

FACULDADE DE EDUCAÇÃO DE JARU FIMCA-UNICENTRO
CURSO SUPERIOR DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANDREY NESI GUERRA

**CONTROLADORIA: APLICAÇÃO PARA EFICÁCIA EMPRESARIAL DE
MICROEMPRESA - UM ESTUDO DE CASO NA MICROEMPRESA MISTER DOG
BANHO & TOSA NO MUNICÍPIO DE JARU - RONDÔNIA**

Jaru
2017

ANDREY NESI GUERRA

**CONTROLADORIA: APLICAÇÃO PARA EFICÁCIA EMPRESARIAL DE
MICROEMPRESA - UM ESTUDO DE CASO NA MICROEMPRESA MISTER DOG
BANHO & TOSA NO MUNICÍPIO DE JARU - RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação de Jaru –FIMCA/UNICENTRO, como requisito para obtenção de grau no curso de Ciências Contábeis, sob orientação do Professor Anderson de Araújo Ninke.

Jaru
2017

ANDREY NESI GUERRA

**CONTROLADORIA: APLICAÇÃO PARA EFICÁCIA EMPRESARIAL DE
MICROEMPRESA - UM ESTUDO DE CASO NA MICROEMPRESA MISTER DOG
BANHO & TOSA NO MUNICÍPIO DE JARU - RONDÔNIA**

Esta monografia foi julgada e aprovada com média 9 (nove), para obtenção parcial do grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Faculdade de Educação de Jaru.

Jaru, 16 de Dezembro de 2017.

AVALIADORES

Anderson de Araujo Ninke- Orientador
Paulo Henrique Correia Meneses- Avaliador
Riciele Celestrini- Avaliador

Jaru
2017

“Um homem que quer liderar uma orquestra tem que virar as costas para a platéia.”

Max Lucado

“ Uma vez que aceitamos nossos limites, vamos além deles.”

Albert Einstein

Quero agradecer primeiramente á Deus por ter me proporcionado saúde e a oportunidade dentro desses 4 anos de estudos, a minha amada esposa Camila da Silva por ter me apoiado, incentivado e motivado, me guiando e segurando em minhas mãos á todo momento, meus pais por todo devido apoio, meus amigos por todos os conselhos e motivações, em especial meu grande amigo Teófilo, meus queridos professores que, dentro do possível me passaram todos conhecimentos cabíveis, em especial ao Prof^o Mestre Carlos Roberto, ao Prof^o Anderson de Araújo Ninke, a Prof^a Adriana Galvão, a Prof^a Maria Laert, ao Prof^o Francisco de Sá Sobreira, ao Prof^o Neivaldo Rodrigues Dos Santos, ao Prof^o Nayberth Alcuri, a Prof^a Eliane Muquiutti, a Prof^a Marlene Muniz e todos os demais que de alguma forma puderam contribuir para que eu crescesse tanto pessoalmente quanto intelectualmente.

Meu muitíssimo obrigado a cada um de vocês, que não importa a maneira, participaram e contribuíram para com mais uma etapa importante em minha vida.

RESUMO

Este trabalho apresenta resultados de uma pesquisa desenvolvida na microempresa Mister Dog Banho & Tosa situada no município de Jarú Rondônia, onde foram coletados dados que, observados detectou-se alguns pontos essenciais que deveriam ser melhorados ou implantados visando a melhoria na microempresa bem como em seus serviços prestados a sociedade. Para uma empresa que atua no mercado de prestação de serviços deve-se estar atenta primeiramente as necessidades de seus consumidores, eficácia e eficiência das ações, pois essas são de grande importância para quaisquer tipos de organizações, para alcançar o aprimoramento contínuo e obter os resultados almejados. As informações tanto internas como externas devem fazer parte do cotidiano do executivo ou dos responsáveis pelos departamentos de empresa.

O objetivo principal desse estudo foi demonstrar quais vantagens a implementação de um Sistema de Controladoria traz para uma empresa. Tendo como específico o que seria necessário para gestão de melhor controle interno tendo melhores dados para possíveis tomadas de decisões. A implementação da controladoria envolveu alguns aspectos interessantes, tais como: Ferramentas de controle de sistema de informações gerenciais, controles e tomada de decisões, todos esses aspectos são abordados nesse estudo enfocando a eficácia da controladoria. Dentro deste contexto o estudo como metodologia fez o uso de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa descritiva, dando ênfase na análise descritiva. Mediante aos resultados levantados, conclui-se que é de suma importância ter-se um sistema de controladoria implantado na microempresa, e que as informações geradas pelo controle do sistema trarão aos responsáveis da microempresa todas as informações necessárias para que a mesma venha tomar decisões sempre buscando atingir seus objetivos e, por conseguinte satisfazer as necessidades de seus clientes, e as exigências do mercado, saindo na frente de seus concorrentes, sendo uma microempresa proativa com diferencial na prestação de serviços.

Palavras-chave: Controladoria; Controle; Tomada de decisões; Sistema de Informação

ABSTRACT

This paper presents results of a research developed in the micro-enterprise Mister Dog Bath and Cough located in the municipality of Jarurondônia, where data were collected which, observed, detected some essential points that should be improved or implemented in order to improve microenterprises as well as in their services rendered to society. For a company that acts in the service market, it must first be attentive to the needs of its consumers, effectiveness and efficiency of the actions, since these are of great importance for any type of organizations, to achieve the continuous improvement and to obtain the results desired. Both internal and external information should be part of the daily routine of the executive or those responsible for the company departments. The main objective of this study was to demonstrate what advantages the implementation of a Controllershship System brings to a company. Having as specific what would be necessary for management of better internal control having better data for possible decision making. The implementation of the controller involved some interesting aspects, such as: Management information system control tools, controls and decision making, all these aspects are addressed in this study focusing on the effectiveness of the controller. Within this context the study as methodology made use of bibliographic research, case study and descriptive research, emphasizing the descriptive analysis. Based on the results obtained, it is concluded that it is very important to have a control system implemented in the microenterprise, and that the information generated by the control of the system will bring to the heads of microenterprise all the necessary information so that it will always make decisions seeking to achieve its objectives and therefore satisfy the needs of its clients, and the requirements of the market, coming out ahead of its competitors, being a proactive microenterprise with differential in the provision of services.

Keywords:Controllershship; Control; Decision-making; Information system.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. HISTÓRIA DA CONTABILIDADE	10
1.1 EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE	10
1.2 CONTABILIDADE NO BRASIL	10
2 CONTROLADORIA	12
2.1 ESTRUTURAÇÃO DA CONTROLADORIA	13
2.2 FUNÇÃO DA CONTROLADORIA.....	15
2.3 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA.....	15
2.4 ORGANOGRAMA E FLUXOGRAMA DA CONTROLADORIA.....	16
3 CONTROLLER	18
3.1 CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES DO CONTROLLER	18
3.2 FUNÇÕES DO CONTROLE ESTRATÉGICO	18
4 GESTAO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	20
4.1 INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	20
4.2 VALOR DAS INFORMAÇÕES	22
4.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	23
4.4 COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS CONSTRUINDO UMA BASE PARA DECISÕES E CONTROLE.....	24
4.5 A IMPORTÂNCIA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA A CONTROLADORIA.....	24
4.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL SIG	25
5 CONCEITO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO COM A CONTROLADORIA ..	27
6 PET SHOP	28
6.1 PLANO DE NEGÓCIO	28
6.2 EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	28
6.3 VISÃO 29	
6.4 MISSÃO	29
6.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
6.6 ANÁLISE DE MERCADO.....	30
6.6.1 <i>Análise de ambiente externo</i>	31
6.6.2 <i>Análise de ambiente interno</i>	31
6.6.3 <i>Poder de negocio de clientes</i>	32
7 FLUXO DE CAIXA	33
8 ESTUDO DE CASO	34
8.1 INFORMAÇÕES DA EMPRESA	34
8.2.1 <i>Fluxo de caixa diário</i>	35
8.2.2 <i>Modelo de pedido</i>	36
8.2.3 <i>Contas a pagar</i>	36
8.2.4 <i>Contas a receber</i>	36
8.2.5 <i>Custos</i>	37

8.2.6	<i>Formação de preço</i>	37
8.2.7	<i>Demonstração do resultado do exercício - DRE</i>	38
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REREFÊNCIAS	42

INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é um instrumento de suma importância para tomadas de decisões dentro de uma empresa, seja ela pequena, média ou de grande porte. Pois através dela serão produzidas informações indispensáveis para aumentar os lucros, reduzir as despesas, e sair na frente.

