

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

CLIFFANI JENEFFER ZUBER

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO NO
PROCESSO DE GESTÃO EM EMPRESAS CURITIBANAS**

CURITIBA

2012

CLIFFANI JENEFFER ZUBER

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO NO
PROCESSO DE GESTÃO EM EMPRESAS CURITIBANAS**

Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Controladoria e Finanças da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Moacir Gomes da Silva.

CURITIBA

2012

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO NO PROCESSO DE GESTÃO EM EMPRESAS CURITIBANAS

THE IMPORTANCE OF PLANNING AND CONTROL IN FINANCIAL MANAGEMENT PROCESS IN BUSINESS CURITIBA

Autor: Cliffani Jeneffer Zuber¹
Orientador: Prof. Moacir Gomes da Silva²

RESUMO

Este artigo objetiva identificar a importância do planejamento e controle financeiro no processo de gestão em empresas curitibanas. A pesquisa consiste em um estudo exploratório, utilizando como parâmetro empresas prestadoras de serviços, comerciais e industriais de diferentes portes localizadas em Curitiba. Com uma população de 130.350 empresas, retirou-se uma amostragem de 96 empresas, garantindo uma pesquisa com 90% de confiança. A coleta dos dados foi realizada através do envio de questionários pelo software de pesquisa “qualtrics” à profissionais da área financeira e empresários, no período de outubro a novembro de 2012. O tratamento dos dados foi realizado quantitativamente através do mesmo software de pesquisa. Com este estudo evidenciou-se que, grande parte dos gestores curitibanos acredita na importância do planejamento e controle financeiro para a continuidade do negócio, porém existe o foco sob a perspectiva do controle. A gestão financeira possui papel operacional e não estratégico como de fato deveria ocorrer.

Palavras-chave: Processo de Gestão. Empresas Curitibanas. Planejamento e controle financeiro.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the importance of the financial planning and the management control process in companies located in the city of Curitiba. The research is an exploratory study, which was developed using as parameter the

¹ Graduando do Curso de Especialização em Controladoria e Finanças da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

² Graduado em Ciências Contábeis, Especialização em Controladoria, Mestrado em Administração e Engenharia da Produção.

service providers, commercial and industrial, of different sizes, located in the city. In a population of 130.350 companies, it has been withdrawn a sample of 96 companies, providing a survey with 90% of confidence.

The data collection has been conducted by sending questionnaires, using the research software "qualtrics", to financial professionals and entrepreneurs in the period of October to November 2012. The data analysis has been performed quantitatively by the same research software. This study showed that most of the managers in Curitiba believe at the importance of financial planning and control for the business continuity, but the focus is mostly on the perspective of control. The financial management does not have the strategic and operational focus as it should.

Key-words: Management Process. Business Curitiba. Financial planning and control.

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da grande instabilidade nos cenários econômicos, políticos, tecnológicos e sociais no qual as empresas estão inseridas são imprescindíveis o acompanhamento e a avaliação contínua do desempenho organizacional, através do uso de ferramentas de gestão adequadas. As constantes mudanças e a competitividade global trazem a necessidade de planejamento e controles mais assertivos.

Neste contexto, a área de finanças e controladoria surge para assessorar o processo de gestão, através do fornecimento de informações relevantes e precisas ao processo decisório, contribuindo assim para o aprimoramento da empresa.

O objetivo do planejamento e do controle financeiro é garantir a continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global, através da geração de informações precisas que forneçam suporte a um processo decisório eficaz.

Assim, uma organização pode conduzir seus esforços de forma mais adequada, funcional e produtiva, pois é nela que os gestores procurarão informação concisa, a fim de estabelecer as diretrizes da organização.

A ineficiência ou até mesmo ausência de planejamento e controle financeiro nas empresas é uma das grandes causas dos altos índices de mortalidade. Segundo estatísticas do SEBRAE (2005) cerca de 25% das pequenas empresas brasileiras fecham antes de completar dois anos de operação e cerca de 36% não passam de quatro anos de atividade.

A relevância da pesquisa consiste em verificar a importância do planejamento e controle financeiro no processo de gestão nas empresas de diferentes portes e segmentos de mercado, evidenciando se a forma de atuação da área financeira é eficaz para o atingimento dos objetivos organizacionais e para a continuidade do negócio.

2 CONTROLADORIA E FINANÇAS

A sustentabilidade de um negócio requer um processo de gestão pautado no planejamento e controle de suas atividades. Tendo em vista um mercado altamente competitivo e em constante mudança, a controladoria surge como uma ferramenta

de gestão direcionada ao fornecimento de informações precisas para apoio ao processo decisório.

De acordo com Perez Junior (1997), a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um sistema de informações baseado no modelo de gestão. Sendo assim, o papel da controladoria é assessorar os gestores da empresa, mensurando as alternativas econômicas, além de integrar informações e reportá-las para facilitar a tomada de decisões.

A função da Controladoria dentro de uma organização, de acordo com Kanitz (1976, p. 7-8 apud Moura e Beuren 2003 p.56), consiste em dirigir e implantar os sistemas de:

- a) Informação - compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa;
- b) Motivação - refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- c) Coordenação - assessoria e proposta de soluções que o Controlador presta à direção da empresa;
- d) Avaliação - interpretação e avaliação dos resultados;
- e) Planejamento - determina se os planos são consistentes e viáveis e se podem servir de base para avaliação posterior; e
- f) Acompanhamento - consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.

