

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARCOS PERUCHI JUNIOR

**CONTROLADORIA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A PERSPECTIVA
TEÓRICA E A PRÁTICA EM UMA EMPRESA DO SETOR METALMECÂNICO**

CRICIÚMA

2015

MARCOS PERUCHI JUNIOR

**CONTROLADORIA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A PERSPECTIVA
TEÓRICA E A PRÁTICA EM UMA EMPRESA DO SETOR METALMECÂNICO**

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

Orientador(a): Prof. Esp. Fabrício Machado Miguel

CRICIÚMA

2015

MARCOS PERUCHI JUNIOR

**CONTROLADORIA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A PERSPECTIVA
TEÓRICA E A PRÁTICA EM UMA EMPRESA DO SETOR METALMECÂNICO**

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

Criciúma, 16 de Novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fabrício Machado Miguel – Especialista - (UNESC) – Orientador

Prof. Jonas Scremin Brolese – Especialista – (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, que de alguma forma estiveram me apoiando neste processo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me guiou e me iluminou para que eu pudesse concluir mais esta etapa.

Aos meus pais, que estiveram sempre ao meu lado, me apoiando nas decisões, me incentivando sempre a continuar, e influenciando para jamais desistir.

Agradeço também ao Sérgio De Lucca, que me auxiliou através de entrevistas, conversas, que me possibilitaram acompanhar os processos.

Também agradeço aos meus amigos e familiares em geral, que de alguma forma me deram energias positivas.

E por fim, agradeço ao meu orientador, Fabrício Machado Miguel, por sua dedicação em me auxiliar, e por ter me incentivado a progredir com os estudos e pesquisas.

“Ninguém é tão sábio que nada tenha para aprender, nem tão tolo que nada tenha para ensinar.”

Blaise Pascal

PERUCHI JR, Marcos. **Controladoria: uma análise comparativa entre a prática em uma empresa do setor metalmecânico e a perspectiva teórica.** 2015. 65 p. Orientador: Fabrício Machado Miguel. Trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2015.

RESUMO

A presente pesquisa em controladoria consiste em analisar de forma comparativa a prática em uma empresa do setor metalmecânico e a perspectiva teórica. Desta forma, o problema é saber de que forma as ferramentas da controladoria estão sendo utilizadas. Foi preciso trazer a teoria sobre o assunto, e depois compará-las com a prática, fazendo uma analogia entre elas. Para responder tal problema, foram estabelecidos objetivos, sendo eles, desenvolver um fluxograma do processo das informações contábeis, elencar os relatórios de gestão utilizados pela controladoria, comparar os métodos utilizados pela gestão da empresa com a perspectiva teórica, e analisar o nível de relevância que a controladoria dá para cada informação obtida por meio dos dados levantados. Com isso, foi possível perceber a relevância do tema, o qual faz parte do dia a dia da gestão das empresas, trouxe a realidade prática e possibilitou a comparação com a teoria.

Palavras-chave: Controladoria. Gestão. Analisar. Comparar. Relevância.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Tópicos do Planejamento | 15 |
| Figura 2 – Demonstração da Margem de Contribuição | 24 |
| Figura 3 – Margem de contribuição unitária x Margem de contribuição total | 24 |
| Figura 4 – Ponto de Equilíbrio | 25 |
| Figura 5 – Gráfico Ponto de Equilíbrio | 26 |
| Figura 6 – Cálculo da Liquidez Seca | 29 |
| Figura 7 – Cálculo da Liquidez Imediata | 30 |
| Figura 8 – Cálculo da Liquidez Geral | 30 |
| Figura 9 – Cálculo do Endividamento..... | 31 |
| Figura 10 – Cálculo da Composição do Endividamento..... | 32 |
| Figura 11 – Estampo Completo..... | 39 |
| Figura 12 – Placa Magnética..... | 39 |
| Figura 13 – Punção Isostático..... | 40 |
| Figura 14 – Estampo Completo Telha..... | 40 |
| Figura 15 – Linha de Blocos..... | 41 |
| Figura 16 – Britador de Rolos..... | 41 |
| Figura 17 – Caçamba Basculante Reforçada..... | 42 |
| Figura 18 – Estrutura Organizacional da MPJ S/A | 43 |
| Figura 19 – Fluxograma das Informações Contábeis..... | 44 |
| Figura 20 – Balanço Patrimonial MPJ S/A | 49 |
| Figura 21 – Demonstrativo de Resultado Sintético Simplificado MPJ S/A | 50 |
| Figura 22 – Comparativo entre teoria e prática das análises da controladoria..... | 52 |
| Figura 23 – Análise de Indicadores 1 | 52 |
| Figura 24 – Análise de Indicadores 2 | 54 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Exemplo simplificado do Demonstrativo de Resultado..... | 47 |
|--|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SC – Santa Catarina

TI – Tecnologia de Informação

MCU – Margem de contribuição unitária

PVU – Preço de venda unitário

CVU – Custo variável unitário

DVU – Despesa variável unitária

S/A – Sociedade Anônima

ERP - *Enterprise Resource Planning* (Planejamento de Recursos Empresariais)

PL – Patrimônio Líquido

DR – Demonstrativo de Resultado

PCP – Programação de Produção

ROL – Receita Operacional Líquida

DRE- Demonstrativo do Resultado do Exercício

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA | 12 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 14 |
| 2.1 A CONTROLADORIA..... | 14 |
| 2.1.1 Princípios da controladoria | 14 |
| 2.1.2 Funções e Atribuições | 17 |
| 2.1.3 Objetivos da controladoria | 18 |
| 2.2 A EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA..... | 19 |
| 2.3 A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E GESTÃO | 19 |
| 2.3.1 Gestão de sistemas de informação para apoio ao processo | 21 |
| 2.3.2 Indicadores de Desempenho | 22 |
| 2.3.2.1 Balanço Patrimonial..... | 22 |
| 2.3.2.2 Demonstrativo de Resultado | 22 |
| 2.3.2.3 Margem de Contribuição | 23 |
| 2.3.2.4 Ponto de Equilíbrio | 25 |
| 2.3.2.5 Ebitda | 27 |
| 2.3.2.6 Análise Horizontal..... | 27 |
| 2.3.2.7 Análise Vertical..... | 28 |
| 2.3.2.8 Índice de Liquidez Corrente..... | 29 |
| 2.3.2.9 Índice de Liquidez Seca | 29 |
| 2.3.2.10 Índice de Liquidez Imediata | 30 |
| 2.3.2.11 Índice de Liquidez Geral..... | 30 |
| 2.3.2.12 Endividamento..... | 31 |
| 2.3.2.13 Composição do Endividamento..... | 31 |
| 2.3.2.14 Imobilização do Patrimônio Líquido..... | 32 |
| 2.3.2.15 Taxa de Retorno do Patrimônio Líquido | 33 |
| 3 METODOLOGIA | 34 |
| 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO..... | 34 |
| 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS | 36 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 37 |
| 4.1 MPJ S/A | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2 MERCADO DE ATUAÇÃO | 38 |
| 4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS | 38 |
| 4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 42 |
| 4.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CONTROLADORIA | 44 |
| 4.6 FLUXO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS..... | 44 |
| 4.7 ANÁLISE DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS | 46 |
| 4.8 ANÁLISE ENTRE TEORIA E PRÁTICA..... | 51 |
| 4.8.1 Comparativo dos relatórios utilizados | 51 |
| 4.9 ENTREVISTA COM O CONTROLLER | 54 |
| 4.9.1 Entrevista | 54 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 57 |
| REFERÊNCIAS..... | 59 |
| ANEXO(S)..... | 61 |
| ANEXO A – ENTREVISTA COM O CONTROLLER – SÉRGIO DE LUCCA | 62 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo abordará o tema e o problema do trabalho, o objetivo geral e os específicos, e contemplará também a justificativa para o mesmo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Na incessante busca pela liderança de mercado, as empresas estão constantemente à procura de melhorias nos processos, isso não é exceção para o segmento metalmeccânico, os empresários estão pagando caro quando não estabelecem controles para atingir os objetivos, às vezes nem mesmo os traçam, não dão um norte para a empresa, que acaba entrando em decadência.

Atualmente para que as empresas possam atuar com eficiência e também permanecerem por mais tempo no mercado, é indispensável que seja implantado um sistema eficiente para a gestão, algo que atenda os objetivos da empresa, para assim estar apta a tomar decisões relacionadas a investimentos atuais ou futuros, medidas para redução de despesas e custos, e também ações para alavancar vendas e contribuir para atingir o lucro desejável para o negócio, entre outras ações, contribuindo não somente para a perpetuidade da mesma, mas também para o crescimento da entidade.

A controladoria vem por muito tempo se consolidando como uma das principais ferramentas de gestão, se tornando parte da empresa como um setor da administração, e a figura do *Controller* torna-se indispensável para as entidades. O mesmo irá buscar de uma forma macro, os dados que tem a disposição, os transformará em informações relevantes para tomadas de decisão, portanto, terá o grande papel de atuar em conjunto com os sócios ou acionistas, visando o crescimento e a consolidação da empresa no mercado.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: De que forma as ferramentas da controladoria estão sendo utilizadas numa indústria do ramo metal mecânico localizada no município de Criciúma?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em verificar de que forma as ferramentas da controladoria estão sendo utilizadas numa indústria do ramo metal mecânico localizada no município de Criciúma.

Para atingir o objetivo geral, se fazem indispensáveis os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver um fluxograma do processo das informações contábeis;
- Elencar os relatórios de gestão utilizados pela controladoria;
- Comparar os métodos utilizados pela gestão da empresa com a perspectiva teórica;
- Analisar o nível de relevância que a controladoria dá para cada informação obtida por meio dos dados levantados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A abordagem utilizada neste trabalho de pesquisa é bastante atual, e se propõe através de abrangentes estudos realizados por diversos autores brasileiros e estrangeiros.

Suas contribuições teóricas são diversas, entre elas está a metodologia de trabalho de um departamento de controladoria, que traz a tona os problemas enfrentados para se manter uma empresa estável, em conjunto com o propósito de consolidá-la no mercado, sendo assim, contribuirá na prática para obter um modelo de gestão eficiente, gerando resultados para as entidades.

Um bom controle interno refletirá em bons resultados, este é o paralelo que se traça entre a controladoria e os resultados, as entidades que seguirem este padrão terão grandes chances de sucesso, pois esse tipo de gestão, o administrador terá um percentual elevado de acerto em suas decisões, e terá em suas mãos uma grande ferramenta que é a controladoria, comandada pelo *Controller*.

O estudo realizado apresentará o comparativo entre a controladoria sob a perspectiva da empresa e a perspectiva dos estudiosos no assunto, com isso, será possível identificar e elencar os pontos relevantes que devem ser aprimorados, pois

mostrará como está sendo feito na empresa, e de que forma é mais eficiente se tratando de controladoria com ênfase na gestão para tomada de decisão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo abrange a fundamentação teórica em relação ao tema, buscará esclarecer o assunto, trazendo diversos autores que concentraram seus estudos sobre controladoria.

2.1 A CONTROLADORIA

A controladoria é o setor responsável por ministrar as informações geradas pelas demonstrações contábeis e financeiras das organizações, com elas em mãos, compilará as mesmas medindo a relevância de cada uma, fará análises de índices para medir o desempenho, e apresentará aos usuários internos e externos.

Em termos gerais, controladoria é o departamento dentro de uma organização, responsável pela elaboração e gerenciamento das informações mais relevantes para o processo de tomada de decisão, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Os modernos conceitos de administração e gerência enfatizam, por sua vez, que uma eficiente e eficaz controladoria deve estar capacitada a:

- Organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- Manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos;
- Exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2014)

Desta forma, pode-se dizer que o bom desempenho de uma empresa há de vir de uma boa gestão, sendo que esta será mais eficiente quando estiver nas mãos do *Controller*, ou seja, ele administrará as informações de cunha decisória, que auxiliam a alta administração, trazendo benefícios com suas sugestões.

2.1.1 Princípios da controladoria

A controladoria, assim como diversas áreas, deve passar por um processo de planejamento, após isso será capaz de atuar com eficiência e precisão. Para isso, existem alguns princípios a serem seguidos.