E normalmente os pequenos negócios, não se preocupam em ter esse tipo de controle, seja financeiro, ou seja gerencial. Aham que pelo fato de ser uma empresa pequena, não há a necessidade de controlar os seus rendimentos, e é aí nesse contexto histórico, que muitos proprietários são obrigados a fechar as portas, pois as despesas acabam se tornando maiores que as receitas.

Este estudo de caso demonstra a necessidade de implantação de controle, ferramentas de controladoria, desenvolvido para microempresa Mister Dog Banho e Tosa, para detectar áreas problemáticas da microempresa, visando melhorias tanto no controle interno como em seus serviços prestados a sociedade. O objetivo principal desse estudo é identificar as ferramentas essenciais que a controladoria proporcionara implementação de controles internos na microempresa.

A Controladoria é um segmento da Contabilidade, mas também pode ser definida como ramo da Administração, dependendo do enfoque dado pelos gestores e contadores responsáveis pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão.

Diante do exposto: Como ou o quanto a Controladoria pode ser eficiente na influência de tomadas de decisões, a partir do controle interno em uma microempresa e quais ferramentas devem ser implantadas?

Por isso, se este presente trabalho, foi realizado dentro da microempresa supracitada, pela qual, não tem nenhum tipo de controle. O principal objetivo do trabalho e contribuir para o crescimento e desenvolvimento desta microempresa.

De início, foi desenvolvida a fundamentação teórica, onde foi discorrido sobre a história da contabilidade bem como sua importância, foram demonstrados os aspectos de controle, gestão estratégica de informação e o estudo de caso.

Assim, este trabalho evidenciará as ferramentas de implantação e gerenciamento de controle, para possíveis tomadas de decisões e gerenciamentos de controle interno na microempresa Mister Dog Banho & Tosa.

1. HISTÓRIA DA CONTABILIDADE

Este capítulo evidenciará a história da contabilidade, desde a antiguidade e o surgimento desta ciência, demonstrando a evolução da contabilidade da pré-história, com a chegada da contabilidade no Brasil.

1.1 Evolução da contabilidade

Desde a antiguidade já se existia a necessidade de se contabilizar patrimônios ou bens adquiridos, mesmo quando não havia moeda corrente, existia – se a necessidade de controlar o que se obtinha ou se vendia. A Contabilidade foi se desenvolvendo como ciência com o passar dos tempos:

- a) Pré-história – De 8.000 a.C até 1.202 d.C (empirismo, conhecimento superficial): experiências e práticas vividas pelas civilizações do mundo antigo, destacando-se os estudos sumérios, babilônios, egípcios, chineses e romanos.
- b) Idade Média – A obra “LeibeAbaci”, de Leonardo Fibonacci, data de 1.202 d.C: período de sistematização dos registros.
- c) Idade Moderna – A obra “TratatusParticularis de ComputisetScripturis” (Tratado Particular de Conta e Escrituração), do frei e matemático Luca Paccioli, publicada em Veneza no ano de 1494, estudou o método das “partidas dobradas”, tornando-se um marco na evolução contábil.
- d) Idade Contemporânea – Século XVIII; é o período científico da contabilidade, quando esta deixa de ser mera “arte” para se tornar “ciência”. A partir daí, surgiram várias doutrinas contábeis, tais como a contista, a controlista, a personalista, a aziendalista e a patrimonialista. (NUNES, 2005. pág. 1)

Experiências, práticas, sistematizações, evoluções, doutrinas, a contabilidades foi se dando como ciência através pontos específicos.

1.2 Contabilidade no Brasil

A chegada da contabilidade no Brasil se deu pelo fato dos gastos públicos, e pela renda que os Estados possuíam, com a freqüência de recursos entrando e saindo do país, enxergaram a necessidade de um melhor controle com o que trabalhava naquela época. A real questão era contabilizar, administrar e distribuir

com franqueza e clareza tal patrimônio, afim de que houvesse registro e controle dos fatos que ocorriam.

No Brasil, a vinda da Família Real Portuguesa incrementou a atividade colonial, exigindo – devido ao aumento dos gastos públicos e também da renda dos Estados – um melhor aparato fiscal. Para tanto, constituiu-se o Erário Régio ou o Tesouro Nacional e Público, juntamente com o Banco do Brasil (1808). As Tesourarias da Fazenda nas províncias eram compostas de um inspetor, um contador e um procurador fiscal, responsáveis por toda a arrecadação, distribuição e administração financeira e fiscal.

Até 1940: Mercado incipiente com economia agrária. A Profissão do contabilista ainda é muito desorganizada, com o predomínio do “guarda-livros”. Decreto Lei nº 2.627 de 1940, influência da escola italiana. Visão escritural: registro, controle e atendimento ao fisco.

Hoje, as funções do contabilista não se restringem ao âmbito meramente fiscal, tornando-se, num mercado de economia complexa, vital para as empresas informações mais precisas possíveis para tomada de decisões e para atrair investidores. O profissional vem ganhando destaque no mercado de Auditoria, Controladoria e Atuarial.(NUNES. 2005, pág 3)

Com o passar dos tempos, a contabilidade vai conquistando espaço enomeando o contador, deixando de ser apenas um “guarda-livros” e passando a ter sua importância no cenário comercial, pois tudo depende da contabilidade para que haja sempre controle e registros dos fatos que ocorrem ou poderá ocorrer com bens e patrimônios, tanto pessoais como governamentais.

2 CONTROLADORIA

Empresas surgem todos os dias no cenário comercial. Poucas buscam estar atentas quanto ao controle e perspectivas de mercado futuro, e a controladoria se torna a peça chave para a permanência dessas empresas no mundo empresarial.

Diz Perez Jr. (*et al.*, 2004 p.27): Controladoria é o setor responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais financeiras e contábeis de determinada organização, com ou sem finalidades lucrativas.

Já Mossimann (*apud* FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2004 p.28) define a Controladoria como o

Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam de gestão Econômica das empresas, com fim de orientá-las para eficácia.

A Controladoria é um segmento da Contabilidade, mas também pode ser definida como ramo da Administração, dependendo do enfoque dado pelos gestores e contadores responsáveis pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão.

Segundo Alves e Fisch, (*apud* FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2004, p. 29) a Controladoria incide em um corpo de doutrinas e informações relativas à gestão econômica. Pode ser visualizada em dois enfoques:

- a) Como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Para Souza (2008) pelos que abstrai as informações acima, pode dizer que a controladoria observada como um órgão administrativo terá por fins manter informações adequadas ao processo decisório.

Isso implica contribuir com os administradores em seus esforços na procura e na busca da eficácia das suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial.

