

RELATÓRIO TÉCNICO DE CONSULTORIA EM CONTROLE FINANCEIRO NA EMPRESA ABC LTDA - ESTUDO DE CASO

Rozelma Aparecida da Silva¹
Hamilton Luiz Favero²

RESUMO

Para estruturar a gestão financeira é importante que os controles internos estejam direcionados por informações e dados confiáveis. Assim, este relatório técnico tem como objetivo analisar o controle financeiro de uma empresa especializada no comércio de materiais para higiene e limpeza do município de Maringá, estado do Paraná, a partir da proposta de uma política de compra e venda que se pauta na análise do controle de contas a pagar e receber e a partir de informações vindas de relatórios para tomada de decisão, dados de controle de estoques e gastos mensais, para assim desenvolver um modelo de fluxo de caixa. A metodologia é qualitativa, primeiramente a partir de pesquisas bibliográficas acerca da temática e em um segundo momento se vale da análise no local, em que a coleta de dados foi desenvolvida pela modalidade de estudo de caso. Para introduzir o estudo foram abordadas algumas definições e considerações referentes ao tema, na sequência serão apresentadas algumas características de exposição da empresa avaliada. A partir dos resultados levantados é possível destacar que a empresa possui fragilidades na gestão organizacional no que tange a um cronograma e fluxograma não definidos, os controles de dados internos carecem de aprimoramento nos relatórios para que assim seja possível obter informações precisas, as quais definem a tomada de decisões, assim também foram identificadas fragilidades referentes ao controle de estoque, o qual não se entende como eficiente.

Palavras-chaves: Controle interno, gestão estratégica, controle financeiro.

ABSTRACT

To structure financial management, it is important that internal controls are guided by reliable information and data. Thus, this technical report aims to analyze the financial control of a company, located in the city of Maringá, specialized in the trade of materials for hygiene and cleaning, based on the proposal of a purchase and sale policy that is based on the control analysis of accounts payable and accounts receivable and based on information from reports for decision making, inventory control data and monthly expenses, to develop a cash flow model. The methodology is qualitative, firstly based on bibliographical research related to the subject and in a second moment uses the analysis in the place, where the data collection was developed by the case study modality. In order to introduce the study, some definitions and considerations related to the subject were discussed, in the sequence some characteristics of exposure of the evaluated company will be presented. Based on the results obtained, it is possible to emphasize that the company has weaknesses in organizational management regarding an undefined chronogram and flowchart, the internal data controls need improvement in the reports in order to obtain accurate information, which define the decision-making, thus, fragilities related to inventory control were also identified, which is not understood as efficient.

Keywords: Internal control, strategic management, financial control.

1 INTRODUÇÃO

¹ Aluna do curso de pós-graduação em Controladoria e Gerência Financeira FCV . Endereço eletrônico: rozelma_va@hotmail.com

² Doutor em Ciências Empresariais, Mestre em Contabilidade, Especialista em Análise e Planejamento Empresarial e graduado em Contabilidade. Endereço eletrônico: hamilton@fcv.edu.br

Os desenvolvimentos da tecnologia somados às mudanças da economia do país trazem consigo a necessidade de que as empresas desenvolvam estratégias com vista a manterem-se no mercado de ampliarem as perspectivas, frente aos desafios financeiros.

Neste sentido, é importante que a gestão empresarial realize a elaboração de um planejamento financeiro e se caso já exista é importante a constante atualização, isso porque toda organização possui um papel social e para que cumpra com este é necessário que o equilíbrio financeiro da empresa seja mantido.

Desta forma, o desequilíbrio econômico está intimamente ligado à má gestão estratégica, uma vez que tanto o ciclo operacional, quanto o financeiro precisam estar compatíveis, caso contrário pode haver dificuldades para que seja projetado a situação futura da empresa e planejar possíveis ações corretivas para falhas no fluxo de caixa.

Sendo assim, quando se trata de problemas nas finanças empresariais a reestruturação é necessária para oferecer controle sobre as movimentações financeiras, como é o caso de contas a pagar, receber, fluxo de caixa e outros movimentos bancários.

Neste contexto, é importante que a empresa mantenha um controle financeiro, no entanto, este deve acontecer de forma eficaz para que a organização atinja os objetivos e consiga alcançar as metas almeçadas, só assim será possível obter o lucro esperado.

Assim, considerando o crescente número de empresas que, anualmente fecham ou ingressam com processos de falência, as quais ocorrem na maioria pela falta de planejamento financeiro, se faz necessário o uso de planilhas e softwares de gestão que auxiliem neste processo.

O objetivo, deste estudo, portanto é analisar o controle financeiro de uma empresa de pequeno porte, na cidade de Maringá, estado do Paraná, a qual atua no comércio de materiais para higiene e limpeza. Assim também se busca propor uma política de compra e venda, além de efetuar uma análise do controle de contas a pagar e receber, a partir de informações obtidas por meio de relatórios para a tomada de decisão, controle de estoques e gastos mensais, além da proposta de um modelo de fluxo de caixa.

O relatório técnico é relevante e se justifica por constatar com discussões, estudos e pesquisas acerca da importância do controle financeiro diante do desenvolvimento empresarial.

Para chegar aos objetivos propostos, o estudo é traçado pelo método teórico que consiste na investigação da bibliografia existente acerca do tema, leitura e análise de obras, documentos eletrônicos de caráter científico, bem como artigos, periódicos que informam

acerca do assunto. Diante disso, o relatório técnico foi desenvolvido a partir de um diagnóstico, mediante coleta de dados por meio da modalidade de estudo de caso.

Para tanto a base para a análise se pautou nos estudos de referencial bibliográfico acerca de gestão estratégica, tipos de controles utilizados pelas empresas, sobre o controle interno e controle financeiro. Mais adiante, é possível identificar o histórico e atuação de trabalho da empresa que é alvo do estudo de caso, para que assim fosse possível reconhecer os aspectos e características de gestão da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A competitividade no mercado, o contexto econômico e o objetivo de expansão de negócios levam às empresas a necessidade de desenvolver mecanismos para que as atividades internas tornem-se seguras e garantam a credibilidade da organização.