Todo planejamento deve ser validado por princípios científicos, práticos e éticos, pois planejar não consiste em apenas trabalhar com modelos matemáticos e financeiros. É imprescindível reconhecer que as pessoas têm fundamental importância no processo e que planejar não é uma atitude absolutamente previsível, resultante da aplicação de alguns modelos e fórmulas matemáticas, não bastando só modificar as variáveis das diversas equações que formam o modelo. (MORANTE; FAUZI, 2008)

Há que se falar que existem algumas considerações para ser seguidas e obedecidas para a normalidade do processo:

Figura 1 – Tópicos do Planejamento

- | |
|--|
| <p>- Envolvimento Administrativo: as pessoas precisam se envolver no processo de planejar. A participação faz com que ocorra o comprometimento na perseguição dos objetivos traçados. Permite que tudo seja antecipadamente conhecido pelos participantes e que estes apoiem as ideias. A confiança no processo é necessária para o êxito. Quando o ocupante do cargo participa ativamente do processo de planejamento, ele se sente envolvido e comprometido com o alcance dos objetivos e metas envolvidos no planejamento.</p> |
| <p>- Adequação Organizacional: a organização precisa estar adaptada ao planejamento. Planejar deve ser parte integrante da cultura da organização. Espera-se um ambiente propício para a recepção do processo de planejamento e seu posterior acompanhamento. Os participantes devem discutir as responsabilidades de cada área, de cada orçamento, de cada parte do plano que interage com outra.</p> |
| <p>- Prática Contábil: é inegável a participação da contabilidade num processo de planejamento orçamentário. Dados passados amplamente disponibilizados, informações atuais rapidamente obtidas de um eficiente sistema contábil, acoplamento da nomenclatura das contas com a atividade gerencial dos dados financeiros, constituindo um sistema de informações gerenciais altamente eficiente, são fundamentais para a elaboração e acompanhamento do</p> |

planejamento.

- Expectativas Realistas: há participantes que divergem e se confundem com os dados, outros participantes simplesmente não concordam e uns poucos participantes concordam com tudo o que é estabelecido pelos demais. São características do processo de elaboração de um orçamento integrado. Um aspecto deve ser comum, uma vez aprovado, a implantação do orçamento deve ocorrer sem maiores resistências. As características internas de cada organização devem ser previamente estudadas e reconhecidas por todas as partes atuantes no processo de planejamento e sua implementação. No entanto, devem ser evitadas expectativas divorciadas de uma realidade. A empresa precisa ser bem conhecida pelos participantes do processo de planejamento, em todos os pontos fortes, que devem ser capitalizados, e pontos fracos, que devem ser neutralizados, com vistas à consecução do plano.

- Oportunidade: a elaboração e implementação do plano orçamentário deve se dar com base em um calendário formal. O ideal é que o período planejado abranja o período fiscal seguinte. Portanto, sua elaboração deve ocorrer antes do início do ano fiscal. Um planejamento orçamentário não deve “dominar” o ambiente da empresa. Também não pode representar uma “tábua da salvação” para os problemas da organização, porque não se trata de uma definição em si mesma, mas, sim, um elemento de apoio à tomada de decisão para a superação das dificuldades e melhoria do resultado operacional da empresa.

Fonte: Adaptado de Morante e Fauzi, 2008.

Os autores se referem aos princípios da controladoria como um uso obrigatório para obtenção de melhores resultados, já que sem os mesmos, nada adiantará manter a controladoria, há objetivos traçados pela administração, e os mesmos não serão atingidos se não houver interesse por parte da controladoria, os interesses desta, e da alta administração devem estar correlacionados para o bom futuro da organização.

Apesar de que grande parte dos dados que vão para a controladoria ser de origem contábil, a sua atuação não é apenas administrar o sistema contábil da

organização. Ela tem uma maior abrangência, transformando-se num verdadeiro banco de dados que subsidia os executivos da companhia com informações importantes ao processo de tomada de decisões, incluindo, também, dados de natureza física e qualitativa. (BARRETO, 2008)

Por estes motivos, o setor de controladoria é o que tem a maior capacidade para afirmar quais as decisões a serem tomadas pela gerência administrativa são mais importantes, com a abrangência de dados que a mesma proporciona, a controladoria tem a responsabilidade de trazer informações fidedignas e coerentes, tais que levam a um maior percentual de acerto ao se definir ações imediatas e estratégias de futuro.

2.1.2 Funções e Atribuições

Apesar de complexo, o trabalho a ser realizado pelo profissional de controladoria, deve ser analisado, de forma geral, como um meio para obtenção dos resultados pretendidos pela alta administração de uma empresa.

Para que seja exercida em toda sua plenitude e com eficiência, a controladoria precisa ser conduzida por um profissional experiente, com larga vivência em finanças empresariais, e também é imprescindível que tenha grande habilidade no relacionamento com os responsáveis pela gestão das diversas áreas funcionais da organização. (MORANTE; FAUZI, 2008)

Sendo assim, é de suma importância, que o perfil do profissional de controladoria, o denominado *Controller*, possua experiência suficiente para que possa desenvolver o trabalho com perfeição, é necessário vivência em áreas diversas como: finanças, custos, gestão, entre outras, o que é totalmente plausível, pois a condução da controladoria deve ser gerida com o máximo de conhecimento das diversas áreas, para que a empresa tenha expectativa de crescimento.

Com isso, pode-se dizer que o profissional deve possuir algumas habilidades específicas para o desempenho das suas funções, que segundo Morante e Fauzi são:

a) a preparação e a interpretação dos relatórios financeiros da organização: estas atividades requerem um levantamento acurado e, sobretudo, uma linguagem de fácil entendimento pelos especialistas e gestores da organização, com um tratamento suficientemente sintetizado, sem perda de conteúdo analítico.

b) a verificação sistemática e permanente dos objetivos e metas: compete à controladoria o acompanhamento das diversas rubricas que compõem o planejamento orçamentário da organização. Uma ação preventiva e corretiva com relação a objetivos e metas não atingidos é parte integrante das atribuições da controladoria.

c) a elaboração e análise de informações gerenciais: com o auxílio de ferramental estatístico, a controladoria deve se antecipar na projeção de dados conjunturais, acoplados aos números que denotam a evolução dos dados da empresa, fornecendo um verdadeiro manancial de elementos de apoio à decisão, em especial no tocante aos riscos do negócio e resultados envolvidos em suas operações. (MORANTE; FAUZI, 2008)

Entende-se, que com as diversas habilidades que o profissional de controladoria deve possuir, a atuação do mesmo traz grandes chances de sucesso nos negócios.

2.1.3 Objetivos da controladoria

Os objetivos desta unidade administrativa, ou ramo do conhecimento, está intensamente ligado ao resultado econômico da organização.

Para que se alcancem os resultados que se espera, deve haver uma área na organização que detenha a visão do todo e possua instrumentos para a otimização das ações empreendidas e das decisões tomadas. Isso permite definir que a missão dada a controladoria é: assegurar a otimização do resultado econômico da organização. (PELEIAS, 2002)

Tendo objetivos traçados, a administração passa a ter uma missão que almeja alcançar, com isso a controladoria torna-se fundamental neste processo.

Assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, a controladoria deve se esforçar para garantir a continuidade da organização com o cumprimento de sua missão. Nesse sentido, seu papel fundamental consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado superior aos resultados de cada área. (MOSIMANN; FISCH, 1999)

Desta forma, a controladoria coordenará a execução das medidas de otimização de resultados, e controlará as mesmas colhendo os resultados e medindo o percentual de conclusão das decisões tomadas.

2.2 A EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA

Desde a antiguidade, quando as pessoas comercializavam mercadorias, a contabilidade já estava presente, era impossível manter o controle dos negócios sem que houvesse uma determinada parcela de tempo para analisar e acompanhar o andamento desses negócios, a figura do *Controller* já era modelada conforme as necessidades da época.

Segundo (Shier, *apud* PEREZ JR; PESTANA E FRANCO 1997, p.11),

a atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial. Nesse sentido, a controladoria exerce papel preponderante na empresa apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades. Para facilitar o entendimento do processo de planejamento e controle de uma empresa, a controladoria desenvolveu a visão do modelo de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados.

Esta competitividade é sem dúvida um dos principais motivos para que a controladoria esteja presente nas organizações, pois com ela, as empresas sentem a necessidade de manter controle sobre suas operações, e também definir estratégias para garantir o sucesso e a longevidade da mesma, com isso, a controladoria foi uma das áreas da ciência contábil que mais cresceram nestes últimos anos, estabelecendo novas diretrizes e processos, os quais estão dando suporte à alta administração para a tomada de decisão, contribuindo para que a gestão seja de qualidade e de excelência.

2.3 A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E GESTÃO

O sucesso empresarial no controle e no gerenciamento é obtido por meio da controladoria, com sua forma eficiente de conduzir a administração.

Desta forma PELEIAS (2002, p.13) afirma que,

a controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas. Ao colher subsídios de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, a controladoria pode estabelecer as bases teóricas necessárias à sua atuação na organização.

Sendo assim, ela é uma agregação de diversas áreas, o que torna a faz indispensável. As funções e atividades exercidas pela controladoria moderna tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento de qualquer tipo de organização, a curto e longo prazo.

Segundo OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA (2014, p. 6),

fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia, os níveis preocupantes de corrupção em algumas nações, os aspectos sociais, entre outros, exigem gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades.

Há muito tempo que vem se falando da globalização, a mesma está presente em diversos livros e revistas, o que impressiona, é que ela está refletindo positivamente para as empresas, pois com a concorrência entre elas vem aumentando, trazendo a tona grandes ideias, inovações tecnológicas, e mais uma vez, interferindo no planejamento das organizações, o *Controller* deve estar atento, pois deverá auxiliar nas decisões para garantir o desempenho, para que assim a empresa possa se sobressair perante as demais.

Mosimann e Fisch (1999, p. 124) destacam que “O processo de controle que interessa à controladoria é aquele que possibilita avaliar se cada área está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, isto é, se está sendo eficaz em relação aos planos orçamentários.”

Desta forma, é do interesse da controladoria que o controle, quando for da sua própria área, avalie se seus esforços para aperfeiçoar o resultado econômico da empresa estão de fato, atingindo seus objetivos, para que então garanta o

cumprimento da sua própria missão, precisa também que avalie se as informações econômico-financeiras geradas pelo sistema de informações por ela administrado estão adequadas às necessidades dos modelos de decisão, em qualidade, quantidade e temporaneidade, avalie se sua gestão em coordenar os esforços dos gestores das demais áreas está conduzindo a empresa à eficácia, no que tange a aspectos econômicos, e quando for da empresa, avalie economicamente, os desvios ocorridos entre o que foi previsto e o que foi realizado em todas as áreas da empresa. (Mosimann; Fisch, 1999)

Portanto a controladoria tem sob sua responsabilidade controlar os assuntos econômico-financeiros e encontrar os desvios. As correções para esses desvios cabem aos gestores de cada área.

2.3.1 Gestão de sistemas de informação para apoio ao processo

Na vivência prática, cabe ao *Controller* desenvolver sistemas de informação que auxiliam no processo administrativo, com a ajuda da área de TI, que por sua vez vem se consolidando cada vez mais no mercado profissional trazendo grandes avanços na geração de informações.

A informação é o resultado e a base da ação executiva. A partir dessa comprovação, é preciso se empenhar para suprir os gestores com ferramentas de informática que permitam o planejamento, o registro e o controle das decisões tomadas em cada fase do processo de gestão. Cabe à controladoria exercer essa função, e para isso, é necessário que a mesma tenha visão de que o desenvolvimento conceitual, a implantação, a operação e a manutenção de sistemas de informação são necessários para apoio ao processo de gestão. O exercício eficiente dessa função pressupõe o conhecimento e a correta “leitura” das determinações do modelo de gestão adotado pela organização e dos modelos de decisão, de mensuração e de informação. (PELEIAS, 2002)

Sendo assim, este sistema de informações torna-se a principal ferramenta de apoio a gestão, balizando as decisões da alta administração, tudo sob orientação do *Controller*, ou seja, decisões de melhorias e ajustes de desempenho sendo tomadas em conjunto, a alta administração e a controladoria.

2.3.2 Indicadores de Desempenho

Devido à grande competitividade que reina no mercado empresarial, é de fundamental importância, a análise dos indicadores de desempenho nas organizações, sendo assim, as decisões da gestão estarão diretamente ligadas a estes indicadores.

2.3.2.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é a principal base para as diversas análises, pois ele demonstra a situação patrimonial da empresa em determinado período.