Neste sentido fica evidente o papel do Controller no planejamento estratégico da organização, pois é ele quem fornece as informações necessárias para o direcionamento da empresa.

Segundo Nakagawa (1998), no planejamento estratégico cabe ao controller assessorar os gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa.

O objetivo principal da Controladoria dentro de uma organização é avaliar as atividades da empresa de forma a acompanhar e comparar o desempenho diante da concorrência, a fim de fornecer informações aos gestores para medidas de melhorias no processo.

De acordo com Schmidt e Santos (2006, p. 28):

Para que a controladoria tenha capacidade de exercer suas atividades com sucesso, é imprescindível que estejam explícitos, no mínimo, os seguintes fatores: "o negócio da entidade; as principais crenças e valores dos

controladores; a real missão da entidade; a visão de futuro que deverá ser buscada pelos gestores”.

Ou seja, é necessária a definição de um processo de gestão estruturado para que a Controladoria forneça o suporte adequado à organização.

3 PROCESSO DE GESTÃO

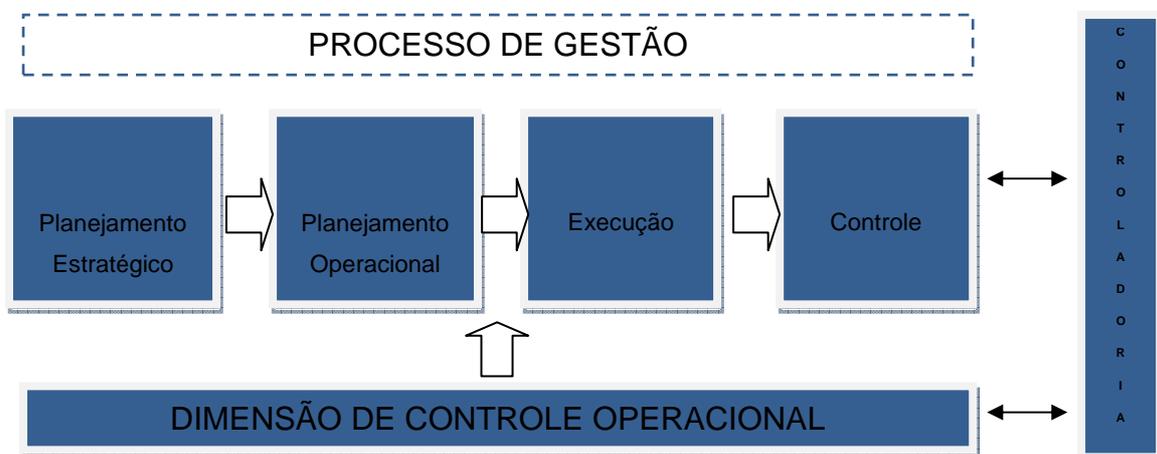
As empresas encontram-se, atualmente, em um ambiente dinâmico, competitivo e complexo e para que consigam progredir diante deste cenário, torna-se necessário, segundo Catelli (2001) que elas tenham um processo de gestão estruturado na forma do ciclo: planejamento, execução e controle. Esse ciclo é conhecido como processo de gestão e tem como objetivo garantir a eficácia empresarial.

Almeida et al. (2001) afirmam que:

As funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que decorrem da missão da empresa e quando desempenhadas, viabilizam o seu processo de gestão. A função de subsidiar o processo de gestão envolve ajudar na sua adequação perante o meio ambiente, tanto no suporte à estruturação desse processo como no apoio a todas as suas fases, por meio de um sistema de informações que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.

Podemos observar melhor a participação da controladoria no processo de gestão através da figura abaixo:

Fig. 1 – A participação da Controladoria no Processo de Gestão.



Fonte: Adaptado de (BIANCHI, 2005)

O planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais e pode determinar o sucesso de todas as operações. Ele orienta o futuro da empresa. “Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro.” (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2006, p.43).

As necessidades de informações necessárias para traçar o futuro da organização no planejamento estratégico são dadas pela controladoria (MARTIN, 2002). Assim, a controladoria, da mesma forma que outras áreas da empresa, deve trabalhar para captar do ambiente externo e interno informações para a análise das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes da organização.

Após o estabelecimento do planejamento estratégico, deve-se elaborar o planejamento operacional, ou seja, o plano de execução da estratégia definida. Nesta etapa, a controladoria participa de forma mais atuante do que no planejamento estratégico, pois como detém as informações econômicas e financeiras possui meios para a elaboração dos planos operacionais. O papel da controladoria é estabelecer, quantificar, analisar e aprovar os planos em conjunto com os gestores dos outros setores da empresa.

A próxima fase do processo de gestão é a execução, seria a etapa na qual as atividades previamente estabelecidas nos planejamentos devem acontecer.

Na etapa de controle, o previsto é comparado com o realizado. Segundo Catelli, Perreira e Vasconcelos (2001), o propósito do controle é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano. O que possibilita controlar é ter um sistema de informações suficientes, de forma que se possa corrigir o planejamento no momento em que as mudanças acontecerem.