Como a controladoria está direcionada para o processo de gestão, Perez Jr. e outros *apud* Souza (2008, p.44) “[...] o processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle”.

Com os avanços tecnológicos e a constante mudança no mercado global os empresários necessitam de informações esclarecedoras, adequadas e que contribuam para tomada de decisão eficaz. Um simples fluxo de caixa, um relatório que mostre a real situação da empresa, porque as atividades da empresa não estão gerando, trazendo o retorno financeiro tão almejado. Isso só terá resultados com a integração entre as áreas da organização, essencialmente no nível estratégico.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2004), a missão da Controladoria é cuidar pela continuidade da organização, assegurando a otimização do resultado geral.

Na visão de Schier (2008), a missão da Controladoria tem como objetivo criar um ambiente adequado para o desenvolvimento das atividades da organização com intuito de sua continuidade e otimização de seu resultado global.

Para Nakagawa (2007), o modelo conceitual de Controladoria deve ser compreendido como um corpo coesivo e sólido de conhecimentos do que como órgão, setor, departamento, divisão ou função. Baseado nisso, quase sempre solicita mudanças em costumes, valores, atitudes e comportamentos dos administradores, ou seja, alteração na cultura organizacional da organização, mostrando isto que a implementação com sucesso necessita de uma estratégia apropriada em cada circunstância real de implementação do modelo.

Os gestores têm que estar preparados psicologicamente para absorver os conhecimentos necessários para a implantação do modelo de Controladoria uma vez que irá mexer na cultura organizacional da empresa, alterando até mesmo crenças e demais ações.

2.1 Estruturação da Controladoria

Para acompanhar e dar monitoramento constante e servir como ferramenta para o gerenciamento em todas as atividades, rotineiro ou não da empresa a estruturação da Controladoria tem que estar interligada aos dados coletados as informações precisas a gestão, estratégicas e gerenciais.

Segundo Souza (2008) a controladoria é tida por vários autores como um órgão de *staff*¹ porque cada administrador tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. Ela não teria condições de controlar os demais setores, mas assessoraria no controle, informando a administração geral sobre os resultados das áreas, assim como fornecer orientações na implementação de sistema de informações gerenciais.

Para Perez Jr. (*et al.*, 2004p. 14), Controladoria estruturada pode se ter uma visão em dois grandes segmentos:

- a) Contábil e fiscal: nessa parte são exercidas as funções e atividades da contabilidade tradicional, representadas pela escrituração contábil e fiscal, com a origem das informações e relatórios para fins societários, fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria etc. Também se encaixilhariam as outras funções corriqueiras, tais como controle patrimonial dos bens e direitos da empresa, conciliações das contas contábeis e fiscais, controle físico dos itens de estoques e imobilizado, apuração e gestão de impostos, etc.;
- b) Planejamento e controle: caracteriza o aspecto moderno das funções e atividades da Controladoria. Nesse segmento devem estar ajuntadas as atribuições atinentes à gestão de negócios, o que abrange as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise de custos, contabilidade e análise de procedimento por centros de responsabilidade, planejamento tributário etc.

A estrutura da Controladoria necessita ter uma visão ampla para ser ter uma idéia de como será desenvolvido o sistema contábil e fiscal interligado ao sistema de planejamento e controle, como pode ser observado na figura abaixo:

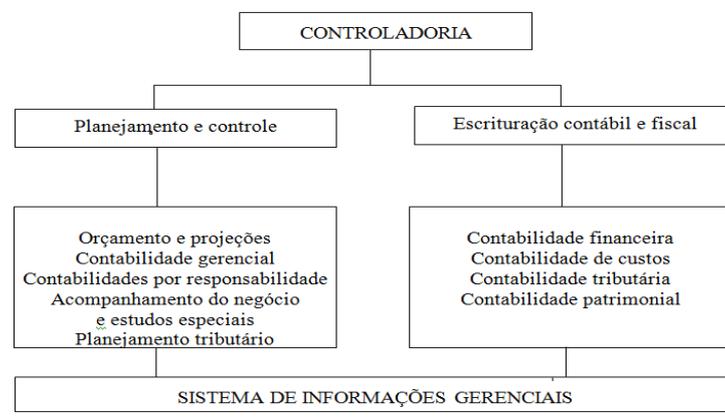


Fig. I – Estrutura da Controladoria. (Fonte: Adaptado de PEREZ JR. *et al.*, 2004 p.16).

¹Fornecer serviços e conselhos a Direção

2.2 Função da Controladoria

Para a administração financeira, a Controladoria serve de setor de observação e controle, inquietando-se com a incessante avaliação da eficácia e eficiência dos vários setores no desempenho de suas funções. Ela que contribui com os detalhes e as informações, pesquisando e planejando, procurando fornecer aos administradores e proprietários os pontos que sufocam, abafam o presente e o futuro chamando atenção para cenários que vem a reduzir a rentabilidade da empresa.

De acordo com *Financial Executive Institute*, apud Perez Jr. (et al., 2004, p. 17), as principais atribuições da Controladoria compreendem:

- a) Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- b) Medir a *performance* entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- c) Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimento para o atingimento desses objetivos;
- d) Prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- e) Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- f) Sugerir melhorias para a redução de custos;
- g) Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- h) Analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistema de controle;
- i) Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização;
- j) Em suma revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção;

Essas atribuições de nada adiantam se o responsável pela área não se atentar as informações geradas pelo sistema de controladoria, usando – a como ferramenta de auxílio.

2.3 Controladoria estratégica

Assegurar que os dados colhidos sejam adequados ao processo e vindos de um sistema de informações que permita a utilização para tomada de decisões é ver que a controladoria assessora a área contábil e também a administração,

fornecendo a mensuração de alternativas econômicas e financeiras e colaborando na solução de problemas.

Na concepção de Perez Jr. (*et al.*, 2004 p. 20), a estratégia vem sendo conceituada já por diversos conhecedores da área como processo por meio do quais os administradores das organizações, colocando uma projeção de três a cinco anos, verificam as oportunidades ambientais externas, bem como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem a respeito das metas, objetivos e planos de ação. No sistema moderno de gerenciamento das empresas e grupos devem constituir-se em processo executado em ordem contínua de:

- a) Formular estratégias;
- b) Comunicar essas estratégias por toda a organização;
- c) Desenvolver e pôr em prática táticas para implementar as estratégias; e
- d) Desenvolver e implementar controles para aprimorar as etapas da implementação e depois o sucesso no alcance das metas estratégicas.

A Controladoria é essencial para desenvolver qualquer plano empresarial em longo prazo, com ou sem fins lucrativos. Fatores como a abertura do mercado global, a grande preocupação com o meio ambiente, a competição no mundo empresarial, e a preocupação com o terceiro setor, entre outros, necessitam de um acompanhamento gerencial cada vez mais exigente, certo e eficaz de todos os envolvidos, tanto pessoal como empresarial.

Para apoiar a eficácia nos resultados a Controladoria tem que impor um papel de supremacia, trabalhando e contribuindo com dados para os gestores nos planos e controle das operações desenvolvidas, sendo, financeiras, comerciais, tributárias, administrativas, contábeis etc., por meio de um constante acompanhamento de um sistema de informações que venha dar liberdade unirem as várias funções e especialidades.

2.4 Organograma e Fluxograma da Controladoria

Na Controladoria o organograma é extremamente necessário, através dele se verificará a estrutura da empresa e seus componentes na posição hierárquica.

Colenghi (2003, p.113) “[...] o organograma continua sendo um instrumento gráfico que representa a estrutura da empresa. O que o altera é que ele deixa de ser um elemento estático, rígido e segmentado para se transformar num ponto de referência da estrutura hierárquica.”.