Ele tem o objetivo de demonstrar, a todas as pessoas interessadas, as informações sobre o patrimônio e os resultados da empresa, possibilitando o conhecimento e a análise de sua situação econômico-financeira. (BRAGA, 1999)

O Balanço Patrimonial fielmente representa graficamente o patrimônio. Nele constam os valores do Ativo, do Passivo Exigível e do Patrimônio Líquido em determinado período (na data em que o balanço é elaborado). (SANTOS; BARROS, 2005)

A estrutura do Balanço Patrimonial é bastante simples, basicamente dividida em 2 partes, Ativo (bens e direitos) e Passivo (obrigações e pl), dos quais os totais devem ser idênticos. Eles subdividem-se no Ativo em Ativo Circulante e Ativo Não-Circulante, e no Passivo, em Passivo Circulante, Passivo Não-Circulante e Patrimônio Líquido. (SANTOS; BARROS, 2005)

Desta forma, conclui-se que o Balanço Patrimonial, em termos gerais, é a principal ferramenta de análise das empresas, o qual deve ser explorado com muita atenção, utilizando os indicadores de desempenho.

2.3.2.2 Demonstrativo de Resultado

O que há pouco tempo atrás era chamado de DRE - Demonstrativo de Resultado do Exercício, e que hoje conhecemos apenas por DR – Demonstrativo de Resultado, em conjunto com o Balanço Patrimonial é a principal base existente para as análises.

O DR, indica o resultado apurado pela empresa no período, abrange totalmente o período, ela apresenta exclusivamente dados voltados à performance da empresa neste determinado período (normalmente um ano), pois demonstra os saldos acumulados das contas de resultado, ou seja, receitas, despesas e custos. (SANTOS; BARROS, 2005)

A Demonstração do Resultado deve apresentar um resumo das variações positivas ou negativas, ocorridas em um determinado período de tempo, geralmente é o exercício social, relacionando e explorando as atividades operacionais da empresa. (BRAGA, 1999)

Em termos gerais, a DR é uma grande ferramenta da contabilidade para servir como base de informações que juntas auxiliam a tomada de decisão, pois ela traz números fidedignos em relação às receitas, custos e despesas, pois são de origem contábil.

2.3.2.3 Margem de Contribuição

Grande parte dos livros sobre controladoria estratégica mostra a margem de contribuição como uma ótima ferramenta para gestão, pois ela mostra o valor de faturamento que um produto ou serviço contribui para pagar os custos e despesas fixas das organizações.

De acordo com PELEIAS (2002, p.117), “é a diferença entre a receita e custo operacional. Esse conceito demonstra a efetiva contribuição que um evento/transação apresenta para a cobertura dos custos fixos das áreas de responsabilidade e da empresa.”

A figura abaixo esclarece este cálculo:

Figura 2 – Demonstração da Margem de Contribuição

| | |
|-----------------------------------|-----------------|
| Venda líquidas | 8.000,00 |
| (-) Custo dos produtos vendidos | 3.800,00 |
| (-) Despesas variáveis | 1.000,00 |
| (=) Margem de Contribuição | 3.200,00 |
| (-) Custos fixos | 1.200,00 |
| (-) Despesas fixas | 800,00 |
| (=) Lucro líquido | 1.200,00 |

Fonte: Cunha (2007, p. 106).

A margem de contribuição é calculada pela diferença entre o preço de venda de um produto e seus custos e despesas variáveis, por isso ela pode ser entendida como a contribuição dada por esse produto para cobrir o montante de custos e despesas fixas da empresa, que uma vez superado, o saldo é a contribuição para a geração de lucro. (Megliorini; Souza, 2011)

Sendo assim, a análise deste indicador é muito importante, pois garante um controle eficaz nos resultados por produto, fazendo a gestão ser mais atuante, no sentido que o gestor poderá ver a margem de contribuição como um termômetro da geração de lucros, uma vez que ele tenha em mãos o montante de seus custos e despesas fixas, saberá o quanto deve vender de cada produto para cobri-los e até mesmo qual produto deve receber mais forças de vendas para garantir maiores margens.

Para efeitos de cálculo, a margem de contribuição pode ser unitária ou total, onde a margem de contribuição unitária (MCu) é obtida através preço de venda unitário (PVu) diminuído do custos (CVu) e despesas variáveis (DVu). Para cálculo da margem de contribuição total, multiplica-se a margem de contribuição unitária pela quantidade de vendas, conforme figura abaixo:

Figura 3 – Margem de contribuição unitária x Margem de contribuição total

$$Mcu = PVu - CVu - DVu \quad MCT = MCu \times \text{Quantidade Vendida}$$

Fonte: Adaptado de Megliorini (2009).

2.3.2.4 Ponto de Equilíbrio

Este é um indicador que demonstra o volume de vendas necessário para obtenção do lucro ou prejuízo nulo ou zero, pois somente a partir deste número de unidades vendidas que a entidade começará a auferir lucros nas vendas.

Segundo Megliorini e Souza (2011, p. 83),

[...] com uma determinada quantidade vendida, uma empresa obtém um montante de margem de contribuição que se iguala aos custos e despesas fixos. Trata-se do ponto de equilíbrio, caracterizado pela ausência de lucro ou prejuízo operacional (há aqui um resultado nulo).

Assim, o cálculo do ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta de gestão, pois possibilita a imposição de metas, e desta forma o *Controller* poder ter controle total da execução das mesmas para atingir os objetivos da empresa em relação aos lucros.

De acordo com Bruni (2003) “é obtido através do somatório de todos os custos fixos do período analisado e dividido pela margem de contribuição unitária, o que determinara a quantidade mínima de produto a ser vendido para que a empresa tenha equilíbrio econômico.” Segue abaixo a representação:

Figura 4 – Ponto de Equilíbrio

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

Fonte: Adaptado de Wernke (2011).

Parisi e Megliorini (2011) destacam que conhecer o nível mínimo de atividade que a empresa deve ter é um critério para avaliações relevantes. Prover-se de tal informação na avaliação de investimentos relativos ao aumento da capacidade de produção, abertura de novas empresas, apresentação de novos produtos ou transição de mercados, é fator de alta relevância no contexto organizacional. Diante

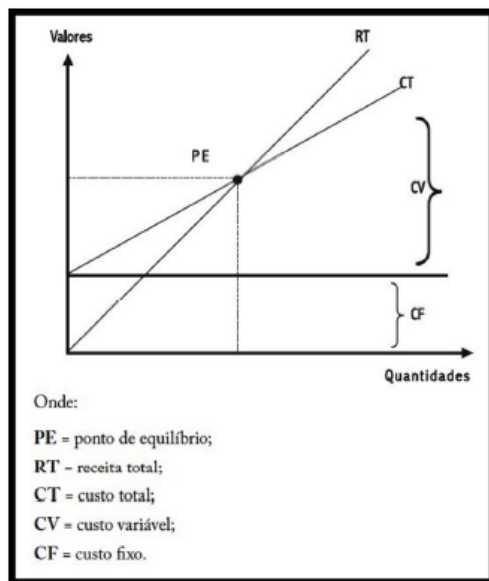
disso, no ponto de equilíbrio contábil foca-se em gerar recursos necessários para cobrir todos os gastos.

Em complemento ao que foi dito anteriormente,

no ponto de equilíbrio (E), a empresa está produzindo somente o suficiente para gerar receita que se iguala ao custo, ou seja, quando está operando em um nível de produção igual ao seu ponto de equilíbrio, a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, pois está gerando recursos suficientes apenas para remunerar seus fatores de produção. Esse ponto indica o mínimo de receita gerada pela produção para que a empresa não sofra prejuízo (DUTRA, 2003, p. 336).

Com a finalidade de esclarecer ainda mais os conceitos anteriormente destacados cabe visualizar a figura 4 que consiste na representação gráfica do ponto de equilíbrio:

Figura 5 – Gráfico Ponto de Equilíbrio



Fonte: Cunha (2007, p. 106)

Desta forma, foi possível compreender a importância que o cálculo do Ponto de Equilíbrio tem na gestão estratégica das organizações.

2.3.2.5 Ebitda

EBITDA é uma sigla em inglês que corresponde à expressão: *Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Amortization*, que, na língua portuguesa significa dizer: Lucro antes dos Juros, Imposto (Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o lucro), Depreciação e Amortização.

De acordo com Perez Jr; Oliveira e Silva (2014, p. 292),

representa a geração operacional de caixa da companhia. O quanto a empresa gera de recursos apenas em sua atividades, sem levar em consideração os efeitos financeiros representados pelos pagamentos de juros sobre empréstimos, dos impostos e das despesas que não afetam o capital circulante líquido da empresa.

O Ebitda se tornou famoso entre os analistas e jornalistas do mercado por causa de sua grande facilidade de apresentação, e assim ganhou fama por ser chamado de uma espécie de número mágico em meio às centenas de números que compõem as demonstrações financeiras. O conceito de Ebitda poderia se equivaler ao conceito do fluxo de caixa operacional, medido antes do imposto de renda. Mas na verdade, parte das receitas encontradas no Ebitda pode não ter sido recebida, e também parte dessas receitas pode ainda não ter sido paga. (MATARAZZO, 2010)

Segundo Assaf Neto (2010, p. 196) “o EBITDA pode ser interpretado como um indicador do potencial de geração de caixa proveniente de ativos operacionais.”

Portanto, ele é sem dúvidas um bom indicador de desempenho nas organizações, e vale ressaltar que a boa utilização deste método de análise traz grandes chances de um eficaz poder decisório.

2.3.2.6 Análise Horizontal

A análise horizontal é uma análise que permite verificar a evolução das contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis individualmente de maneira simples e rápida, ela faz a comparação das contas entre si e entre os diferentes períodos. Isso é feito utilizando simplesmente a regra de três. Esse método dá condições para que se possa chegar a um nível detalhado que outros

processos não permitem, pois é possível medir cada conta isoladamente. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

Segundo Matarazzo (2010, p. 172) “baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação a uma demonstração financeira básica, geralmente a mais antiga da série.”

O objetivo principal desta análise é evidenciar a situação econômica, patrimonial e financeira das organizações, por meio de relações entre contas e grupos de contas das demonstrações contábeis. (PACHECO; OLIVEIRA, 2015)

Sendo assim, a análise horizontal tem relevância para definir quais as variações entre as contas de um período e outro, trazendo a possibilidade de estabelecer metas e controlá-las.

2.3.2.7 Análise Vertical

A análise vertical é calculada de forma semelhante aos índices da análise horizontal. Os dois são calculados pela regra de três simples, porém a diferença entre eles é que na horizontal temos que o foco é a variação entre períodos em uma mesma conta, já na análise vertical o foco é analisar a variação entre uma conta e outra conta base em um mesmo período. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

De acordo com Matarazzo (2010, p. 170),

análise Vertical baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras. Para isso se calcula o percentual de cada conta em relação a um valor-base. Por exemplo, na Análise Vertical do Balanço calcula-se o percentual de cada conta em relação ao total do Ativo.

A análise vertical tem como objetivo principal, expor a situação patrimonial, econômica e financeira das organizações, esta técnica apura o percentual de crescimento ou declínio de valores de uma conta ou de um grupo de contas, entre dois ou mais períodos. (PACHECO; OLIVEIRA, 2015)

Desta maneira é possível identificar que com a análise vertical, temos a possibilidade de avaliar quanto representam os valores de uma conta em relação à conta base.

2.3.2.8 Índice de Liquidez Corrente

O índice de liquidez corrente leva em consideração o quanto a empresa tem de recursos disponíveis em curto prazo (ativo circulante) para cada real de dívidas também de curto prazo (passivo circulante). (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

Desta forma significa dizer que se o índice de liquidez corrente for maior que 1, o capital circulante líquido (CCL) da empresa será positivo, então terá compatibilidade entre os recursos que se espera receber em curto prazo e aqueles que se espera pagar no curto prazo. Melhor dizendo, este índice mostra a capacidade da empresa para pagar as dívidas de curto prazo. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

2.3.2.9 Índice de Liquidez Seca

Este índice mostra a parte das dívidas de curto prazo (passivo circulante) que poderiam ser quitadas com a utilização dos itens de maior liquidez no ativo circulante, que são as contas de disponível e contas a receber. Isto é, ele mostra o quanto a organização tem de ativos líquidos para cada real de dívidas de curto prazo. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

Para fim de calcular a liquidez seca, devemos utilizar o ativo circulante, desconsiderando os estoques e as despesas antecipadas, conforme exemplo abaixo:

Figura 6 – Cálculo da Liquidez Seca

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: Martins, Miranda e Diniz (2014).