Segundo Catelli (2001), as bases informativas para avaliação de desempenho referem-se aos resultados obtidos (realizados) e aos desejados (planejados). Os resultados desejados expressam-se pelos orçamentos, com os quais são comparados os resultados obtidos, a fim de concluir pela adequação ou não desses resultados. E é a controladoria que fornece todas as informações necessárias para o efetivo controle das operações.

É evidente a importância da área financeira em todas as etapas do processo de gestão, principalmente como ferramenta de apoio informacional.

3.1 SISTEMA DE INFORMAÇÕES E O PROCESSO DE GESTÃO

Um fluxo constante de informações é de suma importância para que os gestores tomem decisões assertivas em todas as fases do processo de gestão. Um bom gerenciamento de informações garante às organizações vantagem competitiva.

Guerreiro (1992) esclarece que o sistema de informação deve dar o devido suporte às fases do processo de gestão - planejamento, execução e controle – bem como assegurar a integração entre as fases. Destaca que as etapas do processo de gestão são bastante dependentes entre si, principalmente entre o planejamento e o controle.

O controle de dados e informação se caracteriza pelo registro e controle dos eventos econômicos da empresa, através dos seus sistemas de informações, incorporando todos os componentes de seu banco de dados físico e econômico, tais como: o contábil, de custos, fiscal e o de ativos em geral, entre outros.

Este controle deve oferecer suporte às atividades operacionais com informação precisas, pode ser considerada uma das bases para o alcance das melhores práticas de gestão organizacional, visto que os sistemas viabilizam informações para monitoramento e controle das atividades da empresa e do acompanhamento de seu planejamento e dos seus resultados.

É por intermédio do sistema de informações que ocorre a atuação essencial da controladoria no processo de gestão, buscando envolver todas as necessidades de informações para que a empresa alcance seus objetivos (PADOVEZE; BENEDICTO, 2003). Essa atuação ocorre direta ou indiretamente em todas as etapas do processo por meio do que os autores denominam de “sistema de informações de controladoria e finanças”.

4 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

O planejamento e o controle financeiro são imprescindíveis em qualquer empresa, independente do segmento ou porte, pois é através destas ferramentas que podemos planejar, dirigir e controlar os recursos para o atingimento dos objetivos organizacionais. Em um ambiente altamente competitivo, a eficácia na gestão financeira tornou-se fator crítico de sucesso.

4.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Gitman (1997, p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e de longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”. Com as constantes mudanças na economia, o planejamento financeiro torna-se indispensável para manter as empresas bem posicionadas perante o mercado e proativas frente às oscilações econômicas.

Segundo WELSCH (1996), o planejamento e o controle de disponibilidades normalmente devem estar relacionados a três dimensões temporais diferentes: o planejamento financeiro de longo prazo, que busca conhecer antecipadamente o impacto da implementação de ações projetadas sobre a situação financeira da empresa, indicando se haverá excesso ou insuficiência de recursos financeiros. O planejamento financeiro de curto prazo que reflete a preocupação de estimar detalhadamente as entradas e saídas de recursos geradas pela atividade da empresa. E o planejamento operacional que se destina ao controle preciso das disponibilidades, a fim de minimizar os encargos financeiros dos empréstimos e maximizar os rendimentos das aplicações dos excessos.

O planejamento fornece o direcionamento para que a organização atinja os objetivos e perpetue em um mercado altamente competitivo e inconstante.

4.2 FERRAMENTAS DE CONTROLE FINANCEIRO

De acordo com Robbins (2003, p.33) o controle é visto como o processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado e de correção de quaisquer desvios significativos.

Podemos citar como ferramentas para o controle financeiro empresarial: contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, orçamento, conciliação bancária, Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), balanço patrimonial e relatórios gerenciais.

O controle de contas a pagar fornece informações referentes aos desembolsos de recursos evitando atrasos e possíveis inadimplências com fornecedores. O controle de contas a receber permite visualizar recebimentos de

clientes, a realização de cobranças de maneira efetiva e adequação de uma política de crédito mais eficiente à empresa.

ZDANOWICZ (2004, p. 33 – 35) descreve o fluxo de caixa como sendo uma ferramenta insubstituível no gerenciamento financeiro da empresa, pois através dele são demonstradas todas as operações realizadas pela empresa, facilitando as decisões e análises financeiras. Com o emprego do fluxo de caixa a empresa tem como controlar e planejar todas as atividades operacionais e não operacionais futuras, podendo traçar metas e objetivos definidos pela empresa.

Para GITMAN (1987, p. 250) os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa, são essenciais para desenvolver um planejamento estratégico. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

Na conciliação bancária é realizada uma análise comparativa entre a conta bancária da empresa e os controles financeiros, a fim de evidenciar possíveis diferenças de saldos.

Na visão de Gitman (1997, p. 71) o demonstrativo de resultados tem como objetivo o fornecimento dos resultados das operações da empresa durante um período específico. Através desta ferramenta é possível confirmar se houve lucro ou prejuízo no período.

Através da análise do balanço patrimonial, podemos verificar quanto a empresa possui de capital próprio, de capital de terceiros, investimentos e empréstimos, ou seja, os deveres e direitos da organização.