Conforme afirma Colenghi (2003), nesta nova linha de pensamento o organograma deve ser altamente flexível e funcional, tornando possível a ligação sistêmica e cinegética entre todas as divisões da organização. Os colaboradores anteriormente vistos pela sua posição hierárquica passarão a ser reconhecidos pela capacidade de alcançar resultados de acordo com as reais necessidades dos clientes internos como externos.

Quando se perde tempo na microempresa, se perde dinheiro. O desenvolvimento das tarefas e processos tem que ser efetuado o mais rápido possível uma vez que o cliente não pode ficar esperando. Essas funções desempenhadas podem ser melhoradas através do fluxograma.

E Colenghi nos diz:

Fluxograma é um gráfico que demonstra a seqüência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo. (2003, p.41)

A microempresa tendo como base um fluxograma fica bem mais ágil a prestação dos serviços tanto no âmbito interno como externo.

3 CONTROLLER

Praticamente desde o início do século XX, o profissional *controller* teve sua função dentro das organizações, tendo desempenho de funções eminentemente contábeis, porém também ocupando outras posições dentro das organizações, tornando-se um profissional indispensável para o cotidiano das empresas.

3.1 Características e Funções do Controller

Buscando informações sobre controladoria no idioma inglês, encontramos a explicação segundo Pinho *apud* Souza (2008, p.43), enfatizando que controladoria é definida por: “*controllers Department* ou *Controllership* e ou *Controller* é o controlador (pessoa que exerce função de controladoria)”. Segundo Nakagawa (2007 p. 13),

Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Dependendo de como constitui o organograma na empresa, a diversas áreas onde se pode colocar e aplicar a função de *controller*, com remuneração, salário, dependendo da capacidade da empresa e as responsabilidades que o *controller* irá assumir, pois nem todas as empresas estão dispostas a elevar seus custos. Porém tem que ressaltar que deverá ser o principal responsável pela gestão do Sistema de Informação Gerencial.

Nas pequenas empresas onde não tem especificamente esse setor, irá agregar as suas funções outras atividades, como as áreas: recursos humanos, financeira, informática, etc.

3.2 Funções do Controle Estratégico

O mercado global está constantemente buscando mudanças e exigindo que as empresas busquem profissionais mais qualificados para constante inovação, buscando sempre o crescimento da produtividade e conseqüentemente a qualidade.

Perez Jr. (*et al.*, 2004p.24) comenta que o moderno profissional terá que possuir domínio e conhecimentos de administração geral, sociologia, finanças, marketing etc., além de contabilidade, custos e tributos.

O profissional que estiver desatualizado, não tiver iniciativa, criatividade, capacidade empreendedora, habilidade interpessoais, ter liderança, ser capaz de tomar decisões que são quesitos altamente valorizados, fica fora da seleção.

Perez Jr. (*et al.*, 2004 p. 26), diz: “A Controladoria é vista como um cargo estratégico. [...] ele é o fiel da balança. Analisa, julga a importância dos projetos e dá o aval financeiro para sua execução”.

Esse profissional é o que as grandes organizações buscam atualmente no mercado global onde a competitividade nunca se cansa, estando cada vez mais com um passo à frente.

4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

As organizações possuem departamentos ou setores responsáveis por suas respectivas funções contribuindo pra empresa em forma de informações obtidas, tal gestão servirá para interpretações de tais informações, tornando assim fácil/ágil as tomadas de decisões.

4.1 Informação Estratégica

Com a constante mudança no mercado global, as empresas têm que ficarem atentas quanto os dados coletados, principalmente junto aos clientes, pois suas necessidades estão em constante mudança, baseado nessas informações as organizações criarão cenários futuros para obterem perspectivas de mercado.

Figueiredo e Caggiano (2004) diz que: O objetivo básico da informação é habilitar a empresa a alcançar suas metas pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais estão envolvidos: pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, além da própria informação.

Para Silva (2007), nos dias de hoje as informações são fatores de grande de importância para a tomada de decisão nas organizações de qualquer porte.

Essas informações necessariamente precisam estar completamente atualizadas e certas; caso contrário, não surtirão efeito.

Outro dado importante é de onde vêm essas informações que podem ser internas, procedidas de dentro da organização ou externas fornecidas de fora da empresa através de outras entidades sendo: clientes, bancos, órgãos públicos, fornecedores, etc.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004, p.29), “A Controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcançá-la, é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão”.

A informação é fundamental para o tomador de decisão e sem ela não existe Administração eficaz.

Para Figueiredo e Caggiano (2004), O modelo de informação tem como principal objetivo a encaixar o sistema de informação ao processo de tomada de

decisão, fornecendo todos os dados cujas tendências sejam levar as decisões melhores, excelentes, com relação ao resultado econômico, fazendo com que os administradores, entre as várias possibilidades, selecionem aquela que trará o resultado esperado: amenizando custos, aumentando receitas, aumentando o lucro, crescimento da eficiência e eficácia.

A eficácia desse modelo será aferida pelo grau em que as necessidades informacionais dos administradores forem atendidas; deve fornecer maneiras para que sejam avaliadas a eficiência no emprego dos recursos colocados à disposição e o grau de eficácia gerencial, enviando informações orçadas e reais para que sejam realizadas variações que sirvam para a finalidade de avaliação de resultado e desempenho dos setores, sendo necessário para isso o uso de conceitos baseados em padrões uniformes que dêem condições de comparação entre os resultados reais e orçados.

Perez Jr. (*et al.*, 2004) comenta que as Informações estratégicas são as informações que a organização precisa adquirir sobre seu ambiente operacional para poder efetuar mudanças e criar estratégias que se enquadram capazes de desenvolver valor para os clientes e de ser vantajosas em novos mercados e indústrias, em um momento futuro.

Na interpretação de Oliveira (*et al.*, 2002 p.56),

No desempenho de suas funções como uma das responsáveis pela administração da informação no contexto das corporações empresariais de todos os setores, atividades e finalidades, a controladoria em nível internacional, procurar se caracterizar como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa, para a pessoa certa no momento certo. Analisar a massa de dados, formular diagnósticos os mais precisos e mais atualizados possíveis, estudar alternativas e gerar relatórios compactos passa a ser, conseqüentemente, a filosofia máxima da moderna controladoria.

As microempresas que buscam eficácia e eficiência em suas atividades, necessariamente precisam implantar a controladoria em sua organização gerando informações necessárias para tomada de decisão.

A perspectiva multifuncional do processo de informação estratégica, segundo Perez Jr. (*et al.*, 2004, p.61), compreende grandes atividades que são:

Percepção: envolve a identificação dos indicadores externos das mudanças mais relevantes; Coleta: centra-se nas formas de reunir informação relevante e potencial importante; Organização: ajuda a estruturar a informação obtida em meios e formatos corretos; Processamento: envolve a análise da informação por meio de métodos e instrumentos apropriados; Comunicação: concentra-se em acumular e simplificar o acesso à informação para os usuários; Utilização: concentrar-se na aplicação de informação de ações e decisões.

As grandes atividades do processo de informação estratégica vêm contribuir como um roteiro para as microempresas implantarem a controladoria trazendo todos os dados filtrados para avaliação do executivo.

Na visão de Rezende (2003, p. 62),

Os sistemas de informação estratégica contemplam o processamento de grupo de dados das operações operacionais e transações gerenciais, transformando-os em informações estratégicas. Trabalham com os dados no nível macro, filtrados das operações das funções empresariais da empresa, considerando ainda os meios ambientes internos ou externos, visando auxiliar o processo de tomada de decisão da alta administração, tal como presidentes, diretores, sócios, acionistas, proprietários, assessores, etc.