Conforme Tavares (2010), a forma de desenvolver uma empresa depende, sobremaneira, das ações que esta pratica e a gestão estratégica é, portanto, parte dessa referência. Sendo que de certa forma, a gestão estratégica serve para avaliar as condições presentes e desenvolver planos futuros para a organização.

Neste sentido, a gestão estratégica é o maior desafio dos empreendedores, independente do ramo de atuação. Isso porque, de acordo com Tavares (2010), o mercado é competitivo e, acima de tudo, imprevisível. Sendo assim, os gestores necessitam desenvolver capacidades de aprendizado que envolva toda a organização, com direcionamento a este caminho.

Sendo assim, é possível identificar, que a estrutura e as políticas internas são transformadas a base de grandes dificuldades, neste ponto a cultura organizacional é a grande chave para programar estratégias bem-sucedidas.

Antes de qualquer definição, é necessário diferenciar gestão estratégica de planejamento estratégico, Campos (2009) explica que este último é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para assim executá-los, de forma que também se leva em conta as condições internas e externas da empresa e a evolução que se espera.

Já a gestão estratégica, conforme Campos (2009), é uma forma de acrescentar elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, bem como

elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implantação. De acordo com este autor, a gestão estratégica é uma oportunidade de gerir toda a organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Minzberg, Lampel e Ghoshal (2006, p.41) definem a gestão estratégica como aquela que “ se refere à maneira como as organizações usam graus de liberdade para manobrar entre seus ambientes”.

A gestão estratégica, portanto, como esclarece o autor é definida conforme os vínculos da organização, ou seja, com base nas oportunidades e ameaças, as quais a organização está exposta.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) destacam que as pequenas empresas, prestadoras de serviços, precisam utilizar ações estratégicas e táticas quando formam ações e respostas para a competitividade mercadológica.

Isso porque, diante do cenário econômico as empresas de pequeno e médio porte necessitam de pesquisas dinâmicas para que possam manter a empresa no mercado e agir de forma a poder concorrer com organizações mais avançadas. Sendo assim, o plano estratégico, políticas organizacionais, controles internos bem definidos, são alguns aspectos relevantes a serem desenvolvidos para este objetivo.

Porter (2009) complementa que a estratégia é a compatibilização mútua das atividades da empresa e o do desempenho positivo das atividades e da integração entre elas. Para Porter, caso não haja compatibilidade entre as atividades, não existirá estratégia diferenciada e muito menos sustentabilidade.

Neste contexto, o grande desafio do mundo corporativo é compatibilizar os objetivos organizacionais aos recursos financeiros, que se somam à busca pela produtividade, redução de custos e o alcance de metas.

2.2 TIPOS DE CONTROLES

Para que o controle interno tenha eficácia é importante que se conheça o funcionamento, bem como os tipos de controles existentes de forma a aplicar àqueles que são viáveis aos processos a serem analisados na organização.

Crepaldi (2013, p. 472) define controle interno como:

o sistema de uma empresa, que compreende o plano de organização, os deveres e responsabilidades e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos

dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

Sendo assim é compreensível que a falta de um controle interno, pode comprometer a gestão interna da organização.

Neste sentido, Attie (2010, p. 155) declara que o controle interno possui 4 objetivos básicos, quais sejam:

- Salvaguardar os interesses da empresa;
- A precisão e confiabilidade de informes e relatórios contabilísticos, financeiros e operacionais;
- Estímulo à eficiência operacional e a aderência às políticas existentes.

A partir desses elementos, entende-se, portanto que existe uma influência entre eles, pois cada qual possui parcela de importância para a organização e proteção dos ativos e coordenação dos negócios da empresa.

D'Avila e Oliveira (2002) dispõe que a gestão administrativa da empresa necessita fazer um equilíbrio do sistema de controle, com o objetivo de assegurar que as atividades que são desenvolvidas dentro da empresa não gerem falta de controle em outras atividades posteriores.

Neste sentido, é válido ressaltar que toda organização possui pontos críticos de controle, processos que geram riscos em potencial necessitam de especial atenção, mas o importante é que atividades menos críticas também recebam direção específica.

Ainda segundo D'Avila e Oliveira (2002) é importante realizar um comparativo dos resultados obtidos com os diversos processos e aquilo que foi planejado, ou seja, para analisar se o que está sendo realizado está em acordo com os objetivos traçados. Conforme os autores, com este comparativo é possível identificar se está ocorrendo desempenho nos procedimentos internos da empresa.

Sendo assim, D'Avila e Oliveira (2002, p. 80), afirmam que:

as atividades de controle podem ser divididas em quatro categorias, baseadas na natureza do objetivo a que se relacionam: operacional, de mensuração financeira, de cumprimento de leis e regulamentos e de proteção de ativos.

Cada empresa possui tipos distintos de controle, ou seja, isso varia de organização para organização.

Maximiniano (2000) classifica os controles internos em: controle estratégico, controle administrativo e controle operacional. Para ele, o controle estratégico se presta à finalidade de

avaliar o desempenho da organização durante as atividades e também estar a par dos fatores externos que podem trazer impactos à organização.

Com base no autor acima mencionado o controle administrativo avalia informações para a tomada das decisões nas áreas como: produção, marketing, recursos humanos, finanças, entre outros.

Segundo Maximiniano (2000) o controle operacional preocupa-se com as atividades e também como o consumo de recursos em qualquer área funcional, para tanto se utiliza dos cronogramas, diagramas de procedências e também dos orçamentos para realizar os planejamentos e o controle, propriamente dito.

Portanto, percebe-se que a alta gestão necessita ter conhecimento das características específicas de cada processo para assim poder identificar os dados que serão relevantes a serem controlados.

Neste contexto D'Ávila e Oliveira (2002) afirmam que o controle interno possui papel primordial no auxílio de administradores na gestão empresarial, uma vez que a competitividade e o desenvolvimento das empresas exigem ferramentas que propiciem base para estas mudanças.

Sendo assim, o controle interno é esta ferramenta que assegura condições de resultados positivos.

2.3 CONTROLE INTERNO

Na tomada de decisões o gestor necessita estar atento aos resultados dos processos internos, sendo assim para que os dados e informações possam ser avaliados é necessário controle de cada etapa das atividades.

