise.

3.5 Conclusão da análise da situação financeira da empresa

A partir do estudo feito, pode-se concluir que a administração financeira de uma empresa é imprescindível para se obter um bom desempenho econômico. Verificou-se que a empresa em questão não tem dentre suas políticas o uso de controles internos, causando assim danos financeiros que se não forem reparados a tempo podem se tornar irreversíveis.

São propostas algumas melhorias de fácil aplicação, podendo assim auxiliar o gestor a solucionar eventuais imprevistos:

- Terceirizar ou contratar alguém que cuide da administração da empresa; ou
- Investir em cursos profissionalizantes para que o próprio gestor possa cuidar da administração de maneira devida;
- Cortar gastos;
- Atentar-se para que os prazos para recebimentos de clientes sejam menores que o pagamento aos fornecedores;
- Aquisição de um sistema para controle de gastos;
- Manter a prudência por parte dos gestores, para não misturar gastos pessoais com os da empresa;
- Fazer um planejamento orçamentário;
- Tornar mais frequente a análise de fluxo de caixa, bem como fazer projeções futuras para se prevenir de acontecimentos inesperados;

- Ter um controle maior da rotatividade de estoques, para se resguardar de não manter a mercadoria armazenada por muito tempo, como ferramenta pode-se usar um dos métodos de avaliação de estoques: PEPS ou MÉDIA PONDERADA;
- Elaborar um plano de negócio, e definir estratégias para alcançar os objetivos de médio e longo prazo da empresa,
- Estar pronto para as mudanças do mercado, e manter-se em competitividade com outras empresas do mesmo ramo de atuação.

Quando o gestor está diretamente ligado a rotina diária da empresa, acompanhando cada setor com mesma atenção e preocupação, analisando e controlando os gastos, fazendo projeções futuras para melhorias e desenvolvimento na atividade, dificilmente a empresa terá problemas em manter-se no mercado.

No estudo de caso abordado, as recomendações apresentadas não surtirão efeitos a curto prazo, porém se aplicadas na rotina diária da empresa, poderão reintegrá-la no mercado e assim à longo prazo, fazer com que seus resultados sejam positivos, ou que no mínimo consiga se estabilizar, para não chegar a falência.

Portanto, as propostas acima citadas auxiliarão de forma prática o gestor ter um maior controle da situação econômica e financeira da empresa, evitando resultados negativos e mantendo o equilíbrio operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa feita, conclui-se que a controladoria é um setor de extrema importância não só para empresas de grande porte, pois com a forte influência das pequenas e médias empresas no mercado atual, esta área está se expandindo e sendo necessária para todas as empresas.

As pequenas e médias empresas fazem parte de grande fatia do mercado, sendo necessário direcionar uma atenção maior para as mesmas. Com o grande crescimento dessas empresas, há diversas legislações específicas que amparam a forma de agir e as limitações para as mesmas. No decorrer da pesquisa, é possível observar que a maneira de estruturar e apresentar as demonstrações contábeis é embasada no CPC-PME, que foi recentemente elaborado para regulamentar as demonstrações contábeis que devem ser apresentadas pelas PMEs.

O estudo de caso apresentado, foi feito com uma pequena empresa da região que está apresentando resultado negativo no decorrer dos últimos dois anos. Foi utilizada a Demonstração de Fluxo de Caixa, para fazer a análise financeira da empresa, e demonstrar as variações ocorridas de um ano para o outro.

Através do Fluxo de Caixa, foi possível observar que a empresa está com uma situação financeira desfavorável devido à má gestão da empresa. Sendo elencadas com base na análise da DFC, algumas ações possíveis sugestões para que seu desempenho econômico e financeiro possa melhorar no decorrer dos próximos anos, e uma delas foi a necessidade de um *controller* que auxilie o gestor com relatórios para tomadas de decisões que beneficiem o bom desenvolvimento e equilíbrio da empresa. O *controller* é o profissional que está diretamente ligado ao gestor, pois é através dele que o gestor recebe informações necessárias dos diversos setores da empresa, de forma que possa tomar decisões com base nas mesmas.

Deve-se ressaltar que uma análise mais profunda, com o uso de outras demonstrações e cálculos, deve ser feita para melhorar a precisão do diagnóstico, pois o foco da pesquisa foi mostrar a importância do fluxo de caixa como ferramenta de gestão para o controller.

Portanto o Fluxo de Caixa é uma ferramenta essencial da Controladoria para analisar as gerações de caixa e a necessidade de capital de giro que a empresa possui. A DFC é uma das ferramentas de gestão que mais se adequa as pequenas e médias empresas, por ser fácil e possível implantar a DFC nessas empresas que vêm tomando conta do mercado, como ferramenta de gestão, para auxiliar a sobrevivência das mesmas diante das mudanças e dificuldades que podem surgir.

REFERENCIAS

BRASIL. Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto Nacional da Microempresa e da empresa de pequeno porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 28 jul. 2015.

BRASIL. Lei n. 6404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 28 jul. 2015.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento técnico CPC 26 - Apresentação das Demonstrações Contábeis.** Disponível em: <http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/312_CPC_26_R1_rev%2003.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2015.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento técnico PME - Contabilidade para Pequenas e Médias empresas.** Disponível em: <http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/392_CPC_PMEeGlossario_R1.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2015.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica.** 2. ed. São Paulo: GECON, 2001.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIARIOS. **Deliberação CVM n. 539**, de 14 de março de 2008. Aprova o Pronunciamento Conceitual Básico do CPC que dispõe sobre a estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das Demonstrações Contábeis. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/deli/anexos/0500/deli539.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2015.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC n. 1255/09.** Aprova a NBC TG 1000 – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.crcsp.org.br/portal_novo/publicacoes/manuais_pmes/conteudo/sup_3.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2015.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO PARANÁ. **Perguntas e Respostas – Câmara Técnica.** Demonstrações Contábeis ITG 1000 – Microempresas e EPP. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br/new/content/onLine/atendimento/FAQ/perguntasRespostas.php?setor=33>>. Acesso em 09 ago. 2015

FIGUEIREDO, S. ; CAGGIANO, P. **Controladoria – Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

FILHO, N.; Pires, L. H. **Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento Local**. 2. ed. São Paulo: ATLAS, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: ADDISON WESLEY, 2005.

GONÇALVES A; KOPROWSKI. S. O. **Pequena Empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

MARTINS, Eliseu. et al. **Manual de Contabilidade Societária: Aplicável a todas as sociedades**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MOSSIMANN, C. P. ; FISCH, S. **Controladoria - Seu Papel na Administração de empresas**. 2. Ed. São Paulo: ATLAS, 1999.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

JORGE, F. T. ; MORANTE, A. S. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a Controladoria - Conceitos Sistemas Implementação**. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, A. M. ; REGINATO, L. **Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional**. 3. ed. São Paulo: ATLAS, 2013.

GROPPELLI, A.A. e NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Luis M. O. ; JUNIOR, J. H. P; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Luis Martins de. et al. **Manual de Contabilidade Tributária**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque Em Sistema de Informação Contábil**. 7. ed. São Paulo: ATLAS, 2010.

SEBRAE. **Empreendedoras e trabalhadoras em micro e pequenas empresas**. São Paulo: Dieese, 2013.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

YAMAMOTO, M. M.; SALOTTI, B. M. **Informação Contábil: Estudos sobre a Divulgação no Mercado de Capitais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.