Buscando apoiar as tomadas de decisões das organizações o sistema de informação estratégico filtra as informações e dá suporte aos administradores para executarem suas funções.

Para Silva (2007) o sistema de informação destina-se dar elementos confiáveis de sustentabilidade a tomada de decisão, dando apoio aos diretores, gerentes e funcionários na organização, possibilitando a análise de situações, sua visualização e como solucionar. Por meio de informações, tem-se a possibilidade de criar novos produtos, trocar aqueles menos rentáveis para organização ou implantar novas unidades de produção ou estancar aquelas que não estão proporcionando os efeitos desejados.

Essas informações são direcionadas aos setores responsáveis por intermédio de relatórios, documentos, software ou outros sistemas de processamento de dados que dão suporte na tomada de decisão.

4.2 Valor das informações

Todos os dados possíveis a serem coletados são de suma importância e relevância, pois trata – se de um dado bruto a ser lapidado para que se obtenham informações a fim de auxiliar e controlar as atividades desenvolvidas na microempresa.

Para Nakagawa(apud HENDRIKSEN, 1993 p. 59),

A Contabilidade faz uma distinção geral relevante entre dados e informação. Os dados podem ser definidos como mensurações ou descrições de objetivos ou eventos. Se estes dados já são conhecidos ou não interessam à pessoa a quem são comunicados, não podem ser definidos como informação. A informação pode ser definida como um dado (ou conjunto de dados) que provoca efeito surpresa na pessoa que a recebe. Além disso, ele deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior ao seu custo e ser capaz, potencialmente, de evocar uma resposta ao tomador de decisão.

O valor das informações se interpreta a partir do momento em que o profissional consegue fazer bom uso da informação, usando-a como base e auxílio para que todas as suas atitudes e decisões passem a ter base de informações sustentáveis e com amparo de possíveis erros a serem evitados dentro e fora da microempresa.

4.3 Sistemas de informação

Vale a pena ressaltar que um sistema de informação não trata-se apenas de *softwares* ou programas de computadores, a “cadeia” de informações englobam de um ser como um todo indo desde pessoas, informações e decisões.

Um sistema de informação deve agir de tal maneira que possa coletar dados de quaisquer espécies podendo auxiliar o gestor ou *controller* a interpretar as informações á seu favor para que haja uma melhor interpretação dos dados obtidos, podendo assim auxiliar de maneira ágil e correta nas decisões a serem tomadas na gestão da microempresa.

Ainda na visão de Nakagawa(Apud NASH e ROBERTS, 1993, p. 63),

O sistema de informações é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter canais de comunicações relevantes, processar transações

rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar as bases para tomada de decisões inteligentes.

Um sistema de informação implantado de maneira correta, colhendo dados de maneira ágil, e de fácil interpretação, se torna uma das peças-chaves para os gestores em relação a administração e contabilização da microempresa.

4.4 Como implementar um sistema de informações gerenciais construindo uma base para decisões e controle

O sistema é a base de controle, é através dele que se captam dados e se coletam as informações que deverão servir de auxílio no controle das decisões da microempresa.

Não importa se trata-se de *softwares* ou registros em livros, tudo refere-se a sistemas de controles, e neles há informações de suma importância que deverão ser analisadas para que possa ser implantado um segmento de gestão e administração na microempresa.

O controlador deve decidir por um sistema de informação contábil, que pode ser desenvolvido especificamente para a empresa, ou pode decidir pela compra de um *software* já existente no mercado. Em ambos os casos, há necessidade do conhecimento de todas as operacionalidades e funcionalidades mínimas necessárias para que os responsáveis por sua administração dentro da empresa consigam efetivá-lo e operá-lo eficazmente, considerando também as integrações necessárias dentro de um sistema integrado de gestão empresarial. Além disso, é necessário que o sistema contábil contemple a abrangência necessária para se constituir no principal sistema de Controladoria, operacional e estratégica, de tal forma que seja utilizado por todos os níveis hierárquicos dentro da organização e seja realmente um instrumento para o processo de gestão e avaliação de desempenho dentro da empresa. (CREPALDI e CREPALDI, 2014, pág. 12)

A principal idéia é que o sistema seja desenvolvido especificamente para cada empresa, pois cada uma necessita necessariamente de um sistema único que atenda as necessidades da mesma. Um sistema de informação é a peça-chave para uma boa controladoria na microempresa.

4.5 A importância das demonstrações contábeis para a controladoria

Independentemente de qualquer que seja a área que esteja necessitando de controle, todos os dados obtidos, todas as informações coletadas, de alguma maneira, geram demonstrações que servem de análise dentro de um “todo” inserido no contexto da microempresa:

O objetivo da análise das demonstrações contábeis como instrumento de gerência consiste em proporcionar aos administradores da empresa uma melhor visão das tendências dos negócios, com finalidade de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados, efetiva e eficientemente, na realização das metas da organização. A atividade administrativa deve ser desenvolvida em conexão com as informações contábeis, com vistas aos aspectos de planejamento, execução, apuração e análise do desempenho. (BRAGA 2003, pág. 179)

Tal instrumento de gestão possibilita a análise e a interpretação dos dados e informações, auxiliando na visão que o gestor deva ter em relação ao futuro da microempresa, é preciso que sempre exista a ligação do “gestor – *controller*” com as informações coletadas dos sistemas e demonstrações, para que haja uma análise e interpretações das informações.

4.6 Sistema de informação gerencial SIG

Há anos, comentários de alguns estudiosos, afirmam que a tomada de decisão, a contabilidade e a administração são sinônimos. Na abrangência gerencial são poucas as atividades gerenciais que não colocam de certa forma a tomada de decisão.

Rezende (2003, p.61) afirma que “[...] todo sistema, usando ou não os recursos da tecnologia da informação, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação”.

Como afirma Silva (2007) que quando se imagina sistema de informação, a princípio vem logo na cabeça algo feito através de computador ou computadores, no entanto a criação de informações não é necessariamente uma operação realizada com o auxílio da tecnologia da informação e comunicação.

As informações podem ser recebidas de forma oral, manual, mecanizada ou de forma eletrônica, até mesmo podem ser colhidas de outros sistemas de informação da microempresa ou provindas de outras organizações ou instituições do país ou exterior.

Rezende diz:

Independentemente de seu tipo, nível ou classificação, tem como maior objetivo o auxílio nos processos de tomada de decisões nas organizações. Se os sistemas de informação não se propuserem a atender esse objetivo, sua existência não será significativa para as organizações. (2003, pág.61)

Na organização o sistema de informação tem que atender as necessidades dos administradores para qual foi criado, se isso não acontecer deixa de cumprir com sua função. “Um sistema de informação tem como objetivo a coleta, recuperação, processamento, armazenamento e distribuição de informações sempre com alguma finalidade prática”. (SILVA, 2007, p.18)

É importante observar que as informações não devem ser tratadas de forma isolada, mas sim de forma sistêmica e integrada, compondo os diversos sistemas de informações da organização, aí incluídos os sistemas de informações gerenciais e os contábeis. Tais sistemas são interdependentes inter-relacionados e sofrem a influência do ambiente externo, estando, por conseguinte, em constante transformação. Por isso, a visão da empresa como um todo é fundamental para eficaz implementação dos sistemas de informação.

“Desde que a informação afeta a sorte da organização de maneira fundamental, é importante que ela seja efetivamente organizada e eficientemente manipulada, e isto é alcançado através de um sistema de informações gerenciais”. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p.50).

Um sistema de informações gerenciais fornece aos administradores informações individuais imprescindíveis para tomada de decisão, sobre a sua área de responsabilidade.