Por fim, temos como ferramenta de controle os relatórios gerenciais, nos quais encontramos as análises de toda a situação financeira da empresa de forma quantitativa e qualitativa, servindo como base para a tomada de decisões.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida é de caráter exploratório, que segundo SELTZ et al (1967), um estudo exploratório é a familiarização com o fenômeno em estudo, conseguindo nova compreensão para este, aumentando o conhecimento do pesquisador acerca deste novo modelo que se deseja investigar, sendo

estabelecidas prioridades para pesquisas futuras, com a obtenção de informações sobre as possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real.

A coleta de dados foi realizada através do envio de questionários, este composto por 15 perguntas fechadas (vide apêndice A), a empresários e profissionais da área financeira de empresas de diferentes portes e segmentos de Curitiba, no período de 05 de outubro de 2012 a 20 de novembro de 2012. A coleta e mensuração quantitativa dos dados foram realizadas através do software “qualtrics”. A população da pesquisa constitui-se de prestadoras de serviços, indústrias e comércio, estendendo-se de micro a grandes empresas, totalizando 130.350 estabelecimentos, segundo dados da Agência Curitiba. Sendo que, para se obter um estudo com 90% de confiança a amostra necessária foi de 96 empresas, segundo método de cálculo estatístico.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostragem para este estudo constitui-se de micro a grandes empresas de diferentes setores de atividades da cidade de Curitiba-PR. Para a classificação do porte das empresas utilizou-se o critério de receita Bruta, adotado pelo BNDES. Sendo que a partir deste critério, as empresas estão assim classificadas:

Tabela 1 – Porte das empresas

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES.

O perfil das empresas pesquisadas está descrito conforme tabela 2:

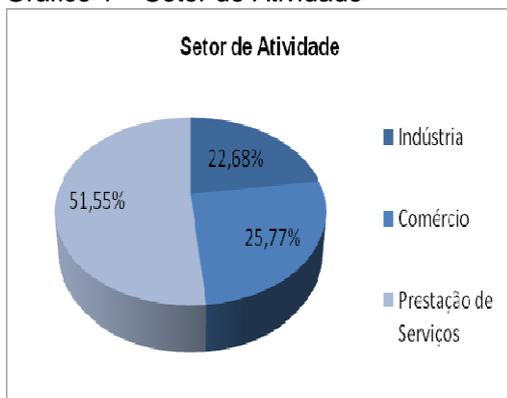
Tabela 2 – Setor de atividade e Porte

	Setor de Atividade da Empresa			
	Indústria	Comércio	Serviços	Total
Receita Bruta Anual				
Até 2,4 milhões	5	15	19	39
De 2,4 milhões a 16 milhões	4	6	11	21
De 16 milhões a 90 milhões	3	2	4	9
De 90 milhões a 300 milhões	2	1	4	7
Acima de 300 milhões	7	1	12	20
Total	21	25	50	96

Fonte: a autora.

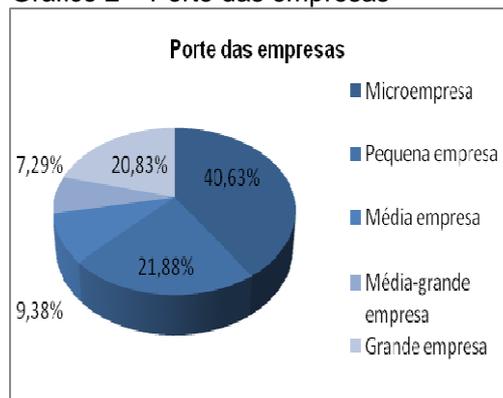
Grande parte das empresas pesquisadas são prestadoras de serviços, conforme evidenciado no gráfico 1. Com relação ao porte, a concentração está em micro e pequenas empresas que correspondem a mais de 60% da amostra (gráfico 2). As proporções de amostragem estão de acordo com o perfil da população, conforme dados da Agência Curitiba - Apêndice B.

Gráfico 1 – Setor de Atividade



Fonte: a autora

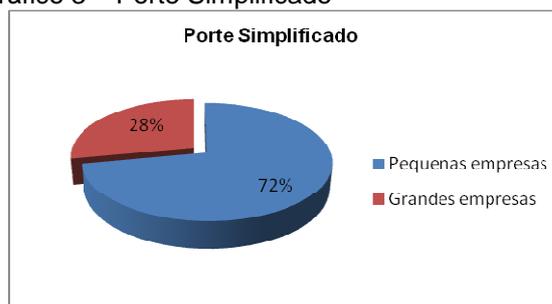
Gráfico 2 – Porte das empresas



Fonte: a autora

Didaticamente, dividimos a amostra em dois grandes grupos para facilitar as análises, empresas com faturamento de até 90 milhões foram classificadas como “pequenas empresas” e empresas com faturamento superior a 90 milhões foram consideradas “grandes empresas”.