Portanto, o referido índice nos traz uma perspectiva financeira da organização em relação as dívidas de curto prazo, porém, sem considerar os estoques e as despesas antecipadas.

2.3.2.10 Índice de Liquidez Imediata

A liquidez imediata mostra a parcela de dívidas em curto prazo (passivo circulante) que podem ser pagas imediatamente utilizando os valores que estão em caixa e equivalentes de caixa (disponível). Ou seja, ele representa o quanto a empresa tem disponível para cada real de dívidas vincendas em curto prazo. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

O cálculo a seguir demonstra o índice de liquidez imediata:

Figura 7 – Cálculo da Liquidez Imediata

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: Martins, Miranda e Diniz (2014).

Sendo assim, este índice mostra à organização a situação financeira em que a mesma se encontra, sendo possível observar se a empresa tem capacidade para pagar suas obrigações de curto prazo com apenas o seu disponível.

2.3.2.11 Índice de Liquidez Geral

O índice de liquidez geral representa o quanto a organização possui de recursos de curto e de longo prazo (ativo circulante + realizável a longo prazo) para cada real de dívidas de curto e longo prazo (passivo circulante + passivo não-circulante). Portanto, ele mostra a capacidade de pagamento da empresa para as dívidas de curto e longo prazo, com os recursos disponíveis e os que ainda serão convertidos, que são de curto e longo prazo. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

Segue figura que demonstra a fórmula de cálculo da liquidez geral:

Figura 8 – Cálculo da Liquidez Geral

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

Fonte: Martins, Miranda e Diniz (2014).

Então, o índice de liquidez geral traz a possibilidade da empresa observar a sua capacidade de pagamento das dívidas de curto e longo prazo, utilizando o seu capital do ativo circulante somado ao realizável a longo prazo.

2.3.2.12 Endividamento

O índice de endividamento expõe quanto a organização tem de dívidas com terceiros (passivo circulante + passivo não circulante) para cada real de recursos próprios (patrimônio líquido). Ele mostra a dependência que a empresa tem em relação ao capital de terceiros e, desta forma, apresenta o risco que a mesma está sujeita. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

Em seguida a figura mostra o cálculo do índice de endividamento:

Figura 9 – Cálculo do Endividamento

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Fonte: Adaptado de Martins, Miranda e Diniz (2014).

De acordo com o exposto, Matarazzo (2010, p. 220) afirma que o endividamento, “[...]Mostra grande sensibilidade na evidenciação do aumento de endividamento da empresa.”

Desta forma, não se pode dizer que um alto endividamento seja bom ou ruim, pois é necessário analisar a qualidade da dívida, que são os prazos de pagamento, as taxas de juros, o risco da moeda (se em reais ou dólar), sendo assim, a organização deve se atentar a composição do endividamento.

2.3.2.13 Composição do Endividamento

A composição do endividamento é importante para podermos analisar a solvência de uma empresa, com base nos prazos de vencimentos das dívidas.

Nesse sentido, ela mostra quanto do total das dívidas é exigível em curto prazo, calculando a relação entre o passivo circulante e o passivo circulante + passivo não circulante. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

A fórmula para calcular esta relação é:

Figura 10 – Cálculo da Composição do Endividamento

$$\text{Composição do Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

Fonte: Martins, Miranda e Diniz (2014).

Do ponto de vista financeiro, é normal que a empresa busque recursos de longo prazo para financiamento do seu Ativo Não Circulante, e recursos de curto prazo para financiamento do Ativo Circulante. Mesmo que não existam regras fixas, já que cada entidade busca uma estrutura de capitais que potencialize seus resultados, uma empresa com níveis mais elevados de endividamento no longo prazo terá melhores condições de gerar recursos para fazer frente aos compromissos num momento de crise, por exemplo. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

2.3.2.14 Imobilização do Patrimônio Líquido

O índice de imobilização do PL apresenta a parcela que está investida do capital próprio em ativos imobilizados ou ativos intangíveis. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014)

Martins, Miranda e Diniz (2014, p. 141) ainda afirmam,

quanto mais recursos próprios a empresa investir em ativos de baixa liquidez (imobilizado, investimentos e intangíveis), menos sobrá para investir em Ativos Circulantes, conseqüentemente, terá que financiar as aplicações de curto prazo com recursos de terceiros.

Portanto, são estes os principais motivos que tornam o controle deste índice atrativo para os administradores das organizações.

2.3.2.15 Taxa de Retorno do Patrimônio Líquido

Com o resultado do cálculo do retorno do patrimônio líquido é possível realizar análises pertinentes ao desempenho da empresa.

Este é o indicador que geralmente desperta interesse principalmente dos investidores, pois ele reflete a rentabilidade do capital próprio investido na empresa. De forma simplificada, o investidor pode comparar o rendimento aplicado na empresa com o rendimento em uma aplicação financeira convencional (como a cardeneta de poupança, por exemplo). (SANTOS; BARROS, 2005)

“É, provavelmente, o mais importante quociente individual de toda a análise de balanços.” Explica Ludícibus (1998, p. 111)

Portanto, a taxa de retorno sobre o patrimônio mostra qual o percentual ou valor está retornando ao investidor em relação ao capital investido, o que o torna relevante para as análises dos gestores e empresários.

3 METODOLOGIA

A Metodologia é o estudo das etapas e dos métodos que foram utilizados para a elaboração do trabalho, de acordo com os critérios aprovados pela universidade, adequando-o para que tenha coerência nos dados.

Segundo o art. 8º do Regulamento do Trabalho de Conclusão de Curso (KELM,2005, p. 43), classifica a pesquisa em Estudos de Caso e Aprofundamentos de Temas Específicos. O Relatório Técnico-Científico decorre de estudos e/ou pesquisas envolvendo temas, questões, hipóteses ou outras situações ligadas ao campo do conhecimento contábil.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação aos objetivos este estudo caracteriza-se como descritivo, “pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema.” SANTOS (2000, p. 26).

No que se refere a análise de dados utiliza-se da abordagem quantitativa e qualitativa. O enfoque quantitativo que é descrito por Sampieri (2006) como sendo uma técnica de coleta de dados para estabelecer procedimentos utilizados pela controladoria da empresa.

O autor descreve o enfoque qualitativo onde é utilizada coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação. (SAMPIERI, 2006)

Quanto aos procedimentos, neste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico acerca do tema escolhido, que segundo Boccato (2006, p. 266),

a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Segundo Cervo e Bervian(1983, apud RAUPP e BEUREN, 2003, p.86) a pesquisa bibliográfica,

[...] explica um problema a partir de referencias teóricos publicados em documentos. Pode ser independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas dos passados existentes um determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, o qual na visão de Yin (2005, p. 21) consiste em “uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida”. Complementando esta concepção, Gil (2002) afirma que o estudo de caso tem por finalidade a verificação de modo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros métodos.

Segundo YIN (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto de vida real.

Conforme as metodologias de pesquisa definidas o trabalho será submetido a uma ligação entre a teoria e prática, visando atender esse objetivo, a presente pesquisa terá como foco comparar a aplicação prática da controladoria em uma empresa do setor metalmeccânico localizada em Criciúma, Santa Catarina com a perspectiva geral dos grandes autores sobre o assunto. Com o estudo de caso apresentado nesse trabalho, serão demonstrados os métodos utilizados para a gestão da controladoria.

A metodologia deste estudo de caso está de acordo com a proposta de estudo, com o intuito de atingir todos os objetivos definidos. Desta forma esta pesquisa envolveu técnicas, pesquisas e questão problema, com a finalidade de fazer um comparativo entre a controladoria na teoria e na prática, com o intuito de possibilitar uma análise criteriosa quanto aos procedimentos utilizados pelo *Controller* da organização.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Os procedimentos utilizados nesta pesquisa primeiramente com o foco na teoria, foi preciso juntar informações de vários autores, coletando citações de vários livros referentes ao assunto, para conseguir ter a ideia de como deve se comportar um setor de controladoria (na teoria), após isso, a base foi analisar os dados que foram fornecidos pela empresa através de contatos feitos diretamente com o setor de controladoria, o que facilitou um pouco é que sou um colaborador da empresa pesquisada, trabalhando nesta mesma área, e por isso, obtive êxito na coleta de dados muito rapidamente, em seguida, realizei entrevistas com o atual chefe do setor, o senhor Sérgio De Lucca, que me respondeu as questões com facilidade, pois atua no setor a mais de quatro décadas.

Com isso, consegui concluir a pesquisa bibliográfica do capítulo anterior e também o estudo de caso que será exposto no próximo capítulo.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será exposto o estudo feito na empresa MPJ S/A, contemplando a caracterização da empresa, os produtos e serviços, o mercado de atuação, estrutura organizacional, estrutura organizacional da controladoria, o fluxo das informações contábeis, a análise dos relatórios gerenciais, análise entre teoria e prática, e as entrevistas.

4.1 MPJ S/A

Constitui o objeto de pesquisa, uma empresa familiar fundamentada em valores sólidos, que iniciou suas atividades em 1972 como uma empresa no regime de tributação normal, atualmente ela é uma sociedade anônima de capital fechado, tributada pelo lucro real. Hoje, a MPJ S/A completa 40 anos de tradição e credibilidade com uma história construída através de importantes parcerias tecnológicas e iniciativas empreendedoras, alcançando posições de liderança no mercado mundial. O resultado dessa trajetória são duas empresas 100% brasileiras, que contribuem para o desenvolvimento do país: uma, fornecendo estampos para cerâmica plana e telhas prensadas a seco; e a outra, atuante no setor cimenteiro, de mineração e cerâmico. Em 2012, a MPJ S/A atravessou fronteiras e iniciou suas atividades na República Argentina, a fim de atender o mercado local de uma maneira mais próxima e direcionada.

Situada em Criciúma/SC, e com filiais nas cidades de: Tubarão/SC, Rio Claro/SP, Conde/PB e na cidade de Munro/Argentina a MPJ S/A é hoje a empresa do setor que mais emprega no Brasil, contribuindo para a formação de novos profissionais e para a economia brasileira. Pioneira nos grandes passos da indústria de estamparia no Brasil, ela também preza por parcerias com empresas líderes européias, formando acordos de trocas de tecnologias altamente avançadas para a sua linha de produção. Hoje, ocupa a posição de maior empresa produtora de estampos para a indústria cerâmica do mundo.

Conhecida como a maior empresa da América Latina na fabricação de maquinários para a indústria cerâmica e de mineração, no segmento de máquinas e equipamentos vem firmando várias parcerias tecnológicas com empresas líderes no exterior ao longo dos anos. Hoje, sua gama de maquinários tem uma importante

presença também no setor cimenteiro, agrário e sucroalcooleiro. Ela escreve mais um importante capítulo em sua história passando a atuar no setor rodoviário. Entra em um mercado cada vez mais forte, usufruindo toda a sua experiência e tecnologia agora para a fabricação de caçambas basculantes e toda a linha de semirreboques. Mais uma iniciativa empreendedora que comprova estar sempre atenta ao mercado, para levar aos clientes as melhores soluções de cada setor.

4.2 MERCADO DE ATUAÇÃO

Para entender a participação da controladoria na empresa MPJ S/A, é preciso pesquisar seu mercado de atuação. A MPJ S/A atua em diversos segmentos de mercado, pois possui uma variada gama de produtos, seu faturamento abrange todos os estados brasileiros, também alguns países da América Latina, como Uruguai, Paraguai, Chile, Bolívia, Argentina, Peru, e até países da Europa como a Itália. A mesma fabrica máquinas e equipamentos, peças e implementos rodoviários para os seguintes setores:

- Revestimentos Cerâmicos
- Mineração
- Cimenteiras
- Implementos Rodoviários

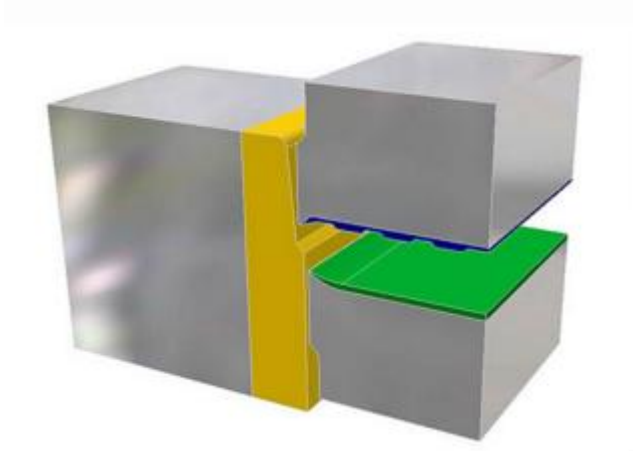
4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa MPJ S/A, trabalha com diversos produtos e serviços, são alguns deles:

O Estampo Completo, que é uma ferramenta destinada a conformação de peças cerâmicas.