Para Oliveira (2004, p. 23, 36, 39) ele dá os seguintes conceitos:

- Sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.
- Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.
- Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.
- Gerencial são o desenvolvimento e a consolidação do processo administrativo, representado pelas funções de planejamento, organização, direção e controle, voltado para resultados.

Baseado nesses conceitos o contador ou administrador tem uma noção de como um sistema de informação pode auxiliá-lo no controle das atividades da organização.

5 CONCEITO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO COM A CONTROLADORIA

As empresas atualmente no mercado possuem estruturas organizacionais, sendo uma visível (formal) e outra invisível (informal), ao qual não sendo bem administradas podem trazer sérios transtornos para a qualidade da companhia ou organização, principalmente a informal, onde o controle da empresa está além do alcance. Colenghi (2003p.103) dá o seguinte conceito: Formal: possui como base os *instrumentos documentais*, regulamentados pela empresa, tais como: manuais, regimento interno, estatutos sociais, organogramas, guia de atribuições, regulamentos, etc.

Cria-se a hierarquia, os canais de comunicação, controles, os níveis de autoridade e responsabilidades, a metodologia e estrutura organizacional. As ordens e determinações superiores são enviadas por meio de vias bem definidas de comunicação, resumindo, redige as regras administrativas e operacionais; e:

a) Informal: é aquela que possui como base as *relações pessoais* e apresenta um conteúdo variável, podendo ser ou não relativo às atividades da empresa.

É vista e existe importuna e deve-se concordar naturalmente como parte integrante da organização.

Ela possui duas facetas: uma positiva e outra negativa ambas devem ser bem administradas pelo corpo gerencial da empresa, mediante um "controle informal". As ações positivas, como por exemplo, o contágio pela eliminação do desperdício e a competição interna para divulgação desta prática, devem ser incentivadas. Quanto as ações negativas devem ser combatidas veementemente, para não comprometer os processos e os níveis de qualidade da empresa. (COLENGHI 2003, pág.106)

O Bom profissional contábil tem de observar esses acontecimentos na microempresa, sem trazer prejuízos internos e externos.

6 PET SHOP

6.1 Plano de negócio

Os empreendedores estão cada vez mais conquistando fatias pertencentes ao mundo empresarial dos negócios, sempre identificando quais os melhores fatores referentes às oportunidades e diversificando as possíveis maneiras de como aproveitá-las.

Segundo Salin(et. al., 2005 pág. 3), “É um documento que contém caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.”

A administração de um plano de negócios é totalmente necessária para que não haja precipitações em relação às decisões a serem tomadas dentro da empresa em relação a todos os tipos de controle que ela possua.

Ter um plano de negócios é a peça chave para uma boa contabilidade e administração da empresa.

6.2 Empresa de prestação de Serviços

A prestação de serviços cresce cada vez mais com o passar dos tempos, mostrando sempre a sua importância e relevância para o cenário comercial, tal empresa tem como negócio objetivo a “venda de Mão-de-obra” especializada ou específica para um determinado segmento de mercado.

Segundo Salin(et. al., 2005 pág. 7), “É uma empresa cujo objeto de comercialização é um serviço prestado ao cliente, tal como contabilidade, aconselhamento jurídico, conserto de algum equipamento, desenvolvimento de um *software*, consultoria técnica etc.”

A prestação de serviços aparece em determinado momento em que percebemos que há mercados específicos de venda de “mão-de-obra”.

6.3 Visão

Todo cenário comercial possui uma visão geral do que se trata em todos os segmentos de mercado, a visão dentro de uma empresa é o que remete o mesmo dela em relação ao “todo”:

Segundo Karlöf Bengt,

Visão é o termo usado para descrever o quadro de um futuro relativamente remoto em que os negócios se desenvolveram sob as melhores condições possíveis e de acordo com as esperanças e sonhos do proprietário ou principal executivo. Uma visão fornece um ponto de referência para aquilo que se espera atingir nos negócios, podendo servir de guia para o nível de ambição de um planejamento estratégico. (1999, pág 201)

Uma empresa que possui visão mostra que ela está sempre olhando para o futuro promissor da empresa, enxergando possíveis fatos que podem ser controlados por uma boa gestão financeira.

6.4 Missão

Trata-se de um propósito da empresa inserida no cenário comercial, a missão deve ser clara, concisa, pois remete aos usuários a real importância da empresa.

Para Oliveira (et. al., 2005 p. 41),

A missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitir á empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com rentabilidade adequada. Com essa abordagem a empresa atua em harmonia com o ambiente onde vive, reconciliando, por meio de uma seleção adequada dos produtos e serviços a serem vendidos, as necessidades de mercado com sua capacidade tecnológica, financeira e de mão-de-obra.

Independentemente dos fatos, a empresa através de sua missão, estará sempre trabalhando de maneira a conseguir alcançar seus objetivos e atender suas demandas, inserida em um mercado escolhido por ela, adaptando e controlando sempre que necessário para que possa assim dar continuidade a missão da empresa.

6.5 Planejamento estratégico

Uma microempresa que detém de um planejamento estratégico, sem dúvidas é uma empresa que estará preparada para quaisquer tipos de situações, tendo equilíbrio e sustentação no cenário comercial em que está inserida.

[...] que define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações de empresa com suas variáveis ambientais.

É um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro. (NAKAGAWA 1993, pág. 51)

A principal imagem que a microempresa demonstra é sobre seus controles e gerenciamentos fazendo de sua imagem uma importância positiva no mercado, que se preocupa com o caminhar e o desenvolver de suas decisões a partir de controles internos e externos, tendo assim melhores controles de planejamentos.

Denomina-se planejamento estratégico o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto. Sua finalidade é buscar alternativas de ação, sendo normalmente realizado quando da criação da organização ou em momentos de crise. Em termos ideais, no entanto, deveria ser realizado de tempos em tempos, de modo a prevenir crises e a discutir novas perspectivas para a organização. (TENÓRIO, 2004 p. 28)

Um planejamento estratégico possibilita a empresa uma gestão de forma eficiente e eficaz, demonstrando aos seus usuários que existe ali uma visão, uma missão, e seus valores a serem defendidos em qualquer situação financeira.

6.6 Análise de Mercado

Analisar o mercado é uma das estratégias mais necessárias para o contexto organizacional, visionando possíveis fatos que possam contribuir ou atrapalhar o desenvolvimento da empresa, o fato é que, a análise de mercado se torna uma ferramenta indispensavelmente necessária para o permanência e continuidade das organizações.

6.6.1 Análise de ambiente externo

O cenário comercial exige das empresas e gestores a necessidade de análise incessante de ambientes em que a empresa está inserida ou que possam afetar a mesma.

A análise do ambiente externo remete a tudo que possa ajudar e atrapalhar a empresa, independentemente de ser do mesmo ramo ou não. Trata-se de uma análise global em comparação com o que pode ser mudado ou melhorado em relação a empresa.

Segundo Tenorio(et. al., 2004), podemos definir como instituições e aspectos da sociedade que afetam nossa organização, e ainda, o mais importante é verificar que tipo de influência esses aspectos exercem, de modo a conhecer riscos e oportunidades e a estabelecer linhas de ações que possibilitem à organização se prevenir e se adaptar às condições do contexto.

O ambiente externo da empresa segundo Catelli (2001), compõe-se de um conjunto de entidades que, direta ou indiretamente, impactam ou são impactados por sua atuação. Esses impactos ocorrem tanto por um processo de troca de produtos/recursos, dinheiro informação, tecnologia, quanto pela influência dessas entidades sobre variáveis políticas, sociais, econômicas, ecológicas, regulatórias, etc.