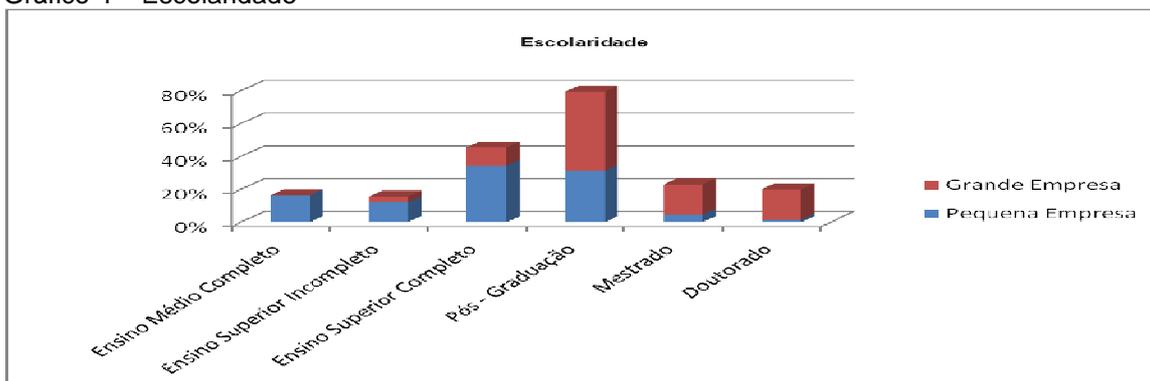
Gráfico 3 – Porte Simplificado



Fonte: a autora

Podemos caracterizar os respondentes com relação à escolaridade. Nas grandes empresas 96% dos gestores possuem no mínimo nível superior completo, sendo que destes 85% possuem, especialização, mestrado ou doutorado. Em pequenas empresas o índice de gestores com nível superior cai para 72%. Essa relação pode ser observada no gráfico abaixo:

Gráfico 4 – Escolaridade



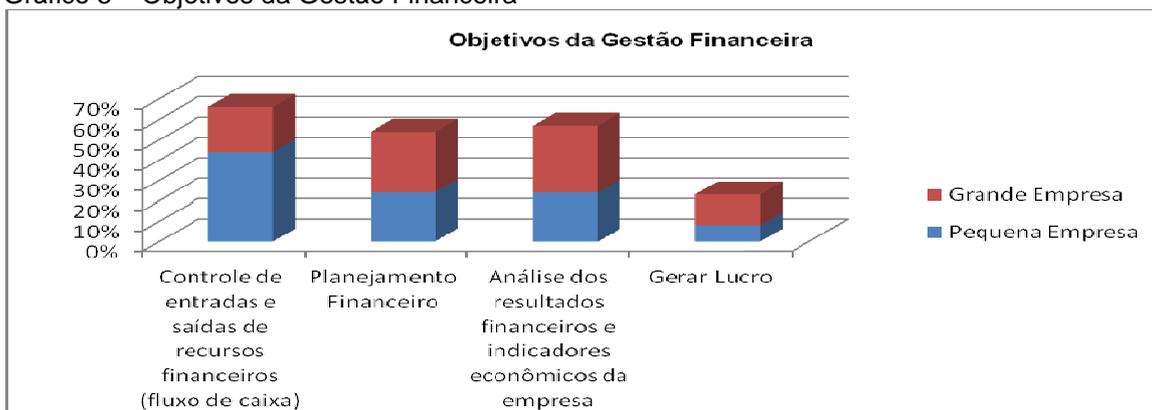
Fonte: a autora

Das empresas pesquisadas, cerca de 75% alegaram possuir um departamento financeiro estruturado. Das empresas que declararam não possuir esta estruturação 86% são microempresas e 14% pequenas empresas, fato que causa grande mortalidade entre empreendimentos deste porte. Conforme Dornelas (2005) as principais causas para o insucesso de pequenas empresas são: a falta de planejamento, deficiência na gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

Das empresas financeiramente estruturadas, 67,6% possuem mais de cinco anos de mercado, ou seja, a existência de planejamento e controles financeiros é essencial para a sobrevivência das organizações no mercado. Vale ressaltar que a estruturação financeira está presente em 64% das pequenas empresas e em 100% das grandes organizações, de acordo com a pesquisa.

O estudo aponta que o controle é o principal objetivo da gestão financeira em grande parte das empresas (66%), a análise (57%) e o planejamento (54%) ficam em segundo e terceiro lugar. Podemos observar que, esta tendência está presente essencialmente nas pequenas empresas, onde o controle é o objetivo principal para 44% delas enquanto o planejamento é o objetivo para somente 24%. Para as grandes organizações a tendência é inversa, a análise ocupa o principal objetivo para 33% das empresas, o planejamento é importante para 30% delas contra 22% que vêem o controle como prioridade. Neste sentido a área financeira está mais voltada para o aspecto operacional do que para o estratégico nas pequenas empresas.