Abaixo imagem do produto:

Figura 11 – Estampo Completo



Fonte: Dados da empresa (2015)

Placa Magnética Isostática, que é uma parte do estampo completo, que diminui consideravelmente o range de tamanhos das peças, melhorando a qualidade do produto. Os cepos magnéticos trabalham sobre um colchão de óleo, interligados com dutos de alta vazão. Este sistema é um círculo hidráulico fechado similar ao punção isostático que segue o princípio dos vasos comunicantes. Possui um perfeito sistema de vedação, que oferece estanqueidade às bobinas. Disponível em qualquer tamanho e normalmente acompanha sistema de aquecimento de punções superiores.

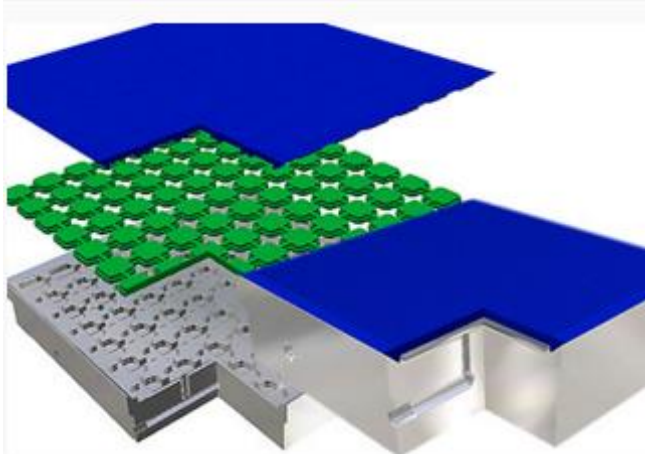
Figura 12 – Placa Magnética



Fonte: Dados da empresa (2015)

Punções, são divididos em superior e inferior, e subdivididos em dupla ação, ação combinada e ação planar, é uma parte do estampo completo.

Figura 13 – Punção Isostático



Fonte: Dados da empresa (2015)

Cerâmica telha, os produtos deste segmento são subdivididos em via úmida, e via seca. Atualmente são desenvolvidos diversos produtos que atendem este segmento, como moldes para telhas, carros alimentadores, conjunto estampo completo, e placas magnéticas.

Figura 14 – Estampo Completo Telha



Fonte: Dados da empresa (2015)

Na linha de artefatos de concreto, a MPJ S/A tem produtos que são subdivididos em, linha paver, e linha de blocos. Cada linha possui alguns tipos de moldes para concreto.

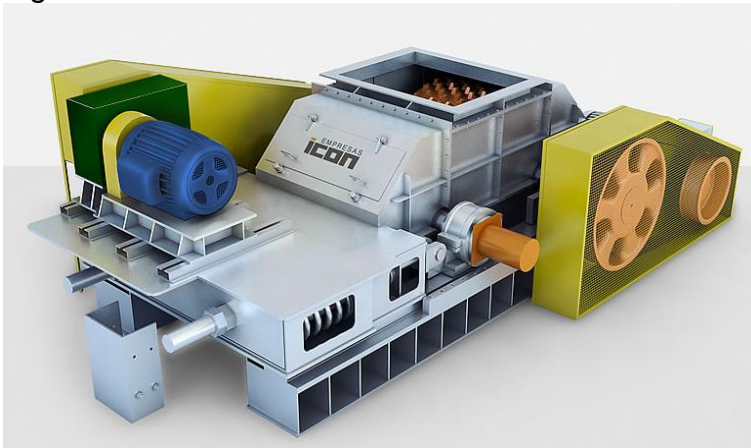
Figura 15 – Linha de Blocos



Fonte: Dados da empresa (2015)

Para o segmento de máquinas e equipamentos, são comercializados diversos produtos para o setor de revestimentos cerâmicos, para mineração como secadores, britadores, moinhos, geradores de gás quente, válvulas. Os mesmos produtos também são vendidos para cimenteiras.

Figura 16 – Britador de Rolos



Fonte: Dados da empresa (2015)

Por último, na linha de implementos rodoviários, a MPJ S/A, possui uma gama de produtos, subdividido em linha leve, e linha pesada.

Na linha leve, a empresa fabrica caçambas basculantes, caçambas basculantes reforçadas, caçamba basculante linha minério, e caçamba basculante graneleiro.

Já na linha pesada, são fabricados semirreboques dos tipos: porta-container, carga seca, graneleiro, basculante e basculante vanderleia.

Figura 17 – Caçamba Basculante Reforçada



Fonte: Dados da empresa (2015)

A empresa também presta serviços de recondicionamento dos produtos referidos anteriormente, sendo esta a atividade principal.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa, tem uma complexa estrutura organizacional, por ser uma sociedade anônima de capital fechado, possui algumas áreas que não se encontram nas empresas no geral, inclusive quadro de acionistas.

Uma delas é composta pelo Conselho da Administração composta por membros da família e também por mais três conselheiros, os quais elegem um diretor superintendente para administrar a empresa em conjunto com os membros do conselho.

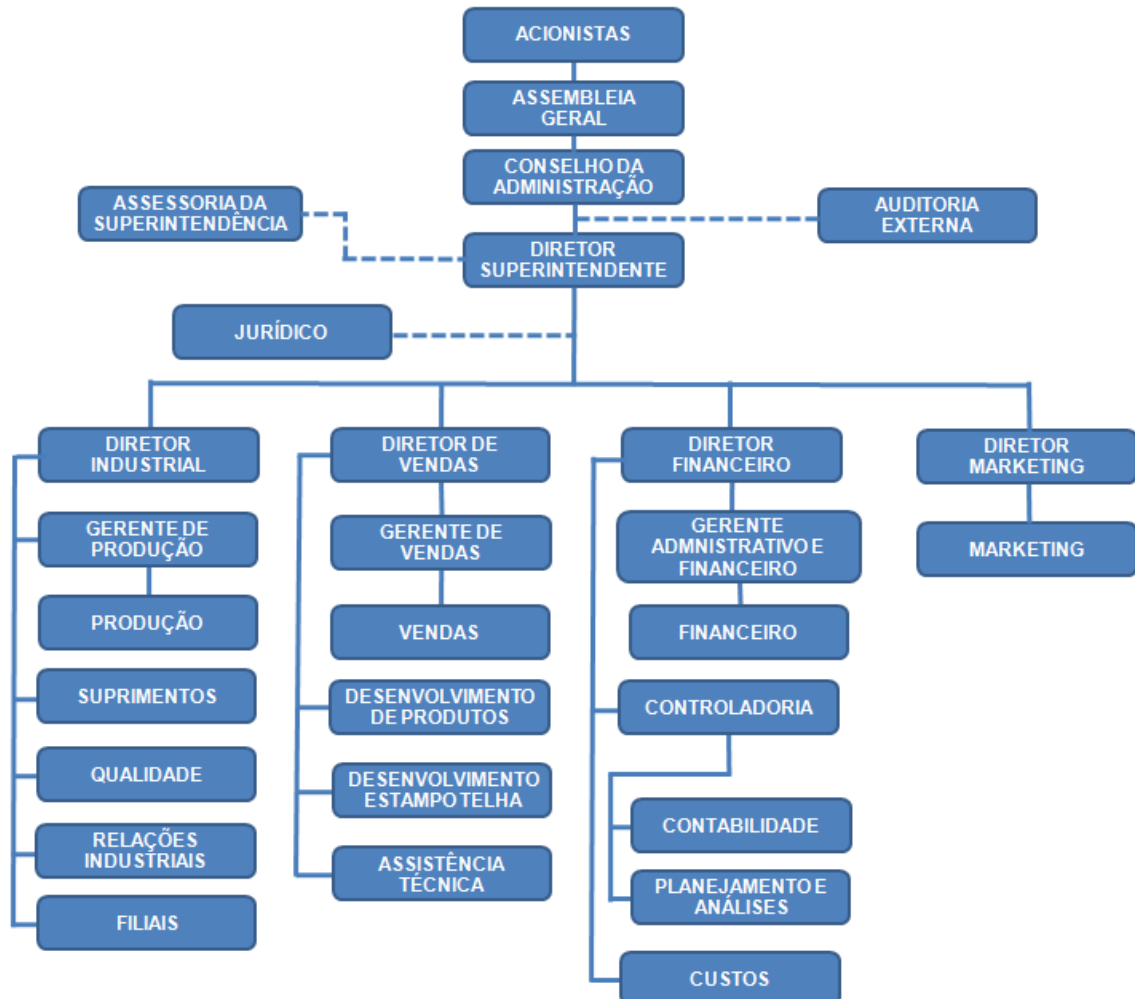
Existem quatro diretores, são eles:

- Diretor de Vendas
- Diretor Industrial
- Diretor Financeiro
- Diretor de Marketing

No organograma funcional da MPJ S/A a controladoria fica acima da contabilidade e fica abaixo do diretor financeiro.

Na figura abaixo, fica mais bem demonstrado esta estrutura organizacional.

Figura 18 – Estrutura Organizacional da MPJ S/A



Fonte: Dados da empresa (2015)

A figura acima mostra que está atribuído ao diretor industrial, a supervisão da fábrica, contemplando os setores de produção, suprimentos, qualidade, relações industriais e também as filiais.

Já o diretor de vendas é responsável pelo setor de vendas, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de estampo telha, e assistência técnica.

O Diretor financeiro é responsável pelo setor financeiro, custos e controladoria, que por sua vez, supervisiona a contabilidade, e realiza os planejamentos e análises.

A diretoria de marketing é responsável apenas pelo setor de marketing.

4.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CONTROLADORIA

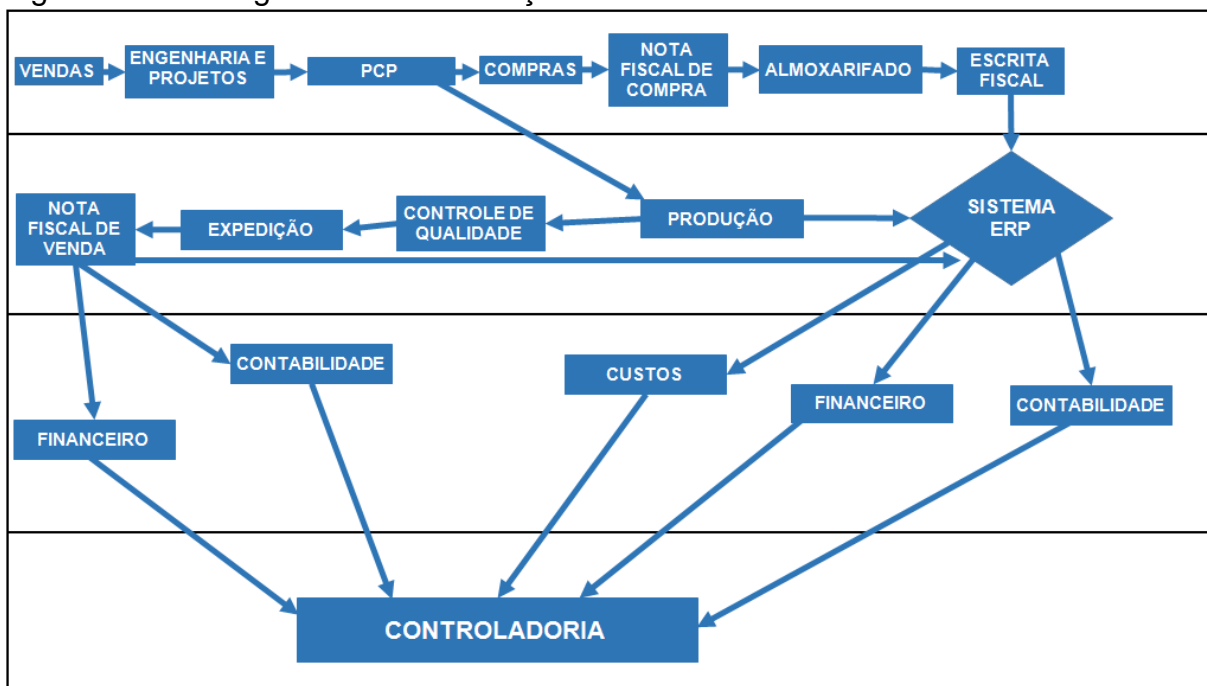
A área de controladoria da MPJ S/A conta com três colaboradores, sendo eles, dois auxiliares de controladoria, e um controller que supervisiona os trabalhos dos auxiliares.