É sempre bom e necessário ficar atento aos acontecimentos do ambiente externo para que em menos tempo possível, haja uma interpretação dos fatos para que possam ser tomadas medidas preventivas a fim de defender e cautelar pela existência e objetivos damicroempresa.

6.6.2 Análise de ambiente interno

Análise do ambiente interno nada mais é do que analisar a própria empresa, a forma em que ela se comporta ou se desenvolve no cenário comercial em que a mesma está inserida.

Segundo Tenório (2004. p. 35), “São aspectos internos à organização que favorecem ou dificultam seu desempenho, desenvolvimento e crescimento.”

Através dessa análise é possível compreender como a empresa se desenvolve:

Esses aspectos dizem respeito a como é feita a divisão do trabalho, como são tomadas as decisões e distribuídos os recursos, como se dá o envolvimento dos empregados com o trabalho e com os objetivos da organização, como são as relações entre os membros da organização e quais são as condições de infra-estrutura física e tecnológica para se desenvolver o trabalho. (TENÓRIO,2004, pág. 35)

O ambiente interno de uma empresa é o mesmo que o coração humano, tudo depende de um bom funcionamento de ambos para que possam ser distribuídas de forma correta e coerente as tarefas e missões da microempresa.

6.6.3 Poder de negocio de clientes

Um dos principais propósitos de uma empresa é a obtenção e fidelização dos clientes, afinal de contas, nada adianta uma boa gestão dentro da microempresa se não há receptação e administração de seus clientes.

Segundo Bengt Karlöf,

[...] As grandes empresas ainda tendem a tratar o cliente como uma coisa abstrata. As carreiras-relâmpago, em grandes organizações, tendem a fazer com que os altos executivos não se preocupem em descobrir quem são seus clientes e em conhecê-los e conhecer suas estruturas subjacentes de necessidades. Nesse caso, o termo clientes se refere a executivos e indivíduos que tomam ou influenciam decisões de compra. (1999, Pág 97.)

Eis que surge a necessidade da preocupação com os clientes, as empresas independentemente de seus segmentos, gestores, missões e valores, devem conhecer a mais fundo seus clientes, a forma como eles vêem a empresa, o que eles realmente esperam da mesma, quais suas intenções e perspectivas.

Uma empresa deve ter contato direto com o cliente a fim de entender quais são suas necessidades que precisam ser atendidas.

7 FLUXO DE CAIXA

Há duas formas de apresentação do fluxo de caixa líquido das atividades operacionais:

O método indireto deriva do fluxo de caixa das atividades operacionais, tomando-se o lucro operacional mais a depreciação e as mudanças nos itens de capital de giro. Os valores dos componentes são facilmente obtidos a partir da última demonstração do resultado do período e dos dois últimos balanços patrimoniais.;

O método direto demonstra o fluxo de caixa das atividades operacionais em termos de fluxo de caixa bruto, não distinguindo entre o lucro do período corrente e as mudanças do capital de giro. (BRAGA, 2003, pág. 11)

Analisar e coletar as informações obtidas através do fluxo de caixa proporciona possíveis interpretações analíticas para possíveis tomadas de decisões. O controle perante o fluxo de caixa deverá ser sempre intenso e contínuo, pois trata – se de informações diárias da empresa, podendo demonstrar índices que possam ser analisados, demonstrando o potencial da empresa em formas/setores individual.

8 ESTUDO DE CASO

Para demonstrar a relação da teoria apresentada nesse trabalho com a prática, foi levantada às informações na microempresa MISTER DOG BANHO E TOSA, cujo objetivo foi demonstrar a importância da implantação da controladoria com ênfase no processo de controles na área de banho e tosa, através da elaboração de informações contábeis gerenciais que beneficiam no processo decisório.

Para o desenvolvimento da pesquisa, os métodos utilizados foram: Estudo de Caso: analisando e observando os aspectos voltados para a implantação da controladoria, bem como sua importância e reflexo no processo produtivo da microempresa MISTER DOG BANHO E TOSA; através de Observação Sistemática, foram observados, analisados e acompanhados os procedimentos que envolvem a gestão de informações e a implantação da controladoria na empresa como suporte ao estudo de caso; e o método Histórico: relatando os dados, a história, a evolução dos serviços na empresa enfocando o aprimoramento do negócio, como suporte para o desenvolvimento ao estudo de caso.

8.1 Informações da empresa

A microempresa tem por nome fantasia Mister Dog Banho & Tosa, está situada no município de Jaru/Rondônia, trata – se de uma empresa familiar, constituída no início do ano de 2009, atuante no mercado há 9 anos.

A mesma foi constituída como MEI (Microempreendedor Individual) trabalhando apenas com 2 (duas) pessoas, o microempresário e um funcionário, no qual seria o permitido pela legislação vigente no país para empresas de tal porte, a empresa possui cerca de 50m² dividida em 2 (dois) cômodos, sendo um para recepção de clientes e escritório e outro para desenvolvimento de suas atividades de embelezamento e higiene animal.

Seu ramo de atividades está unicamente voltado para prestação de serviços, com o ramo de higienização e embelezamento de animais domésticos (cachorros e gatos) de pequeno e médio porte, e alojamento de animais de pequeno porte (hotel), e também conta com serviço de busca e entrega.

Tal microempresa teve início por três fatores relativamente interessantes, o primeiro foi pela busca de se ter algo próprio para se trabalhar, o segundo foi pelo fato de gostar de animais domésticos e o terceiro foi se dado pelo fato da concorrência. Perante pesquisas no município, o proprietário relatou o fato de que empresas do mesmo ramo trabalhavam de uma forma em que na visão dele, não se possuía um padrão de qualidade ativo na prestação dos serviços.

Daí então o fato da criação da microempresa, no intuito de se ter um negócio próprio e zelar pela qualidade da prestação de serviços referente à higienização e embelezamento de animais domésticos de pequeno e médio porte no município de Jarú -Rondônia.

8.2 Sistema de informação da empresa.

A empresa apesar de esta inserida no mercado a 9 (nove) anos, não tem nenhum tipo de controle ou Planejamento de Recursos Empresariais.

Diante disto surge a necessidade de realizar um estudo de caso nesta empresa, no intuito de orientar sobre as principais ferramentas a serem implantadas na empresa como forma de controle e transparência no seu negócio.

8.2.1 Fluxo de caixa diário

O fluxo de caixa é de fundamental importância, sendo que o mesmo contém detalhamentos usados freqüente que permite a adequada análise das informações contidas, de forma que sua estrutura leva a empresa a entender as informações.

Com o acompanhamento de relatório demonstrativo pode ser feita a comparação diária indicando assim se há alguma variação que poderá influenciar nas tomadas de decisões.

O fluxo de caixa serve para a administração analisar as situações:

- a) Saldo de caixa e bancos;
- b) Vendas à vista, vendas a prazo e vendas a prazo com descontos;
- c) Despesas diversas;

Ressalta-se que com o preenchimento dos números em cada conta, obtém o saldo inicial referente ao dia anterior, o valor total de suas receitas e despesas diária e por fim o saldo final do dia.

Dessa maneira conseguindo um controle diário com uma melhor visualização e segurança, a fim de assegurar futuros riscos.

8.2.2 Modelo de pedido

Este relatório gera informação para o departamento financeiro, de produção e expedição. Trata-se de um relatório com a finalidade de controlar despesas com materiais, informar o preço, a quantidade e a classificação da matéria, assegurando o controle das compras para que seja adquirido somente o necessário em quantidade exata.