Almeida (2007, p. 63) define controle interno como aquilo que:

representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Neste sentido, o controle interno representa a base da gestão financeira, uma vez que por meio dela é possível prevenir problemas ou auxiliar na tomada de decisão para a ação corretiva, em caso de falhas identificadas.

Vale ressaltar que o controle interno é diferente de auditoria interna. O Conselho Federal de Contabilidade estabelece, por meio das Normas Brasileiras de Contabilidade, por meio da Resolução CFC nº 986/2003, item 12.1.1.3 que a auditoria interna:

compreende os exames, as análises, as avaliações, os levantamentos e as comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

Ou seja, a auditoria é capaz de avaliar o controle interno, mas não se trata da mesma coisa.

Em síntese, Attie (2007) também distingue a auditoria interna do controle interno, uma vez que auditoria é para ele uma atividade necessária para empresa como uma ferramenta administrativa, que serve para avaliação, ou seja, presta-se como uma assessoria à organização, serve como meio para identificar se os sistemas contábeis e o próprio controle interno estão sendo seguidos efetivamente.

Para que o controle venha a ser executado Barreto (2008) apresenta as seguintes fases, a serem seguidas: prévia, que é a época do planejamento, do registro do esperado e do desejado. Nessa fase, a companhia busca ter controle das variáveis intervenientes no ciclo gerencial e produtivo; fase concomitante: é a época da ação propriamente dita. É a fase da execução do planejado, daquilo que foi previsto e a fase posterior, que é a época da informação analítica e enriquecedora do processo gerencial de tomada de decisão.

Assim, o objetivo do controle interno, é não só de defender os ativos, mas fornecer informações contábeis seguras. Trata-se de uma ferramenta que auxilia a administração na condução das atividades da organização.

De uma forma geral, segundo Chiavenato (2007), os controles podem ser classificados de acordo com a atuação nos três níveis organizacionais ou três amplas categorias: controle ao nível institucional, controle ao nível intermediário e controle ao nível operacional.

O controle, portanto, é uma estratégia para regular operação e para que as ações corretivas e preventivas possam ser tomadas, estas dependem de informações recebidas, as quais na maioria são obtidas por meio dos relatórios financeiros, administrativos, entre outros.

Explica Crepaldi (2007), que todas as informações acerca do sistema de controle interno são conquistadas por meio da análise dos manuais, diálogos com funcionários e por meio da inspeção do fluxo de operação.

Antes de tudo, vale ressaltar que as finanças possuem um papel importante no controle organizacional, posto que a saúde da organização tem como base primordial o estado financeiro.

Neste contexto, Gitman (2010) define que as finanças são como a arte e a ciência da administração do dinheiro, de forma que esta área preocupa-se não só com os processos, as instituições, mas também com os mercados e os instrumentos associados à transferência do dinheiro entre pessoas, companhias e órgãos governamentais.

Sendo assim, o planejamento financeiro é necessário para que os objetivos relativos às finanças possam ser alcançados. Um plano financeiro, portanto, é uma declaração do que deve ser feito no futuro.

Para Coelho, Botini e Waehnelde (2010, p. 113) “as organizações necessitam desenvolver sistemas de controle e informações que permitam eficiência na gestão financeira dos recursos.”

Isso porque só a partir da credibilidade dos dados, oriundo de cada etapa do processo produtivo, é possível analisar cada atividade e apresentar iniciativas decisivas à gestão empresarial. Reforçando este pensamento Silva (2010, p. 113) esclarece que: “as organizações carecem de informações extras contábil de natureza gerencial.”

Assim só por meio de informações que foram conferidas é possível avaliar a eficiência operacional e os ativos intangíveis, os quais são bases para a implantação de indicadores não financeiros.

Por fim, é importante salientar que em todas as atividades operacionais ou nas rotinas, sejam de natureza contábil, financeira ou administrativa, o controle interno deve ter como base o cumprimento das políticas traçadas pela alta gestão, assim como proteger os ativos e garantir dados e informações o mais preciso possível.

2.4 CONTROLE FINANCEIRO

De todos os controles internos de uma empresa, pode-se dizer que o controle financeiro está entre os mais importantes, de forma que é fundamental que esteja bem estruturado, uma vez que o objetivo primordial de toda organização é gerar lucros.

Inicialmente, é válido ressaltar o que esclarece Albuquerque (2006), quando específica a necessidade de que a alta gestão venha a designar um membro para assegurar que o sistema de controle financeiro seja controlado e respeitado por toda a organização.

Em decorrência da importância de tal controle dentro da organização é necessária atenção redobrada aos procedimentos, desta feita é pertinente uma função que seja responsável, especificamente, pelos processos que envolvem as finanças. E para isso o profissional que irá atuar com o setor financeiro necessita de alguns instrumentos para desenvolver o controle de forma eficaz.

Dentre as ferramentas de grande importância para o controle financeiro está o fluxo de caixa. Este é definido por Tofoli (2008, p. 69) como: "um instrumento pelo qual são planejadas as entradas e as saídas de dinheiro do caixa da empresa".

Assim, o fluxo de caixa é um instrumento que permite a análise e a avaliação da situação financeira da empresa. Por meio dela é possível verificar receitas e despesas, sendo fundamental para a tomada de decisões da gestão dos recursos financeiros.

Segundo Vieira e Batistoti (2015), a partir da publicação da Lei 11.638/2007 a Demonstração de Fluxo de Caixa deve apresentar as mudanças ocorridas no caixa e equivalentes de caixa durante o exercício.

Isso porque a Lei 11.638/2007 estabelece a segregação de no mínimo de 3 fluxos, a saber: das operações, dos financiamentos, dos investimentos.

Crepaldi (2010) cita que além do controle de caixa, o controle de contas a pagar e a receber, são ferramentas que auxiliam no controle financeiro.

O controle de contas a pagar, conforme Basso, Vieira e Brizolla (2016) apresentam uma visão ampla de todos os compromissos assumidos pela organização, ou seja, é um mecanismo para acompanhar todos os pagamentos de um determinado período.

Neste contexto, um controle de contas a pagar eficiente está atrelado a adquirir melhores oportunidades ou novos compromissos, para assim estabelecer a prioridade dos pagamentos.