Por hora, o setor está atendendo as necessidades da empresa, porém, se houver aumento na demanda pelas informações auxiliares à tomada de decisão, a empresa está disposta a aumentar o quadro de colaboradores nessa área, pois acredita que para seguir com sucesso, deve estar atenta aos conselhos que a controladoria dá, por meio de suas análises.

4.6 FLUXO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

No que tange ao fluxo das informações contábeis, que são a base de dados para a geração de informações da controladoria, foi elaborado um fluxograma para demonstrar a atual situação em que se encontram as informações da controladoria, mostrando quais os passos dados até que elas cheguem a controladoria, e de que forma são zeladas para que cheguem com fidedignidade e consistência.

Figura 19 – Fluxograma das Informações Contábeis



Fonte: Dados da empresa (2015)

Fica demonstrado que as informações são processadas a partir da negociação de vendas, sendo que é feito um pedido interno via sistema ERP, e passado para o setor de engenharia e projetos para que elabore os desenhos das peças, após isso, os desenhos e o pedido interno são enviados para o PCP, este por sua vez, fica encarregado de programar a entrega com a produção, e também solicita os materiais necessários para a fabricação, aí então são feitas solicitações de compra para o setor de compras iniciar o processo de compra de matérias-primas e de materiais de consumo necessários para a elaboração do produto, com isso, chegamos na etapa em que a compra é efetivada, e são geradas notas fiscais de compras de mercadorias, essas notas fiscais chegam ao setor de recebimento onde são conferidas e os produtos são armazenados no almoxarifado para posteriormente serem consumidos pela produção.

Com as notas fiscais liberadas em conformidade com as ordens de compra do setor de compras, elas são mandadas para o setor de escrita fiscal, o qual faz a conferência das notas, e as lança no sistema ERP, com isso, os valores de custo dos materiais vão para o estoque. Esse processo feito pela escrita fiscal gera informações de custos, com os valores de custo que entram no estoque, gerando simultaneamente informações contábeis, de créditos de impostos, contas a pagar, estoques, etc. E também gera informações para o financeiro, com as autorizações de pagamento de fornecedores.

Depois de serem produzidos, as mercadorias são enviadas ao controle de qualidade onde confere-se a qualidade da produção, por último as peças vão para o setor de expedição onde aguardam a liberação para o envio aos clientes, por meio da emissão de notas fiscais de venda, que geram informações de receita para a contabilidade, assim como contas a receber para o financeiro e contabilidade, e com ela, são baixados os custos dos estoques.

Após todo este processo, as informações chegam no seu destino final, que é a controladoria, onde são analisados todos os pontos, e são sugeridos melhorias no processo, para aumentar o desempenho da empresa.

Este é o processo das informações contábeis na empresa MPJ S/A.

4.7 ANÁLISE DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS

A MPJ S/A conta com uma gama de relatórios gerenciais utilizados por seus gestores diariamente, os quais são elaborados pela área de controladoria da empresa.

Dentre eles estão:

- Demonstrativo do resultado gerencial mensal analítico;
- Demonstrativo do resultado sintético e análise com orçamento – formato margem;
- Demonstrativo do resultado sintético e análise com orçamento – formato DRE;
- Balanço patrimonial gerencial;
- Variações patrimoniais do período analisado;
- Usos e aplicações dos recursos do período analisado (atual fluxo de caixa Lei 11.638);
- Gráficos sobre os seguintes itens: faturamento médio mensal último exercício comparado com meta orçamentária; faturamento médio mensal desde 2001 até 2015; análise do CPV em relação ao faturamento; análise da folha de pagamento e serviços profissionais em relação ao faturamento;
- Gráfico do faturamento mensal e análise com orçamento – Paraíba;
- Gráfico do faturamento mensal e análise com orçamento – Rio Claro;
- Gráfico do faturamento mensal e análise com orçamento – Tubarão;
- Gráfico do faturamento estampas para telhas;
- Análise do ponto de equilíbrio da empresa;
- Demonstrativo do resultado gerencial mensal analítico Paraíba;
- Demonstrativo do resultado gerencial mensal analítico Rio Claro;
- Balanços patrimoniais e demonstrativos de resultado período de 2001 à 2015;
- Análise com gráficos dos índices de endividamento período de 2001 à 2015;
- Análise com gráficos dos índices econômicos período de 2001 à 2015;

- Composição das contas patrimoniais em percentuais período de 2001 à 2015;
- Composição do ativo circulante em percentuais período de 2001 à 2015;
- Ativo circulante em percentuais – período de 2001 à 2015;
- Percentuais das contas patrimoniais em relação ao faturamento – período 2001 à 2015;
- Orçamento do fluxo de caixa;
- Orçamento do resultado projetado para o próximo exercício com as respectivas aplicações dos recursos gerados, aprovados previamente pelo conselho;
- Orçamento do resultado projetado para próximo exercício com investimentos aprovados.

Portanto, são 23 (vinte e três) relatórios diferentes para medir e analisar o desempenho da empresa, auxiliando os gestores nas decisões a tomar. Abaixo uma tabela que demonstra a situação atual de análises feitas pela controladoria. Nela podemos observar uma coluna com os percentuais de cada conta em relação a receita operacional líquida.

Tabela 1 – Exemplo simplificado do Demonstrativo de Resultado

| MPJ S/A | | DRE REALIZADO - 2014 | | | | |
|------------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|
| DESMONSTRATIVO DE RESULTADO | | | 12 | % | | |
| Janeiro à | AGO/ 2015 | Valores em R\$ 1,00 | ACUMULADO ANO | Média Mensal | sobre ROL | |
| RECEITA BRUTA (Sem IPI) | | | 63.467.199 | 5.288.933 | 122,60 | |
| Deduções sobre o Faturamento | | | -11.700.774 | -975.064 | -22,60 | |
| RECEITA OPERAC. LIQUIDA | | | 51.766.425 | 4.313.869 | 100,00 | |
| CPV TOTAL | | | -40.450.110 | -3.370.843 | -78,14 | |
| Custo produtos vendidos | | | -40.422.231 | -3.368.519 | -78,09 | |
| Custeio Industrial | | | -42.125.811 | -3.510.484 | -81,38 | |
| Mão de Obra | | | -22.433.711 | -1.869.476 | -43,34 | -35,35 |
| MOD - Criciuma | | | -9.241.533 | -770.128 | -17,85 | -14,56 |
| MOI - Criciuma | | | -3.573.391 | -297.783 | -6,90 | -5,63 |
| MOD - Rio Claro | | | -3.254.238 | -271.186 | -6,29 | -5,13 |
| MOI - Rio Claro | | | -2.120.948 | -176.746 | -4,10 | -3,34 |
| MOD - Tubarão | | | -1.668.668 | -139.056 | -3,22 | -2,63 |
| MOI - Tubarão | | | -893.281 | -74.440 | -1,73 | -1,41 |
| MOD - Paraiba | | | -1.452.189 | -121.016 | -2,81 | -2,29 |
| MOI - Paraiba | | | -229.463 | -19.122 | -0,44 | -0,36 |
| Materiais | | | -10.719.458 | -893.288 | -20,71 | |
| Material de Consumo | | | -3.001.585 | -250.132 | -5,80 | |

| | | | |
|---|-------------------|-----------------|--------------|
| Serviços de Terceiros | -1.040.069 | -86.672 | -2,01 |
| Gastos Gerais de Fabricação | -4.930.988 | -410.916 | -9,53 |
| Variação Prod em Processo | 1.703.580 | 141.965 | 3,29 |
| Saldo no final do periodo | 5.446.137 | 453.845 | 10,52 |
| Saldo no inicio do periodo | -3.742.556 | -311.880 | -7,23 |
| Custo Mercad Vendidas | -27.880 | -2.323 | -0,05 |
| LUCRO BRUTO | 11.316.315 | 943.026 | 21,86 |
| DESPESAS OPERACIONAIS | -4.909.918 | -409.160 | -9,48 |
| Despesas Com Vendas | -938.253 | -78.188 | -1,81 |
| Desp.com Assist Técnica | -71.606 | -5.967 | -0,14 |
| Retiradas pro-labore | -569.549 | -47.462 | -1,10 |
| Despesas Administrativas | -3.170.414 | -264.201 | -6,12 |
| Outras Receitas Operacionais | 291.244 | 24.270 | 0,56 |
| Outras Desp. Operacionais | -386.805 | -32.234 | -0,75 |
| Deprec. Administração | -64.535 | -5.378 | -0,12 |
| <u>LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</u> | 6.406.397 | 533.866 | 12,38 |
| Desp.e Receitas Financeiras | -1.665.790 | -138.816 | -3,22 |
| Desp.e Rec.Financ.c/Bancos | -1.532.358 | -127.697 | -2,96 |
| Juros s/Emprestimo | -133.432 | -11.119 | -0,26 |
| RESULTADO OPERACIONAL | 4.740.607 | 395.051 | 9,16 |
| Imposto de Renda | -670.477 | -55.873 | -1,30 |
| LUCRO ANTES JUROS | 4.070.130 | 339.177 | |
| Juros s/Emprestimo | 945.513 | 78.793 | 1,83 |
| LUCRO LÍQUIDO DO PERIODO | 5.015.643 | 417.970 | 9,69 |
| <u>TAXA RETORNO S/PATRIM LIQUIDO</u> | | | |
| Lucro Líquido | 5.015.643 | 417.970 | |
| Patrimonio Líquido | | | |
| No inicio do ano | 24.542.795 | 24.542.795 | |
| Percentual | 20,44 | 1,70 | |
| RETIRADAS DOS ACIONISTAS | 2.637.633 | | |
| 50% para cada empresa | | | |
| Percentual sobre o Lucro | 52,59 | | |

Fonte: Dados da empresa (2015)

Conforme tabela, pode-se observar que as análises da controladoria são feitas por meio do excel, haja vista, que com ele é possível ter informações claras

das contas contábeis, com dados vindos do sistema ERP da empresa MPJ S/A. É possível concluir que o indicador de desempenho taxa de retorno sobre o patrimônio líquido é utilizado nesta tabela.

Figura 20 – Balanço Patrimonial MPJ S/A

| MPJ S/A Criciúma - SC | | | |
|---|-----------------------------|---|-----------------------------|
| BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 | | | |
| ATIVO | | PASSIVO | |
| | <u>2013</u> <u>R\$</u> | | <u>2013</u> <u>R\$</u> |
| CIRCULANTE | <u>19.719.575,27</u> | CIRCULANTE | <u>13.780.686,86</u> |
| Disponível | <u>496.124,06</u> | Fornecedores | 3.049.911,19 |
| Caixa e Equivalentes | 496.124,06 | Adiantamentos de Clientes | 2.011.975,43 |
| Créditos | <u>12.536.831,47</u> | Salários a Pagar | 674.420,14 |
| Clientes | 11.058.805,00 | Obrigações Sociais | 604.675,17 |
| Adiantamentos a Fornecedores | 65.008,71 | Obrigações Tributárias | 557.205,62 |
| Adiantamentos a Empregados | 40.351,53 | Provisões de Férias | 1.086.377,97 |
| Impostos a Recuperar | 1.140.390,04 | Outras Contas a Pagar | 203.338,63 |
| Aplicações Liquidez não imediata | 4.000,00 | Instituições Financeiras-Financ. A. Imobilizado | 440.131,10 |
| Outros Créditos | 228.276,19 | Instituições Financeiras-Financ.- Capital Giro | 5.152.651,61 |
| Estoques | <u>6.627.527,16</u> | NÃO CIRCULANTE | <u>5.955.715,34</u> |
| Matérias-Primas e Materiais Secundários | 2.390.609,63 | Instituições Financeiras-Financ. A. Imobilizado | 297.038,00 |
| Produtos em Processo | 4.191.566,73 | Instituições Financ. - Financ Capital de Giro | 4.982.001,28 |
| Importação em Andamento | 45.350,80 | Tributos Diferidos | 480.510,06 |
| Despesas Exercício Seguinte | <u>59.092,58</u> | Impostos Parcelados | 196.166,00 |
| NÃO CIRCULANTE | <u>15.197.160,99</u> | PATRIMÔNIO LÍQUIDO | <u>15.180.334,06</u> |
| Realizável a Longo Prazo | <u>4.458.582,11</u> | Capital | <u>12.800.000,00</u> |
| Partes Relacionadas | 4.458.582,11 | Subscrito e Integralizado | 12.800.000,00 |
| Investimentos | <u>246.807,15</u> | Reservas de Lucro | <u>746.174,44</u> |
| Bens não de uso | 246.807,15 | Reserva Legal | 141.687,34 |
| Imobilizado | <u>10.491.771,73</u> | De Lucros a destinar | 604.487,10 |
| TOTAL DO ATIVO | <u>34.916.736,26</u> | Ajuste Patrimonial | <u>1.634.159,62</u> |
| | | TOTAL DO PASSIVO | <u>34.916.736,26</u> |

Fonte: Dados da empresa (2015)

Esta é a estrutura sintética utilizada pela contabilidade para o balanço patrimonial, é com ele que são feitas diversas análises, porém na forma analítica, explodindo cada conta contábil para analisar a representatividade percentual (análise vertical) de cada conta, e também é feita as análises horizontais, demonstrando as variações entre os períodos, e averiguando o cumprimento dos orçamentos anuais.