Gráfico 5 – Objetivos da Gestão Financeira

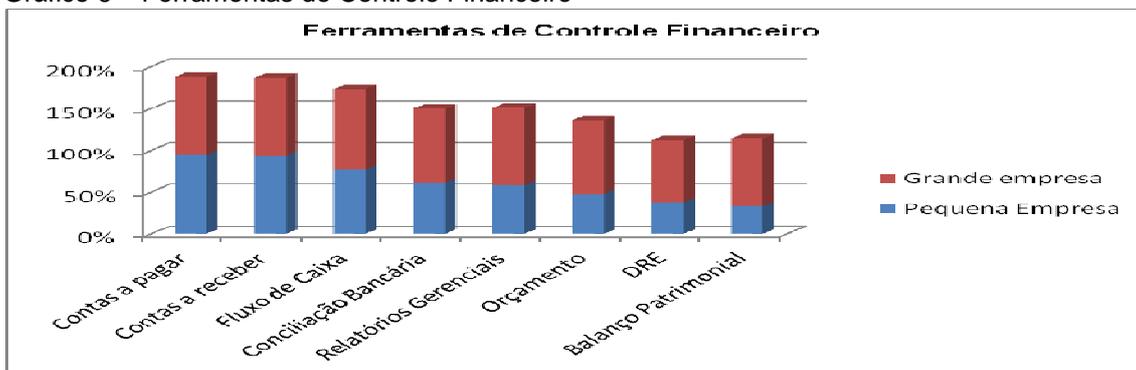


Fonte: a autora

Como já citado anteriormente, o processo de gestão eficaz envolve as fases de planejamento, execução e controle, nesta ordem. Muitas empresas arbitrariamente suprimem a fase de planejamento e resumem-se somente ao controle. De acordo com Lemes (2002, p.243) “O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro.” O controle financeiro nada mais é que uma análise criteriosa do plano financeiro, sem um plano o controle pode ser falho.

Tendo em vista que o foco de grande parte das empresas é o controle, aproximadamente 94% utilizam como ferramenta de gestão financeira o controle de contas a pagar e contas a receber, fluxo de caixa e conciliação bancária são utilizadas por 82% e 70% das empresas, respectivamente. Ferramentas relacionadas ao planejamento e análise, como Orçamento, DRE e Balanço Patrimonial são utilizadas em menor proporção, conforme evidenciado no gráfico abaixo:

Gráfico 6 – Ferramentas de Controle Financeiro



Fonte: a autora

Outro ponto importante é a existência de um sistema integrado de informações que forneça suporte ao processo de gestão.

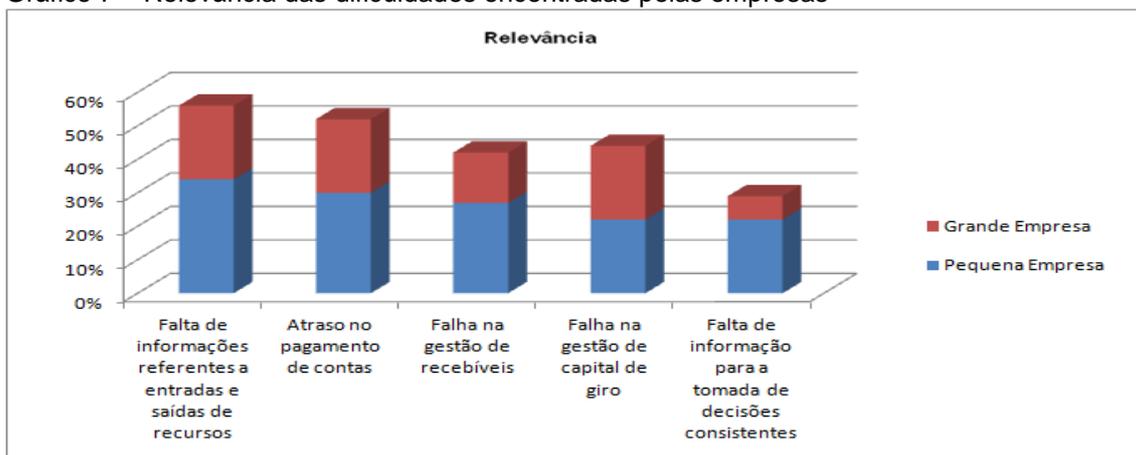
Segundo LACOMBE e HEILBORN (2003, p. 450):

O que caracteriza, na empresa, o sistema de informações gerenciais, não é o fato de se dispor de um conjunto de informações arrumadas de forma inteligível, mas sim sua integração, consistência, processamento e comunicação. Incluindo a forma de apresentação e o acesso dos administradores ao sistema, bem como a sua eficácia e utilidade gerencial para ações e providências administrativas em tempo hábil.

De acordo com as empresas pesquisadas, 67% afirmam possuir um sistema de informações integrado, a parcela que não possui este sistema de informações está concentrada em pequenas empresas. Apesar da maioria das empresas possuírem um SI, poucas o utilizam como ferramenta para a tomada de decisões, tendo em vista que a falta de informações para o processo decisório foi apontada como o fator de menor importância para as empresas, conforme evidenciado a seguir.

Dentre as principais dificuldades que podem ser encontradas com a falta de estruturação de um setor financeiro nas empresas, a falta de informações referente a entradas e saídas de recursos e o atraso no pagamento de contas são consideradas as mais relevantes. A falta de informações para a tomada de decisões foi considerado o fator menos relevante para as empresas, independente do porte. Autores clássicos, já citados anteriormente, deixam claro o papel do setor financeiro como apoio informacional, fornecendo suporte ao processo decisório. Neste aspecto, evidenciamos a falha na utilização da controladoria no âmbito estratégico também em grandes empresas.