Já as contas a receber apresentados por Basso, Vieira e Brizolla (2016) é uma ferramenta que permite analisar os pagamentos dos clientes de forma a identificar os inadimplentes e valores a receber.

Esse procedimento permite o bom funcionamento da empresa na área financeira e facilita e o equilíbrio financeiro.

Para Vieira e Batistoti (2015, p. 203):

com um bom gerenciamento financeiro é possível planejar, organizar, coordenar e dirigir com competência os recursos financeiros da azienda, gerando assim maior lucratividade.

Esses controles são importantes e necessários na medida em que evitam lançamentos incorretos ou que possuam fraudes.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados encontrados a partir da avaliação, por meio de uma consultoria, efetuada na empresa ABC Ltda - EPP.

O estudo parte do levantamento de dados, mediante estudo caso, o qual envolve três etapas: Diagnóstico, Planejamento e Execução.

Inicialmente, a exposição será realizada a partir da apresentação do diagnóstico, o qual é um instrumento que visa avaliar todas as características e os aspectos que envolvem a empresa como: controles internos, estoques, posicionamento mercadológico, entre outros.

Neste sentido, o diagnóstico traz a identificação das dificuldades e oportunidades para que a empresa possa desenvolver-se e manter-se no mercado de forma equilibrada.

3.1 DIAGNÓSTICO

3.1.1 Histórico da empresa

A empresa foi fundada em 1992, hoje ampliou as instalações e as atividades são desenvolvidas num espaço alugado de 420 m², situada na Av. XYZ,182, cidade de Maringá, estado do Paraná.

Atua no setor varejista é uma empresa familiar, constituída por dois sócios, casados.

A organização possui um capital social de R\$ 70.000,00 (setenta mil reais), sendo cinquenta por cento (50%) para cada sócio. O faturamento mensal da empresa está em média de R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais).

3.1.2 Cultura da entidade

Segundo os gestores, os produtos comercializados pela empresa ABC Ltda atendem os anseios esperados pelos clientes.

O ambiente de trabalho prima por um bom relacionamento entre os colaboradores, a fim de garantir um clima laboral saudável. Sendo assim, os funcionários gozam de liberdade para expressar as opiniões, dar sugestões, expor fatos do dia a dia.

Em relação à política com o cliente, busca-se a fidelidade a partir de um atendimento com excelência, prima-se pela rapidez na entrega e retorno imediato quanto a reclamações e dúvidas.

As entregas são feitas sem nenhum custo ao cliente, de forma que a localização da empresa está em ponto estratégico e isso facilita o acesso aos clientes e fornecedores, a qual possui estacionamento próprio, boa distribuição do espaço físico e atendimento personalizado.

Os escritórios, internos, contam com infraestrutura adequada para recepcionar clientes e fornecedores, no entanto, o espaço é provisório, pois está em fase de construção, já adiantado, um ambiente que contará com áreas amplas que proporcionarão ao cliente conforto e comodidade para as negociações.

3.1.3 Missão e Visão da Empresa

a) Missão

A empresa tem como Missão apresentar soluções inovadoras em higiene e limpeza, oferece produtos de qualidade, com excelência no atendimento a pessoas físicas e jurídicas, buscando sempre a satisfação e confiança dos clientes, bem como alcançar o reconhecimento de uma empresa de referência no segmento de materiais de higiene e limpeza com excelência no atendimento e confiabilidade nos negócios.

b) Visão

A partir da concretização dos objetivos, alcançar resultados significativos e estar entre os melhores distribuidores de produtos de higiene, sendo referência e excelência em produtos e serviços.

3.1.4 Estrutura organizacional

A empresa possui uma organização hierarquia não formalizada . Sendo composta da seguinte maneira:

- * Gerente comercial: é a posição ocupada por um dos sócios, tendo como responsabilidade a parte comercial, compra, bem como administrar os vendedores;
- * Gerente financeiro: posição ocupada pelo segundo sócio, tendo como responsabilidades o departamento de contas a pagar e contas a receber, tendo como colaborador um dos auxiliares administrativos;

- * 1 Auxiliar administrativo: cargo ocupado pela filha dos proprietários, tendo como função as atividades de contas a receber e cobranças;
- * 2 Auxiliares administrativos: tendo por função recepção de clientes, atendimentos telefônicos e eventualmente venda direta e recebimento das mercadorias;
- * Vendedores: atendimento comercial externo de clientes.
- * Entregador: responsável pela entrega de mercadorias e recebimento de valores caso haja pagamento imediato.

Como a empresa é de pequeno porte, o quadro de funcionários indicados, acima, supre a necessidade da empresa no momento.

3.1.5 O contexto empresarial

A venda de produtos é externa e ainda não há o objetivo da administração em manter um ponto estratégico para vendas internas.

A instalação, basicamente, comporta alocação dos produtos que serão entregues aos clientes, a maioria está à pronta entrega para vendas, porém também recebe algumas encomendas.

A organização atualmente não atua com licitações para órgãos públicos, no entanto, está em processo de abertura de novos clientes e atendimento diferenciado.

Dentre os investimentos mais recentes a empresa investiu no desenvolvimento de uma logomarca, alteração da razão social e nome fantasia, e ainda, confecção de etiquetas adesivas para identificar equipamentos, uniformes dos funcionários.

3.1.5.1 Principais clientes

Os principais clientes da empresa e os respectivos percentuais de compra são os seguintes:

- Instituto de Oncologia MGY: 4%
- Rede Metropolitana : 15%
- GAL do Brasil: 5%
- NM do Brasil: 2%
- Usina ZXV: 13%
- Academia ATC: 1%
- Açougue NFT: 1%

A partir deste contexto é possível traçar a capacidade de venda e compra, bem como as ameaças e oportunidades de mercado.

3.1.5.2 Principais fornecedores

Ao analisar os fornecedores foi levado em conta o produto diferenciado, qualidade e bons preços, além da pontualidade de entrega dos mesmos.