Figura 21 – Demonstrativo de Resultado Sintético Simplificado MPJ S/A

| MPJ S/A 2013 | REALIZADO | | | META (Orçamento) | | |
|---|---------------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------|
| | ACUMULADO | Média Mensal | 12 | META | Média Mensal | 12 |
| MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - GERAL BASEADA NO CUSTEIO INDUSTRIAL | 2013 | 2013 | % | 2013 | 2013 | % |
| RECEITA BRUTA | 57.110.625 | 4.759.219 | 100,00 | 56.955.689 | 4.746.307 | 100,00 |
| <u>CUSTOS VARIÁVEIS</u> | <u>-24.217.922</u> | <u>-2.018.160</u> | <u>-42,41</u> | <u>-23.559.806</u> | <u>-1.963.317</u> | <u>-41,37</u> |
| <u>Deduções do Faturamento</u> | <u>-10.163.519</u> | <u>-846.960</u> | <u>-17,80</u> | <u>-10.324.355</u> | <u>-860.363</u> | <u>-18,13</u> |
| Impostos s/Faturamento | -7.648.678 | -637.390 | -13,39 | -7.879.303 | -656.609 | -13,83 |
| Comissões s/vendas | -2.514.841 | -209.570 | -4,40 | -2.445.053 | -203.754 | -4,29 |
| <u>Custos Variáveis de Produção</u> | <u>-14.054.403</u> | <u>-1.171.200</u> | <u>-24,61</u> | <u>-13.235.451</u> | <u>-1.102.954</u> | <u>-23,24</u> |
| Materias Primas | -10.206.051 | -850.504 | -17,87 | -9.615.516 | -801.293 | -16,88 |
| GGF - Variáveis | -4.299.056 | -358.255 | -7,53 | -3.881.433 | -323.453 | -6,81 |
| Receita de Prod.para uso próprio | 476.722 | 39.727 | 0,83 | 272.388 | 22.699 | 0,48 |
| Custo de Materiais Vendidos | -26.017 | -2.168 | -0,05 | -10.890 | -908 | -0,02 |
| MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO | 32.892.703 | 2.741.059 | 57,59 | 33.395.883 | 2.782.990 | 58,63 |
| <u>CUSTOS E DESPESAS FIXAS</u> | <u>-27.971.003</u> | <u>-2.330.917</u> | <u>-48,98</u> | <u>-26.962.811</u> | <u>-2.246.901</u> | <u>-47,34</u> |
| <u>Custos Fixos de Produção</u> | <u>-23.328.006</u> | <u>-1.944.000</u> | <u>-40,85</u> | <u>-21.493.821</u> | <u>-1.791.152</u> | <u>-37,74</u> |
| Despesas Operacionais | -4.448.467 | -370.706 | -7,79 | -4.323.613 | -360.301 | -7,59 |
| Despesas com Vendas | -927.551 | -77.296 | -1,62 | -862.493 | -71.874 | -1,51 |
| Desp.c/Assit.Técnica | -55.062 | -4.589 | -0,10 | -60.867 | -5.072 | -0,11 |
| Retiradas Pro Labore | -574.509 | -47.876 | -1,01 | -681.655 | -56.805 | -1,20 |
| Desp Administrativas | -2.658.519 | -221.543 | -4,66 | -2.589.469 | -215.789 | -4,55 |
| Outras Receitas Operacionais | 114.206 | 9.517 | 0,20 | 0 | 0 | 0,00 |
| Outras Despesas Operacionais | -347.032 | -28.919 | -0,61 | -129.129 | -10.761 | -0,23 |
| <u>Desp. E Receitas Financeiras</u> | <u>-194.530</u> | <u>-16.211</u> | <u>-0,34</u> | <u>-1.145.377</u> | <u>-95.448</u> | <u>-2,01</u> |
| RESULTADO ANTES VARIAÇÕES ESTOQUES | 4.921.700 | 410.142 | 8,62 | 6.433.072 | 536.089 | 11,29 |

Fonte: Dados da empresa (2015)

Esta demonstração simplificada do resultado da empresa em determinado período prova algumas análises utilizadas pela controladoria, uma delas é a análise vertical que está mostrando o quanto cada conta representou da receita de faturamento bruto. Outra análise feita com esse demonstrativo é a análise horizontal em valores, que assim como no balanço patrimonial citado anteriormente, também mostra a variação entre os períodos. Porém, como contribuição a controladoria da empresa, eu sugiro que seja demonstrada esta variação em percentual e também valor com uma coluna ao lado, isto facilitará a análise.

4.8 ANÁLISE ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Neste capítulo será desenvolvido a explanação da pesquisa comparando a teoria e a prática, no que se refere ao setor de controladoria da empresa MPJ S/A.

4.8.1 Comparativo dos relatórios utilizados

Como dito anteriormente, existem várias espécies de relatórios que servem de base para as análises da gestão da empresa, estes são elaborados pela gerência, ou por outro setor da entidade, principalmente pela controladoria.

Esses controles são chamados de ferramentas de controle e gestão, os quais auxiliam as tomadas de decisão.

Segundo os autores superintendentes do assunto, existem alguns indicadores de desempenho, elencados a seguir:

- Balanço Patrimonial
- Demonstrativo de Resultado
- Margem de Contribuição
- Ponto de Equilíbrio
- Ebitda
- Análise Vertical
- Análise Horizontal
- Índice de Liquidez Corrente
- Índice de Liquidez Seca
- Índice de Liquidez Imediata
- Índice de Liquidez Geral
- Endividamento
- Composição do Endividamento
- Imobilização do Patrimônio Líquido
- Taxa de Retorno do Patrimônio

A controladoria da MPJ S/A possui 23 relatórios gerenciais que contemplam muito bem quase que a totalidade dos indicadores que a teoria cita.

Isso fica demonstrado pela figura a seguir que foi baseada nas planilhas da controladoria e na entrevista feita com o setor:

Figura 22 – Comparativo entre teoria e prática das análises da controladoria

| TEORIA Análises | PRÁTICA | |
|---------------------------------------|---------|-----|
| | Sim | Não |
| Análise do Balanço Patrimonial | X | |
| Análise do Demonstrativo de Resultado | X | |
| Margem de Contribuição | X | |
| Ponto de Equilíbrio | X | |
| Ebitda | | X |
| Análise Vertical | X | |
| Análise Horizontal | X | |
| Índice de Liquidez Corrente | X | |
| Índice de Liquidez Seca | | X |
| Índice de Liquidez Imediata | | X |
| Índice de Liquidez Geral | X | |
| Endividamento | X | |
| Composição do Endividamento | | X |
| Imobilização do Patrimônio Líquido | X | |
| Taxa de Retorno do Patrimônio | X | |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Alguns itens de análises estão demonstrados da forma que são utilizados, na figura a seguir:

Figura 23 – Análise de Indicadores 1

| MPJ S/A | | 2015 | HISTORICO | | |
|------------------------------------|--|-----------|-----------|-------|-------|
| INDICADORES GERENCIAIS | | REALIZADO | 2014 | 2013 | 2012 |
| 1- ANALISE FINANCEIRA | | | | | |
| 1.1 | Índice de Liquidez Corrente | 1,35 | 1,36 | 1,44 | 1,96 |
| 1.2 | Índice de Liquidez Geral | 1,58 | 1,55 | 1,42 | 1,61 |
| 1.3 | Quociente do Endividamento | 0,46 | 0,47 | 0,46 | 0,39 |
| 1.4 | Quociente de garantia de capital de terceiros | 1,17 | 1,15 | 1,18 | 1,53 |
| 2- INDICES DE ENDIVIDAMENTO | | | | | |
| 2.1 | Dívidas s/ROL -limite ideal acima de 2 - Coif. | 2,28 | 2,11 | 2,10 | 2,31 |
| 2.2 | Participação de capital de terceiros - % | 85,57 | 86,96 | 84,43 | 65,17 |
| 2.3 | Compos do endividam (Curto prazo s/divida total) - % | 72,68 | 78,99 | 67,81 | 62,87 |
| 3- ANALISE ECONOMICA | | | | | |
| 3.1 | Taxa de Retorno s/Patrimonio Líquido | 15,27 | 18,92 | 15,23 | 14,43 |
| 3.2 | Taxa de Retorno sobre Investimentos(TRI) | 9,04 | 10,04 | 8,94 | 8,86 |

Fonte: Dados da empresa (2015)

Conforme a figura acima, a empresa divide as análises em: Análise Financeira, Índices de Endividamento, e Análise Econômica. Dentro da financeira, tem o índice de liquidez corrente, liquidez geral, quociente de endividamento e garantia de capital de terceiros.

Já no item 2, que são os índices de endividamento, estão as análises de dívidas em relação a receita operacional líquida, a participação de capital de terceiros, e a composição do endividamento.

No terceiro e último item, são analisadas as taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e a taxa de retorno sobre os investimentos.

Estas figuras comprovaram uma ótima base de análise da controladoria atualmente, pois vem se utilizando grande parte dos relatórios gerenciais citados pelos autores como principais relatórios existentes para análise gerencial. O que está faltando ainda é a utilização do Ebitda que é o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, que seria uma boa forma de análise, pois mostraria o quanto a empresa está gerando de recursos com as atividades operacionais.

Falta também uma análise mais específica da controladoria com relação a composição do endividamento, que mostraria a qualidade das dívidas, que nada mais é que os percentuais de endividamento em curto prazo, e em longo prazo, ou seja, se o percentual de longo prazo ser maior, a empresa tem mais chances de solvência e tem mais probabilidade de ter boa saúde financeira por mais tempo, pois a maior parte das dívidas são neste caso, exigíveis a longo prazo, a empresa tem mais tempo para gerar recursos para quitar essas dívidas. Já o contrário, se o percentual for maior no curto prazo, a empresa terá menos tempo para geração de recursos, pois as dívidas estariam sendo exigidas em menor prazo.

Seria interessante também uma análise dinâmica deste parâmetro com a análise dos índices de liquidez, pois mesmo que a composição do endividamento mostrasse bons números em relação as dívidas estarem sendo cobradas em sua maior parte em longo prazo, ainda restariam dívidas de curto prazo, que para sua quitação, é necessário que os índices de liquidez estejam positivos, pois do contrário, a empresa passará por problemas financeiros, por isso, concluo que a análise da composição do endividamento é importante, mas que não serve por si só para provar a situação financeira da empresa, no entanto é necessário analisá-la em conjunto com os índices de liquidez em geral.