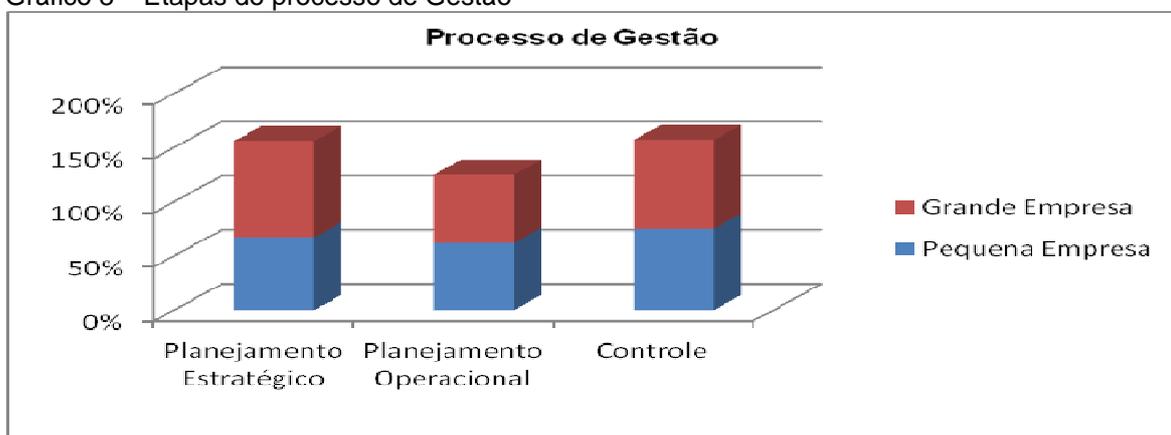
Gráfico 7 – Relevância das dificuldades encontradas pelas empresas



Fonte: a autora

Com relação às etapas do processo de gestão, 95,4% afirmam ser importante a existência de um planejamento estratégico e operacional, além do controle nas empresas. Porém o controle ainda ocupa o primeiro lugar para os gestores, de maneira geral, cerca de 78% vêem o controle como “muito importante”. Para 72% dos gestores o planejamento estratégico é considerado “muito importante” e 62 % consideram o planejamento operacional no mesmo patamar. Como já foi mostrado anteriormente, a tendência é o controle ocupar o primeiro lugar para as pequenas empresas e o planejamento ser prioridade para as grandes, conforme gráfico 8.

Gráfico 8 – Etapas do processo de Gestão



Fonte: a autora

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar a importância do planejamento e do controle financeiro para os gestores de empresas curitibanas de diferentes portes e segmentos, através de pesquisa exploratória.

Por meio da análise dos resultados identificou-se que, a maior parte das empresas possui um setor financeiro estruturado, sendo que as empresas que não possuem esta estruturação são essencialmente pequenas empresas. A estruturação financeira está presente principalmente em organizações com mais de cinco anos de mercado, o que evidencia a sua importância para a continuidade do negócio.

Com relação ao perfil dos gestores financeiros, nas grandes empresas 96% possuem no mínimo nível superior contra 76% em pequenas empresas. O conhecimento é, sem dúvida, essencial para garantir a eficiência organizacional em diversos âmbitos da gestão.

Apesar de vários autores clássicos reafirmarem a importância do planejamento para a eficácia organizacional, no processo de gestão das empresas pesquisadas, o controle ainda é o foco da área financeira, ou seja, ela é vista mais sob a perspectiva operacional do que estratégica de modo geral.

Esta perspectiva ficou evidenciada, se compararmos a utilização de ferramentas voltadas ao controle em relação às ferramentas de análise e planejamento, principalmente em pequenas empresas. Outro aspecto importante é que a falta de informações para a tomada de decisões foi considerado o fator menos relevante para as empresas, independente do porte. Neste aspecto, fica clara a perspectiva operacional que é dada ao setor financeiro também nas grandes organizações.

Fato também observado no estudo de RAUPP, MARTINS e BEUREN (2006) no qual aponta que 94% das empresas catarinenses não utilizam o planejamento estratégico no processo de gestão. O que caracteriza uma possível tendência de mercado.

Apesar de grande parte dos gestores perceberem a importância da existência de planejamento estratégico e operacional para a continuidade do negócio, a aplicação efetiva destes conceitos nas empresas não foi observada na mesma proporção.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. et al. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, I. M. **O papel da controladoria no processo de gestão.** In: SCHIMIDT, Paulo (organizador). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BIANCHI, M. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

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

CATELLI, A.; PEREIRA, C.A.; VASCONCELOS, M.T.de C. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.4.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo : Transformando idéias em Negócios.** 2.ed. Rio de Janeiro : Elsevier , 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUERREIRO, Reinaldo. Um Modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais. **Caderno de Estudos.** nº. 4, São Paulo, FIPECAFI – Março/1992.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** São Paulo: Harbra, 1997.

KANITZ, Stefen Charles. **Controladoria: Teoria estudos de casos.** São Paulo. Pioneira, 1976.

LACOMBE, Francisco J. M. e HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração princípios e tendências.** 1. ed. – São Paulo : Saraiva, 2003.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MARTIN, N. C. Da contabilidade a controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças,** São Paulo, n. 28, p. 7-28. Jan./Abr. 2002.