* KLW (fornecedor de sacos para lixo): 30%

* CCC (Papéis): 2%

* GVL (fornecedores de papéis toalha, papel higiênico): 3%

* ILZ (produtos para higiene e limpeza): 2%

* KLT (tapetes para áreas comerciais): 5%

* RZ Plast (Equipamentos): 15%

* FCM (equipamentos): 6%

* Novo Paper (papéis): 2%

- Oportunidades: por serem compras realizadas a vista, a busca de desconto no pagamento da mercadoria é tida como oportunidade de negociação e de aquisição de mercadoria.

- Ameaças: Por ter a fidelidade de compra de mercadorias a principal ameaça é limitar-se a poucos fornecedores, o que dificulta a busca por preços diferenciados bem como qualidade e prazos de entrega.

3.1.6 Sistema de controle interno da empresa

a) Sistema Financeiro

A tomada de decisões, além de ser compartilhada entre os sócios inclui, neste procedimento, o gestor financeiro.

O controle de caixa, bancos, ou seja, contas a pagar e receber é realizado pelo departamento financeiro.

Este departamento é responsável pela emissão de notas. A empresa possui um sistema intitulado Inova Click, por meio do qual é possível:

- Emitir as notas fiscais;
- Emitir relatórios;
- Realizar o controle financeiro;
- Controle de estoque;
- Cadastrar clientes, fornecedores e funcionários .

O sistema possui relatórios que contribuem com o controle de inadimplência, uma vez que é rotina do departamento Financeiro emitir relatórios e verificar os vencimentos dos pagamentos dos clientes.

Caso haja inadimplentes é realizada cobrança direta, o objetivo é alertar o cliente para não haver acúmulos de faturas em atraso.

No entanto, é comum clientes solicitarem prorrogação do vencimento, o qual há como procedimento interno o prazo máximo de 10. No entanto, há exceções em que há maior prorrogação de prazos de pagamento, a qual depende do histórico de cada cliente no que tange a pontualidade e volume de compra.

Os pagamentos dos clientes são realizados ou a prazo, mediante pagamento de boletos, ou por à vista, por meio de depósito em conta corrente.

b) Controle de compras e estoque

A contagem de estoque é realizada duas vezes ao ano ou sempre que houver necessidade.

Todas as mercadorias adquiridas são realizadas, mediante notas fiscais.

Ao recebê-las estas são lançadas, diretamente, no sistema, uma vez que já estão cadastradas, assim é possível garantir a data do recebimento, fornecedor, quantidade recebida.

Isso é possível porque apesar de algumas fragilidades acerca dos relatórios gerados pelo sistema, consegue-se identificar um módulo específico para o cadastro de clientes e de produtos. A partir disso, levantam-se informações destes elementos por períodos específicos como: dia, mês, ano.

No entanto, o controle de estoque possui lacunas, uma vez que as compras são realizadas mediante a consulta direta ao estoque, ou seja, em tempo real não se sabe qual a quantidade de cada mercadoria estocada.

O sistema implantado não gera dados que possam proporcionar a lisura necessária que garanta o número exato de mercadoria em estoque.

Sendo assim, se um determinado cliente quiser adquirir copos, no ato da compra, o vendedor não tem, em tempo real, a informação acerca do volume de mercadoria que existe no estoque da empresa. A venda é realizada, porém nem sempre o cliente irá receber o que solicitou e podem ocorrer situações em que será necessário aguardar nova remessa de entregas para receber.

Em relação às despesas, receitas, entradas e saídas de mercadorias é de praxe entre os funcionários realizar lançamentos em agendas para depois repassar para o sistema.

Esses lançamentos são diários e após os dados cadastros no sistema, estes são cruzados com as informações manuais para evitar erros.

Como se trata de uma empresa familiar, como já dito anteriormente, o segundo sócio é o responsável pela gerência financeira. Neste sentido, percebe-se que há controle direto pela Diretoria de todos os valores referente a receitas e despesas.

3.1.7 Políticas organizacionais

Como obras de organização a empresa possui tais políticas:

- a) Pessoal: é gerenciado pelo proprietário, que atua como responsável por conferir as comissões e holerites e a contratação é realizada por meio de entrevistas, vagas são divulgadas por meio de jornal e agências de empregos;
- b) Compras: também é realizada pelo proprietário, uma vez que este é indicado por possuir habilidades de negociação, característica desejada para execução desta função e alçada para liberar as compras. Para toda compra são realizados 3 orçamentos, no mínimo para só após, decidir qual aprovar;
- c) Área Financeira: gerenciada também por um dos sócios e pela 1ª auxiliar administrativo. Existem controles diários, os quais ocorrem por meio de sistema, agendas e relatórios.
- d) Produção: composto pelos vendedores e entregador, são responsáveis pela demanda de vendas e saída de mercadorias.

3.1.8 Principais Decisores

Por ser uma empresa familiar o poder decisório cabe aos sócios proprietários, tanto no que atine às compras e vendas, quanto ao setor financeiro.

3.1.9 Documentos inerentes à área de controle interno

Os principais registros utilizados para lançamento de dados são:

- a) Relatórios;
- b) Dados de contas a pagar;
- c) Dados de contas a receber;
- d) Informações do estoque;
- e) Fluxo de caixa

Também são utilizadas agendas, não controladas, além de contas a pagar e receber que conferem com o que foi lançado no sistema, motivo da insegurança referente aos dados lançados no sistema.

3.1.10 Pontos positivos e negativos do sistema de controle interno

A área de controle interno demanda de atenção, acompanhamento diário, organização e funcionamento do sistema de Informática e para isso a empresa precisa se adequar às novas ferramentas de gerenciamento, as quais irão aperfeiçoar os procedimentos da organização e com isso só facilitar as maneiras de trabalhar.

a) Positivos

A implantação do sistema Inova Click facilitou os lançamentos diários das contas a pagar, receber e controle do estoque, e também:

- * Retrabalhos;
- * Prática no armazenamento;
- * Facilidade no cumprimento das tarefas diárias e atribuições;
- * Integração entre os departamentos;
- * Precisão nas informações;
- * Agilidade nas análises e no controle financeiro, compras, estoques e emissão de notas;
- * Facilidade para gerenciamento acompanhar o progresso de projetos e funcionários.

b) Negativos

À medida que a empresa desenvolve-se e com a constante avaliação dos dados lançados, os quais são utilizados para a tomada de decisões, vão sendo encontradas necessidades de alterações nos módulos do sistema. Neste sentido, algumas fragilidades, foram apontadas:

- * Adaptações e mudanças que devem ser feitos no sistema;
- * Falta de informações;
- * Falha nas configurações;
- * Falta de relatórios;
- * Erro humano, por obter acesso em dados e alterá-los sem evidências visíveis.