Figura 24 – Análise de Indicadores 2

| MPJ S/A | | PERÍODO ACUMULADO | | HISTÓRICO | | | |
|--|--|-------------------|-----------|-----------|-------|-------|-------|
| Janeiro à DEZ/ 2014 | | JANEIRO À | DEZ/ 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
| INDICADORES GERENCIAIS | | META | REALIZADO | | | | |
| 1- ITENS DE CONTROLE (Percentuais) | | | | | | | |
| 1.1 | Taxa de Retorno s/Patrimônio Líquido | 19,66 | 21,63 | 16,08 | 16,02 | 30,71 | 36,98 |
| 1.2 | Taxa de Retorno sobre Investimentos(TRI) | 11,78 | 11,23 | 9,18 | 9,68 | 17,95 | 20,39 |
| 2- LIQUIDEZ E ENDIVIDAMENTO - em Coeficientes | | | | | | | |
| 2.1 | Índice de Liquidez Corrente | 2,29 | 1,36 | 1,49 | 1,82 | 1,87 | 2,05 |
| 2.2 | Índice de Liquidez Geral | 1,27 | 1,22 | 1,02 | 1,13 | 1,40 | 1,36 |
| 2.3 | Quociente do Endividamento | 0,43 | 0,48 | 0,45 | 0,40 | 0,33 | 0,33 |
| 2.4 | Dívidas s/ROL -limite ideal acima de 2 | 2,67 | 2,11 | 2,10 | 2,43 | 3,15 | 3,30 |
| 2.5 | Quociente de Imobilização do capital | 0,94 | 0,87 | 0,94 | 0,89 | 0,79 | 0,79 |
| 3 LIQUIDEZ E ENDIVIDAMENTO - em Percent | | | | | | | |
| 3.1 | Dívida total sobre ROL -Ideal abaixo de 35 | 37,39 | 47,38 | 47,70 | 41,16 | 31,72 | 30,32 |
| 4- ANÁLISE DO RESULTADO - % sobre Fatur | | | | | | | |
| 4.1 | Lucro Operac - Antes IR e Antes Juros Icon Maq | 10,59 | 7,47 | 5,37 | 7,41 | 13,67 | 15,53 |
| 4.1 | Lucro Líquido | 7,46 | 7,90 | 6,21 | 6,79 | 12,55 | 13,85 |

Fonte: Dados da empresa (2015)

Esta figura prova a utilização das análises de liquidez, imobilização do capital (imobilização do patrimônio líquido), a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, taxa de retorno sobre investimentos, também mostra uma análise vertical do quanto a dívida total está representando do ROL – Receita Operacional Líquida.

Com estes indicadores é possível demonstrar à gestão o desempenho da empresa, inclusive verificar a história, pois são guardados os valores calculados em anos anteriores, na figura está mostrando os últimos cinco anos, e comparando a meta orçada.

4.9 ENTREVISTA COM O CONTROLLER

Neste capítulo segue a entrevista feita com o atual controller da empresa, chefe da controladoria, que coordena os trabalhos e apresenta os resultados da empresa mensalmente para os acionistas e conselheiros da administração.

4.9.1 Entrevista

Foi elaborado um formulário em forma de questionário a ser respondido pelo controller, nele continham algumas perguntas referentes ao setor objeto de pesquisa, a controladoria.

Conforme o anexo 1, o primeiro questionamento foi feito da seguinte forma: de que forma a controladoria exerce função estratégica na empresa? A resposta dada pelo controller foi que somente com a elaboração do orçamento anual do DRE para o próximo exercício, isso mostra que a participação estratégica da controladoria na empresa MPJ S/A está em elaborar o orçamento anual, para posteriormente controlar a execução do mesmo, e analisar as divergências, sugerindo propostas de ações imediatas de correção.

A segunda pergunta foi em relação ao teor de relevância nas informações obtidas por meio da análise de dados. Na qual ele me respondeu que existe maior relevância nas informações históricas, pois com base em dados históricos é possível fazer previsões com maior segurança, ele ainda explicou que por ser uma empresa fabricante de bens de capital sob encomenda e bens de consumo e serviços sob encomenda, o cálculo correto do custo hora de produção é muito importante para a formação dos preços de venda de seus produtos. Isso quer dizer que ele dá mais relevância para informações com base histórica de dados, e também prefere utilizar o custo hora de produção para formação dos preços de venda.

Foi questionado também se os principais relatórios da empresa para tomada de decisão são elaborados pela controladoria, e ele disse que sim e citou os principais, que são:

- DRE gerencial mensal, e análise comparativa com as verbas previstas no orçamento;
- Balanço patrimonial gerencial
- Análise das origens e aplicações dos recursos;
- Margem de contribuição mensal, por produto e por segmento de mercado;
- Histórico anual de acompanhamento do custo fixo;
- Históricos do DRE e BP anuais com indicadores econômicos e financeiros desde 2001;
- Fluxo de caixa realizado e provisão para os próximos 6 meses;
- Custos: atualização do cálculo do custo hora de produção, para elaboração de formação de preços de venda e análise de custos realizados com custos orçados por produto.

Com isso, foi possível concluir que as diversas análises elaboradas pela controladoria são definitivamente os principais relatórios para tomada de decisão.

Na questão de número 4, foi explicado que atualmente esses relatórios elaborados pela controladoria atendem perfeitamente as necessidades estratégicas da empresa.

Foi questionado na pergunta nº 5, de que forma a controladoria auxilia no planejamento das atividades empresariais, e foi citado que a forma utilizada para tanto, é manter atualizado os dados históricos dos itens mencionados como principais relatórios gerenciais para tomada de decisão.

A mesma resposta foi dada para a questão 6, que indagava de que forma a controladoria auxilia na avaliação e controle das atividades empresariais, que foi respondido que é mantendo todos os relatórios em dia.

O controller também disse que na gestão de informações, a controladoria auxilia muito pouco, quer dizer que a gestão é feita por cada setor, fica uma sugestão de que a controladoria tenha um controle maior nesse quesito.

Ele também me disse que a controladoria não efetua controle de avaliação sobre os sistemas de controles internos, que fica somente para a administração. Creio que a controladoria poderia atuar nessa parte também, melhorando os processos internos, e reduzindo custos.

A última questão era se as informações geradas pela controladoria fornecem segurança para as tomadas de decisão. Foi exposto que sim, pois os mesmos são elaborados por profissionais habilitados, e supervisionados pelo controller que tem experiência de mais de 4 décadas na mesma empresa, e praticamente no mesmo setor, e me disse que tem relativa facilidade em perceber rapidamente em qualquer relatório econômico e financeiro quando algo está fora do normal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao elaborar esse trabalho foi imprescindível observar a relevância que a controladoria representa nas empresas. As análises e os relatórios gerenciais elaborados colaboram para que a empresa permaneça competitiva no mercado. A alta concorrência exige que os gestores mantenham controles eficientes, reduzindo os riscos de perda de mercado.

Para realização do estudo, foi necessário acompanhar a controladoria da empresa, área que é responsável por enviar informações que auxiliem os gestores no momento da tomada de decisões, bem como analisa os processos de forma a trazer benefícios para a empresa.

Compreendendo da importância do assunto, o presente estudo teve como objetivo geral verificar de que forma as ferramentas da controladoria estão sendo utilizadas numa indústria do ramo metal mecânico localizada no município de Criciúma.

Para atingir o objetivo geral, foi necessário evidenciar os objetivos específicos, que se têm em elencar os relatórios de gestão utilizados pela controladoria, comparar os métodos utilizados para gestão da empresa com a perspectiva teórica, e analisar a relevância que o *Controller* considera para cada informação obtida através dos dados levantados. Estes objetivos foram atingidos por meio da coleta de informações internas como planilhas, relatórios gerenciais, entrevistas, dentre outros.

Os quatro objetivos específicos foram atendidos. Mediante o acompanhamento e a coleta de dados junto a controladoria da empresa, análise dos relatórios gerenciais e entrevista com o *Controller*.

Ao determinar os objetivos específicos foi traçado o desenvolvimento da pesquisa. Para isso foi necessário conhecer os fundamentos básicos sobre controladoria. Foi por meio das pesquisas bibliográficas apresentadas no capítulo 2 que elucidaram estas informações.

Na sequência foi abordada no capítulo 3, a metodologia utilizada no trabalho, que consiste em enquadrar a pesquisa em um estudo de caso e pesquisa bibliográfica.

Após definida a metodologia da pesquisa, elaborou-se o estudo de caso. Nesta seção foram atendidos todos os objetivos. Para isto, primeiramente foi

caracterizada a empresa, e em seguida, foi criado um fluxograma que mostrou o fluxo das informações contábeis até chegarem a controladoria. Em seguida foram elencados os diversos relatórios gerenciais existentes atualmente na empresa, feitos pela controladoria. Posteriormente os mesmos foram comparados aos principais indicadores citados pelos autores de controladoria.

Após isso, foi montado um quadro comparativo das ferramentas de controle utilizados pela controladoria, para isso foram utilizados como base, as planilhas gerenciais da empresa, e a entrevista feita com o *Controller*.

Este estudo corroborou para a afirmativa de que o conhecimento acadêmico é utilizado no cotidiano de contadores e gestores. Pois se aplicou na prática exatamente o explicado por meio de teorias. Demonstrando esta afirmação nos resultados alcançados.

Em uma análise geral verifica-se que a medida que as empresas se tornam mais competitivas, mais necessário será a utilização de ferramentas de gestão que auxiliem no processo de tomada de decisões. Por isso a controladoria tem a responsabilidade de elaborar relatórios gerenciais eficientes, que supram as necessidades de ferramentas de controle para os gestores.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na gestão: a relevância dos custos da qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, 2006.

BOMBAZAR, Cleber Pacheco; OLIVEIRA, Cleyton Ritta de. **Análise Financeira e de Crédito**. 1 ed. Criciúma: Unesc, 2015 101 p.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis: Estrutura, análise e interpretação**. 4 ed. São Paulo: Atlas S. A., 1999, p. 205.

BRUNI, Adriano Leal; Famá, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços : com aplicações na calculadora HP 12C e excel**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3 ed. São Paulo: McGraw- Hill do Brasil.1983

CUNHA, Adriano Sérgio. **Análise de Custos**. 2 ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2007

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 43.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 225.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas S. A., 2014. 264 p.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de balanços: Abordagem Gerencial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos Análise e Gestão**. São Paulo: Afiliada, 2009.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas S. A., 2008. 164 p.

NETO, Assaf. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas S. A., 2010. 760 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução**. 10. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2014. 345 p.

PARISI, Claudio; MEGLIORINI, Evandir (Org.) **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. 353 p.

PELEIAS, Ivam R. **Controladoria – Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002. 206 p.

PEREZ JR., José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1997.

SAMPIERI, Roberto Hernández et al. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Mcgraw-Hill,2006.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SANTOS, Cleônimo dos; BARROS, Sidney Ferro. **Curso Estrutura e Análise de Balanço**. 1 ed. São Paulo: IOB-Thomson, 2005. 199 p.

SHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2008. 146 p.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

ANEXO(S)

FORMULÁRIO

1) De que forma a controladoria exerce função estratégica na empresa?

Somente com a elaboração do orçamento anual do DRE para o próximo exercício.

2) Existe teor de relevância nas informações obtidas por meio da análise de dados?

Com base em dados históricos é possível fazer previsões com maior segurança. Por ser a empresa fabricante de bens de capital sob encomenda e bens de consumo e serviços sob encomenda, o cálculo correto do custo hora de produção é muito importante para a formação dos preços de vendas de seus produtos.

3) Os principais relatórios da empresa para tomada de decisão são elaborados pela controladoria?

1 – DRE Gerenciais mensais ,e análise comparativa com as verbas previstas no orçamento.

2 – Balanços patrimoniais Gerenciais.

3 – Análise das Origens e aplicações dos recursos.

4 – Margens de contribuições mensais por produto e por segmento de mercado.

5 – Históricos anuais para acompanhamento do custo fixo.

6 – Históricos dos DRE e Balanços patrimoniais anuais com indicadores econômicos e financeiros desde 2001.

6 – Fluxo de Caixa realizado e provisão para os próximos 6 meses.

7 – Custos: Atualização do cálculo do custo hora de produção, para elaboração de formação de preços de venda e análise dos custos realizados com os custos orçados por produto.

4) Os relatórios gerenciais oferecidos pela controladoria atendem às necessidades estratégicas da empresa?

Sim atendem.

5) De que forma a controladoria auxilia no planejamento das atividades empresariais?

Apenas mantendo em dias os dados históricos mencionados no item 3.

6) De que forma a controladoria auxilia na avaliação e controle das atividades empresariais?

Mantendo todos os relatórios em dia.

7) De que forma a controladoria auxilia na gestão de informações?

Muito pouco.

8) A controladoria efetua controle de avaliação sobre sistemas de controles internos?

Não.

9) As informações geradas pela controladoria fornecem segurança nas tomadas de decisão?

Oferecem boa segurança. Pois os relatórios são elaborados por profissionais habilitados e supervisionados pelo "Controller", cuja experiência de mais de 4 décadas trabalhando na mesma empresa e praticamente no mesmo setor , possui relativa facilidade de perceber rapidamente em qualquer relatório econômico e financeiro quando algo está fora do normal.