NAKAGAWA M. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas e implantação**. 7.ed. São Paulo: Atlas. 1998.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no Processo de gestão**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, Anais... Atibaia, 2003.

PEREZ, José Hernandez Jr.; PESTANA, Arnaldo Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão – Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RAUPP, F; MARTINS, S; BEUREN, I. Utilização de Controles de Gestão nas Maiores Indústrias Catarinenses. **Revista de Contabilidade Financeira**, São Paulo, n.40, p.120 – 132, jan./abr 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SELLTIZ, Claire et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

AGÊNCIA CURITIBA. **Atividades econômicas, Curitiba, por Setor e Porte (MTE) – 2003 a 2010**. Disponível em: <http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/publico/conteudo.aspx?codigo=32>. Acesso em 24 de setembro 2012.

BNDES. **Porte da empresa**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html. Acesso em: 24 de setembro 2012.

QUALTRICS. **Questionário de Pesquisa – A importância do Controle e Planejamento Financeiro no Processo de Gestão**. Disponível em: https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4TwnTFihBrPq257.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf). Acesso em: 08 de agosto 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Setor de atividade da empresa:

- Indústria
 Comércio
 Prestação de Serviços

2. Tempo de Mercado da empresa:

- Menos de 01 Ano
 De 01 a 03 Anos
 De 03 a 05 Anos
 De 05 a 10 Anos
 Mais de 10 Anos

3. Receita Bruta Anual da sua empresa:

- Até 2,4 Milhões
 De 2,4 Milhões a 16 Milhões
 De 16 a 90 milhões Milhões
 De 90 milhões de 300 Milhões
 Acima de 300 Milhões

4. Cargo ou Função desempenhada na empresa:

- Sócio – Proprietário
 Gestor Financeiro
 Analista Financeiro
 Gestor Administrativo
 Outro

5. Tempo de Experiência na área Financeira (anos):

- Até 01 Ano
 De 01 a 03 Anos
 De 03 a 05 Anos
 De 05 a 10 Anos
 Acima de 10 Anos

6. Formação Acadêmica:

- Administração
 Economia
 Ciências Contábeis
 Direito
 Engenharia
 Outros

7. A empresa possui um departamento financeiro estruturado?

- Sim
 Não

8. Quantos colaboradores integram a área Financeira da empresa?

- Até 1 funcionário
 De 1 a 3 Funcionários
 De 3 a 5 Funcionários
 De 5 a 10 Funcionários
 Mais de 10 Funcionários

9. Qual o nível de escolaridade do responsável pela área financeira da empresa?

- Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto
 Ensino Superior Completo
 Pós - Graduação
 Mestrado
 Doutorado

10. Qual o principal objetivo da gestão financeira da sua empresa?

- Gerar lucro
 Controle de Entradas de e saídas de Recursos Financeiros (Fluxo de caixa)
 Planejamento Financeiro
 Análise dos resultados Financeiros e Econômicos Indicadores da Empresa

11. Quais as principais ferramentas de controle financeiros utilizadas em sua empresa? (Marque Quantas alternativas forem necessárias)

- Contas a Pagar
 Contas a receber
 Fluxo de Caixa
 Orçamento
 DRE
 Conciliação Bancária
 Balanço Patrimonial
 Relatórios Gerenciais

12. A empresa possui um Sistema de Informações Integrado, onde as informações financeiras, de recursos humanos, comerciais, logísticas, compras e demais departamentos estão interligadas?

- Sim
 Não

13. Que sistema de informações é utilizado pela empresa para gestão das informações financeiras?

- SAP
 Microsoft Access
 Planilhas Microsoft Excel
 Sistema Cordilheira
 Outros

14. Classifique por grau de relevância com relação às dificuldades que podem ser encontradas pela falta de estruturação de um Setor Financeiro. (Onde 1 - Maior dificuldade e 5 - Menor dificuldade)

- Falta de Informações referentes a entradas e saídas de recursos
 Atraso no Pagamento de Contas
 Falha na Gestão de Recebíveis
 Falha na Gestão de capital de giro
 Falta de Informação para a Tomada de decisões Consistentes

15. Classifique por grau de importância os seguintes aspectos da Gestão Empresarial, sob sua perspectiva:

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante
Planejamento Estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planejamento Operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE B – Estabelecimentos por atividade econômica, segundo porte, em Curitiba – 2010

ESTABELECIMENTOS POR ATIVIDADE ECONÔMICA, SEGUNDO PORTE¹, EM CURITIBA - 2010

Sector	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Indústria	7.978	465	111	25	8.579
Construção Civil	6.813	298	69	8	7.188
Comércio	52.501	1.166	158	5	53.830
Serviço	65.522	1.906	385	128	67.941
Setor Primário	539	16	1	0	556
Total	133.353	3.851	724	166	138.094

Fonte: MTE/DES/CGET/RAIS - 2010

Elaboração: Agência Curitiba/Informações Socioeconômicas

Nota: ¹ Classificação de acordo com a RAIS:

- de 0 a 19 empregados = Microempresa

- de 20 a 99 empregados = Pequena empresa

- de 100 a 499 empregados = Média empresa

- de 500 ou mais empregados = Grande empresa