3.1.11 Conclusão do Diagnóstico

Com esse diagnóstico conclui-se que o sistema de dados, Inova Click, necessita de ajustes, para que possa emitir relatórios confiáveis, a fim de que a tomada de decisões ocorra de forma eficaz, entre as melhorias a serem realizadas, são indicadas as seguintes:

- * Elaboração do Plano de Contas;
- * Relatórios de Contas a pagar e a Receber;
- * Controle de estoque ;
- * Fluxo de caixa;
- * Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);
- * Treinamento dos usuários.

3.2 PLANEJAMENTO

A seguir está exposto, de forma sucinta o planejamento de atividades desenvolvidas na consultoria realizada na empresa que foi objeto deste estudo.

Sendo assim, inicialmente, foi realizado um levantamento de todos os tipos de relatórios, dentre outros registros que são utilizados para coleta de dados. Foram acompanhados, no local, as atividades de cada etapa dos processos internos, como os controles de contas, controle de estoque, vendas de produtos.

Mediante isso, houve a elaboração da Política de Compra e Venda junto à alta gestão, a qual será apresentada na sequência.

Quadro 01 - Planejamento

| | Setor | Tarefas | Início | Término | Responsável |
|---|------------|---|----------|----------|----------------------------------|
| 1 | Financeiro | Levantar relatórios existentes = diagnóstico | 28/05/16 | 25/06/16 | Roze lma |
| 2 | Financeiro | Elaborar a política de compra e venda | 20/07/16 | 10/08/16 | Roze lma/Rita-sócia-proprietária |
| 3 | Financeiro | Avaliar o plano de Contas (frente a Lei 6404/76 e | 10/08/16 | 12/08/16 | Roze lma |

| | | | | | |
|----|-------------------------------|---|----------|----------|----------|
| | | necessidades da empresa.) | | | |
| 4 | Financeiro | Efetuar a avaliação dos controles de contas a pagar, com destaque para: a) Política de compras b) Vencimentos c) Condições de Pagamento d) Formas de contabilização e) Encargos pagos sobre atrasos | 13/08/16 | 15/08/16 | Roze lma |
| 5 | Financeiro | Efetuar a avaliação dos controles sobre contas a receber, com destaque para: a) Política de vendas b) Condições das vendas (a vista e a prazo) c) Volume de inadimplência d) Controle de inadimplência e) Perdas f) Descontos concedidos g) Alçadas para conceder descontos h) Contabilização | 16/08/16 | 19/08/16 | Roze lma |
| 6 | Almo xarifad o/administra ção | Avaliar informações e relatórios referentes a estoques conforme planilha de avaliação de relatórios anexa a esse planejamento e atenção especial para: a) Política de estocagem b) Processo de controle (permanente ou periódico) c) Se permanente qual critério (PEPS ou MPM) d) Procedimentos de registro das entradas e) Procedimentos de registro das saídas f) Inventários g) Registro das perdas | 20/08/16 | 23/08/16 | Roze lma |
| 7 | Financeiro | Avaliar os relatórios que são utilizados para tomada de decisões conforme planilha de avaliação de relatórios anexa a esse planejamento | 24/08/16 | 26/08/16 | Roze lma |
| 8 | Financeiro | Avaliar as informações referentes a gastos mensais considerando os últimos 6 (seis) meses, com a elaboração de: a) Análise vertical b) Análise de tendências c) Explicação das variações significativas | 27/08/16 | 31/08/16 | Roze lma |
| 09 | Financeiro | Elaborar modelo de Fluxo de Caixa. | 01/09/16 | 15/09/16 | Roze lma |
| 10 | Financeiro | Definir as etapas para a sua implantação do fluxo de caixa e outros controles que pela execução do planejamento observar o que serão necessários. | 16/09/16 | 17/09/16 | Roze lma |

Fonte: Elaborada pela autora

As atividades foram desenvolvidas, conforme o planejado e desta forma segue a descrição de como foram realizadas.

Quadro 02 - Detalhamento da forma de execução das tarefas

| DESCRIÇÃO DA FORMA COMO AS TAREFAS FORAM EXECUTADAS | |
|---|---|
| 1 | Visitas à empresa e levantamento das informações, por meio de conversas e relatórios |
| 2 | Levantamento de como são efetuadas as compras e vendas, por meio de visitas e conversas com os responsáveis pelos setores |
| 3 | Verificar o Plano de Contas e analisar se está de acordo com as normas e as contas com as necessidades da empresa. |
| 4 | Verificar cópia dos relatórios de contas a pagar e observar como estão os prazos dos pagamentos, se tem taxa sobre os atrasos qual o percentual e a forma de contabilização |
| 5 | Verificar cópia dos relatórios de contas a receber e observar como são os recebimentos: à vista (se assim for, se tem desconto, qual desconto concedido, quem tem autorização para dar desconto e até quanto) ou a prazo (quais os prazos dados e qual o perfil do cliente para realizar compras a prazo, qual o volume de inadimplência, como é controlada, se tem um jurídico ou é feito na própria empresa e qual o volume das perdas) |
| 6 | Verificar os relatórios referentes ao estoques, e analisar como ele é executado, quando chegam as compras como é armazenado e organizado, qual o procedimento para dar entrada e saída dos itens, como é feito o controle e com controlam as perdas |
| 7 | A avaliação será efetuada através de relatórios, para tomada das decisões |
| 8 | Avaliar relatórios de contas a pagar e observar o fluxo das despesas dos últimos seis meses |
| 9 | Organizar o fluxo de caixa de forma clara, colocando as receitas e despesas de forma clara para facilitar e diminuir o trabalho a equipe que efetuará os lançamentos dos documentos no sistema. |
| 10 | Com base nos levantamentos realizados nos itens acima desenvolver o fluxo de caixa (e juntamente com a equipe do setor decidir o período de implantação do novo movimento diário de caixa no sistema, de forma que os colaboradores com alçada tenham permissão para acessar as informações em tempo real). |

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir segue a proposta de Políticas desenvolvidas, junto à alta gestão, a partir do diagnóstico:

3.3 POLÍTICA DE COMPRA

3.3.1 Apresentação

A Política de Compras são regras definidas dentro da empresa como a estratégia para melhor organização da empresa.