8.2.3 Contas a pagar

O contas a pagar são de fundamental importância para o bom andamento da empresa. Para o departamento financeiro cumprir sua função, é necessário que todos os departamentos tenham uma integração, para que possam chegar todos os títulos devidos.

Com o intuito de permitir rapidez nos pagamentos, não deixando atrasar as datas para que não haja futuras despesas e demonstrando o seu aspecto de empresa pontual.

8.2.4 Contas a receber

O contas a receber é um dos ativos mais importantes da empresa, em que estão incluídos todos os valores que deverão ser recebidos pela mesma. Deve ser controlado mensalmente, evitando que tenha inadimplência.

O contas a receber é realizado pelo departamento financeiro que controla toda parte dos recebimentos a vista, a prazo e também os clientes inadimplentes são realizado um acordo para possível quitação.

8.2.5 Custos

Todas as empresas, independentemente da área de atuação (comércio, indústrias ou serviços), possuem gastos. Estes gastos se subdividem genericamente em custos, despesas variáveis e despesas fixas. A análise destes gastos de faz necessária para apuração correta de sua lucratividade e também para o gerenciamento financeiro mais eficiente.

8.2.6 Formação de preço

A correta formação de preço de venda é de fundamental importância para sobrevivência e crescimento das empresas, é necessário que se trace uma estratégica política de formação de preço.

Uma eficiente formação de preço não quer dizer preços altos e nem baixos, e sim um eficiente controle de custos, conhecimento do mercado de atuação, equilíbrio operacional e retorno desejado pelos acionistas. A identificação e o conhecimento do mercado de atuação, as condições comerciais e mercadológicas das empresas integrantes são itens de grande importância na formação do preço de venda de serviço.

Um item de grande influência na formação do preço de vendas são os impostos incidentes, cabendo a empresa analisar cuidadosamente cada regime de tributação e avaliar em qual a incidência é menor sem que precise agir com desonestidade, praticando a sonegação.

A margem de contribuição é uma excelente ferramenta para formação do preço de venda do produto, pois, após apurado quanto foi gasto para a fabricação do produto, abrangerá o preço de venda sabendo de quantos terá que ser à margem de contribuição.

Ao utilizar a margem de contribuição para formação do preço, derivamos que ao aumentar a produção, os gastos variáveis aumentarão no seu total e permanecerá constante quando calculado por unidade do produto, ao contrário dos gastos fixos que será o mesmo em seu total, mas diminuirá seu valor ao dividir por unidade do produto.

O estudo da formação do preço de venda é bem amplo, pois não depende somente da pretensão de lucro da empresa, depende de muitos outros fatores que influenciam diretamente sua formação, entre elas pode-se destacar o aumento e diminuição da oferta e procura que tendem a forçar o empresário a baixar o preço ou permiti-lo que o aumente.

A finalidade na formação de preço e poder criar um relatório, e demonstrar a discriminação dos impostos, as comissões de vendas, os fretes, as despesas bancárias, custo financeiro, a fim de obter a margem de lucro de cada serviços e o percentual de faturamento.

Dessa maneira consegue alcançar o preço de venda e adequar-se ao preço corrigido e a sua margem de lucro corrigida diante do mercado.

8.2.7 Demonstração do resultado do exercício - DRE

A DRE é uma demonstração contábil dinâmica que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e despesas realizados em determinado período.

Dessa maneira, oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período, apesar desta empresa esta desobrigada a realizar este demonstrativo, foi sugerido a elaboração mensalmente para fins administrativos e trimestralmente para fins fiscais.

No conceito de gestão a contabilidade estuda-a em três aspectos:

Econômico, Financeiro e Patrimonial.

De acordo com a legislação brasileira, Lei Nº 6.404/187, 15 de Dezembro de 1976, as empresas deverão apresentar na DRE:

- A receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- A receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- As despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;

- O lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais;
- O resultado do exercício antes do imposto de renda e a provisão para o imposto;
- As participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e as contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados;
- O lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Essa demonstração é apresentada pela empresa na posição vertical, discriminando todas as contas de acordo com a sua classificação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da controladoria na empresa com utilização de um sistema de informações integrado ao processo e normas contábeis gerenciais, facilmente terá melhor entendimento e aproveitamento das informações entre os departamentos, maior rapidez na solução de problemas diários, melhor confiabilidade dos dados recebidos e repassados, que possibilitará ao contador gerencial conduzir o administrador a observar e analisar todas as fases de sua produção, identificando possíveis falhas ou exceções para tomada de decisões adequadas, atingindo os objetivos estabelecidos tendo uma análise correta da situação da empresa com maior eficiência e segurança.

Assim, no momento em que a gestão administrativa solicitar alguma informação para tomada de decisões, essas serão rapidamente extraídas da contabilidade e revertidas em relatórios que serão estruturados em planos estratégicos e apresentados juntamente com a controladoria os acontecimentos e fatos da empresa para a tomada de decisões. O desempenho do contador torna-se mais atuante e eficiente, induzindo a administração a chegar à melhor tomada de decisões.

De acordo com a pesquisa, a atuação da controladoria contempla a integração do sistema de informações a contabilidade e na evidenciação dos objetivos da organização. Assim, ela auxilia na criação e geração de informações que utilizadas como ferramenta orientem os gestores na tomada de decisões diante das situações de seu dia a dia, contribuindo, em grande escala, na otimização do resultado global da empresa.

Mediante o estudo de caso realizada na empresa, em função da busca de eficiência e excelência na qualidade de controle da empresa tanto em seus serviços prestados para atender as expectativas e principalmente as necessidades de seus clientes, constatamos que as informações gerenciais que serão utilizadas no processo de tomadas de decisões, através de ferramenta de controle.

Diante da falta de controle e da falta de integração de sistema de informações, que dificulta agilidade e praticidade das informações propomos:

A integração do sistema de informações para a empresa que detenha ferramentas de controle, gerenciamento e contabilidade, que proporcionará um

melhor aproveitamento das informações. Para análise, que possibilitará o proprietário melhor entendimento e aproveitamento entre os departamentos, maior rapidez na solução de problemas, conduzindo a observar e analisar todas as fases da atividade da empresa, identificando possíveis falhas para tomadas de decisões com maior eficácia e segurança e acompanhamento das estratégias da empresa.

REREFÊNCIAS

- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis: Estrutura, Análise e Interpretação**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- CATELLI, Armando. **Controladoria – Uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2.ed, São Paulo: Atlas, 2001.
- COLENGUI, Vitor Mature. **O & M e Qualidade Total – Uma integração perfeita –** 2.ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 7.ed., São Paulo: Atlas, 2014.
- FERNANDO G. Tenório, org. **Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais**. 8.ed., Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- KARLÖF, Bengt, 1939. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso**. Tradução de Silvia DüsselSchiros. Rio de Janeiro: Rocco 1999.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PERES JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 3.ed., São Paulo : Atlas 2005.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 2007.
- NUNES, Antonio Carlos. **Contabilidade Básica – para pequenos e micro empresários**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.
- OLIVEIRA, Luis Martins de, SILVA, Carlos Alberto dos Santos, PEREZ Junior. HERNANDEZ José. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 9.ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- PEREZ Jr, José Hernandez; OLIVEIRA, Luis Martins; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- REZENDE, D.A; ABREU, A.F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2003.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Planos de Negócios**. 3 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. 1ª ed. 2004, 6ª tri. Curitiba: Juruá, 2008.

SILVA, Nelson Peres da. **Análise e estruturas de sistema de informação**. São Paulo: Érica, 2007.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2008.

YIN, Robert. **Estudo de Caso- Planejamento e Métodos**. 5.ed., Porto Alegre: Bokmam, 2015.