3.3.2 Objetivos

A política de compras da empresa ABC Ltda tem por objetivo estabelecer procedimentos para ajudar a controlar o processo de aquisição de materiais.

3.3.3 Etapas do Processo de Compras

a) Áreas envolvidas no processo de compras:

- **Solicitantes da compra:** setor que solicita a quantidade e qual mercadoria necessita.
- **Setor de compras:** recebe a demanda e de acordo com orçamento, negocia as condições, prazos para pagamento e liberação, estabelece o cronograma e aquisição da mercadoria;
- **Diretoria da empresa:** composta pelos sócios administrados da empresa, que autoriza a compra da mercadoria a realizar.

b) Setor financeiro – é separado em dois setores:

- **O setor de contas a pagar:** controla as contas a pagar que a empresa possui durante o mês ou período, bem como define o pagamento dos fornecedores.
- **O setor contábil:** responsável pela conferência e registro das notas fiscais e também pelo controle do movimento financeiro da empresa como contrato e documentos fiscais.

3.3.4 Descrição do Procedimento de Compras

O processo de compras da empresa ABC Ltda realizado da seguinte forma:

1º Passo: Solicitação de mercadorias

- Identificar a necessidade de aquisição de mercadoria;
- Cotação - orçamento do material para aquisição, com o preço (estimado) e a quantidade a ser adquirida;
- Encaminha o orçamento para administração com pedido de autorização.

2º Passo: Autorização de compras

- Aprovação de compras por setores;
- Aprovação para realização de comprar orçamentadas.

3º Passo - Aquisição de mercadorias

- Formalização das compras (Autorização da administração);
- Encaminha o pedido da compra ao fornecedor;
- Receber a mercadoria;
- Conferência do pedido com a nota fiscal.

4º Passo: Registro da mercadoria

- Registro nas contas a pagar;

- Registro de escrita fiscal.

5º Passo: Realização do pagamento da mercadoria

- Pedido de autorização de pagamento para o setor responsável;
- Autorização/Aprovação do pagamento;
- Execução do pagamento ao fornecedor;
- Controle/contabilização operação

3.4 POLÍTICA DE VENDAS

3.4.1 Apresentação

A Política de Vendas tem por objetivo oferecer aos clientes, mercadorias de qualidade, para manter credibilidade e ao mesmo tempo a satisfação do cliente.

A empresa define o preço adequado de venda, por meio do cálculo do preço de venda compatível com o praticado no mercado.

3.4.2 Objetivos

A política de vendas tem por objetivo estabelecer procedimentos para o melhor atendimento ao cliente.

3.4.3 Condições de Pagamento

3.4.3.1 Formas de Pagamento

O pagamento poderá ser feito da seguinte forma:

- Cartão de crédito;
- Visa, Mastercard;
- Pagamento parcelado em até 03 vezes sem juros;
- Pagamento à vista;
- Boletos bancários, mediante análise de crédito até 03 vezes;
- Depósito bancário (após confirmação do depósito e entrega do produto);
- Descontos para pagamento antecipados ou a vista (vendas com 5% de descontos).

3.4.3.2 Entrega

As entregas são realizadas mediante a confirmação do pagamento da mercadoria.

3.4.4 Trocas e Devoluções

Mercadoria deverá ser devolvida ou trocada no prazo de 10 dias após a compra.

Se houver:

- Divergência de mercadoria
- Defeito da mercadoria

* Importante: Em caso de troca o frete será cobrado por conta do cliente, exceto defeito e envio de mercadoria incorreta.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma vez apresentado uma visão geral da situação organizacional foram levantadas às seguintes observações na empresa ABC Ltda:

a) A organização não possui um organograma definido, muito menos fluxogramas de processos, procedimentos descritos ou qualquer tipo de certificação de qualidade como ISOs, por exemplo.

O ambiente do estabelecimento é amplo, porém não há uma boa disposição dos materiais comercializados e também não há qualquer tipo de controle de entrada e saída dos produtos, que possam auxiliar na logística de quais produtos chegaram primeiro.

O ponto positivo é que a empresa conta com sala de descanso para funcionários, o que agrega comodidade e demonstra o cuidado para a qualidade do ambiente laboral.

Também possui estacionamento para clientes e sala para arquivos de documentos que necessitam de guardar prolongada, como é o caso dos materiais de ordem contábil.

b) Diante das observações percebe-se que o departamento financeiro é o setor que possui o controle das compras e estoque da empresa. Assim como, também é responsável pelos pagamentos dos fornecedores e funcionários, também é o setor que mantém as informações de contas atualizadas, para conhecimento dos sócios-proprietários.

O sistema utilizado para o controle de dados da empresa carece de aprimoramento nos relatórios, posto que para isso é necessário a implantação de módulos, os quais necessitam ser avaliados pela consultoria de análise de sistemas, mediante levantamento de necessidades e testes. Esse processo demora um tempo considerável, pois depende de testes.

Muito embora o lançamento de produtos ocorra no sistema, não se pode dizer que existe um controle de estoque eficiente. Uma vez que não há especificação de estoque mínimo para qualquer tipo de produto.

Assim, diante das inseguranças apontadas por parte dos dados lançados no sistema Inova Click, entende-se que há certo desequilíbrio do sistema de controle. Pois, conforme já apresentado D'Avila e Oliveira (2002), um processo operacional que não possui um controle eficaz, não é capaz de assegurar que as atividades daquela fase venham a ser desenvolvidas de forma satisfatória dentro da empresa, o que pode gerar o descontrole de atividades posteriores.

Sendo assim, primeiramente a empresa ABC Ltda necessita ter um sistema eficaz, que permita receber informações precisas, só assim será possível garantir eficiência na gestão financeira.

Se o controle financeiro não é eficaz, o fluxo de caixa, conseqüentemente, não é garantido, neste sentido voltando ao pensamento de Tofoli (2008) esta ferramenta, que é um instrumento pelo qual são planejadas as entradas e as saídas de dinheiro do caixa da empresa, não traz a garantia para o avanço da empresa.

Neste contexto, pode-se entender que a ABC Ltda, desenvolvendo um sistema de controle financeiro eficaz pode melhorar o controle de estoque e assim ter previsões mais seguras para manter mercadorias em estoques, angariar novos campos de atuação.

A partir disso, a Política de Compras e Vendas desenvolvida pode auxiliar no gerenciamento e planejamento, uma vez que se torna lei interna e limita a direção dos procedimentos adotados.

Vale ressaltar que uma vez estabelecido uma norma interna as funções envolvidas no procedimento passam a ter responsabilidades definidas e, portanto, irão acompanhar todo o processo e propor as melhorias que identifiquem ao longo do desenvolvimento das atividades.

É o início de uma gestão que pode ser desenvolvida nos demais setores, pois a partir do que dispõe Basso, Vieira e Brizolla (2016) a lucratividade só é possível mediante planejamento, organização, coordenação e a direção das competências.

Por fim, a começar pelos processos em que a cadeia produtiva inicia e termina, ou seja, Compras e Vendas, a organização estabelece aos autores, envolvidos buscar cumprir com a norma proposta e ao passo que a conhecem vão reconhecendo lacunas a serem preenchidas, o que pode ser ampliado aos demais setores.

5 CONCLUSÃO

A partir dos resultados apresentados é possível afirmar que os objetivos foram atingidos.

A metodologia utilizada, mediante o levantamento de dados por meio da observação no local, com base no levantamento de dados por estudo de caso favoreceu a elaboração de um diagnóstico capaz de auxiliar à alta gestão da empresa ABC Ltda – EPP na tomada de decisões e na elaboração das propostas apresentadas.

Neste sentido, o estudo preliminar, mediante referencial bibliográfico acerca das definições e da importância da gestão estratégica, dos tipos de controle, controle interno e controle financeiro, foi indispensável para a aplicabilidade do conhecimento na consultoria empresarial realizada.

Por meio do diagnóstico foi observado que há falhas no controle interno, principalmente, acerca dos relatórios que são emitidos pelo sistema, pois este é limitado e não possui muitas informações importantes, sendo que a mais importante de todas essas é o controle de estoque.

Também foi possível identificar que a empresa não conta com um sistema de gestão implantado, pois a Política organizacional não está descrita, não há um planejamento estratégico definido, muito menos um organograma ou fluxogramas que ilustrem os processos, os procedimentos das atividades não são padronizados, e isso tudo dificulta a melhoria ou desenvolvimento da qualidade dos serviços.

Apesar de a empresa estar alocada em um ambiente amplo não há uma boa disposição dos materiais comercializados e também não há qualquer tipo de controle de entrada e saída dos produtos, o que auxilia a logística daqueles que entraram primeiro.

No entanto, percebe-se que o departamento Financeiro agrega o controle das compras e estoque da empresa, também é responsável pelo pagamento desde fornecedores até os funcionários e mantém as informações de contas atualizadas, para conhecimento dos sócios proprietários.

O sistema utilizado para o controle de dados da empresa carece de aprimoramento nos relatórios, posto que para isso é necessário a implantação de módulos, os quais necessitam ser avaliados pela consultoria de análise de sistemas, mediante levantamento de necessidades e testes.

Muito embora o lançamento de produtos ocorra no sistema, não se pode dizer que existe um controle de estoque eficiente. Uma vez que não há especificação de estoque mínimo para qualquer tipo de produto.

Há que ressaltar pontos positivos como um bom ambiente de trabalho, que conta com uma sala de descanso para funcionários, o que agrega comodidade e demonstra o cuidado da alta gestão com as atividades laborais.

Também possui estacionamento para clientes e sala para arquivos de documentos que necessitam de guardar prolongada, como é o caso dos materiais de ordem contábil.

A partir deste contexto, a partir da consultoria realizada foi possível descrever uma Política de Vendas e Estoque, bem como apontar pontos positivos e negativos que servem como base ao planejamento financeiro e organizacional, mas é válido ressaltar que estas propostas só serão desenvolvidas mediante o acompanhamento do controle interno, o qual deve ser amparado por um sistema de informações que seja confiável para a tomada de decisão.

Em relação ao controle de entrada e saída de produtos, não é possível identificar que há controle. Na empresa analisada não é possível, por exemplo, garantir ao cliente o número de produtos em estoque e assim, corre-se o risco de perda de venda.

Sendo assim, a execução da consultoria supriu parcialmente os objetivos almejados, uma vez que um modelo de fluxo de caixa ideal depende de algumas ações da alta gestão, entre elas, o aperfeiçoamento do sistema Inova Click é primordial e treinamento dos operadores este programa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria:** um curso moderno e completo, textos, exemplos e exercícios resolvidos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Auditoria:** um curso moderno e completo. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANTONY, Robert. N, & GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2001.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor:** História e Gestão de Organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ATTIE, Willian. **Auditoria:** conceitos e aplicações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Auditoria:** conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

BASSO, Paulo Irani; VIEIRA, Euselia Paveglio; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. **Iniciação à Auditoria**. 4. ed. Rev Ijuí, RS: UNIJUÍ, 2016.

CAMPOS, Wagner. **O que é gestão estratégica?**2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>> Acesso em: 13 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Ed. Elsevier Campus, 2007.

COELHO, Cláudio Ulysses; BOTINI, Joana; WAEHNELDT, Anna B. de A. **Administração financeira**. 13. ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Departamento Nacional, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **RESOLUÇÃO CFC Nº 986/03 - NBC T 12 – Da Auditoria Interna**. Publicada de 21 de novembro de 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**. 4 . ed. São Paulo: Atlas, 2007.

D'AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. **Conceitos e técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

GITMAN, Lawrence. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo. Editora Pearson Addison Wesley, 2010.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph. GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira da empresa**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **A demonstração do fluxo de caixa como instrumento de gerenciamento e controle financeiro para as micros e pequenas empresas**. REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec-Osasco.v.1, n. 2, p. 186-205, dez. 2015.