

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

LUÍSE PAPPEN

**O ORÇAMENTO COMO ALAVANCA
À SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

PORTO ALEGRE

2014

LUÍSE PAPPEN

**O ORÇAMENTO COMO ALAVANCA
À SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

PORTO ALEGRE

2014

LUÍSE PAPPEN

**O ORÇAMENTO COMO ALAVANCA
À SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em 2 de julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Doutor José Eduardo Zdanowicz

Aos meus pais, José e Leonice, minha fonte de carinho e entrega incondicional.

Ao meu irmão, Daniel, pelo afeto e incentivo dado em minha trajetória acadêmica.

Ao meu namorado, Majed, pelo amor e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que fizeram parte deste percurso, na minha vida acadêmica:

Meu orientador do trabalho, Professor Doutor José Eduardo Zdanowicz, pelo apoio e assistência prestados;

Ao Eduardo Maschka Lucas, por me disponibilizar as informações da empresa para o estudo de caso, de forma muito prestativa;

A todos os professores e funcionários da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que tanto contribuem para a qualidade da instituição;

Ao Governo do país, por fornecer um ensino superior público de alto nível e reconhecimento;

A todos os meus familiares e amigos, com quem sei que sempre posso contar, e com quem compartilhei momentos em minha trajetória acadêmica. Em especial: Louise, Clara Elisa, e meus padrinhos, Edith e José Carlos.

RESUMO

O trabalho foi realizado em uma empresa de médio porte, distribuidora de produtos veterinários, situada na cidade de Porto Alegre – RS, teve como objetivo geral estabelecer as relações entre a elaboração da proposta orçamentária e a sustentabilidade da empresa. Foram abordados na revisão teórica os elementos necessários à manutenção da sustentabilidade nas empresas e a partir das entrevistas realizadas na pesquisa, observaram-se quais ações adotadas na gestão do negócio foram mais determinantes para que o mesmo saísse do momento de crise financeira pelo qual houvera passado no momento da aquisição pela atual direção. Também foi apresentado o modelo de orçamento de vendas como o mais indicado a ser utilizado para auxiliar o planejamento e controle financeiro da empresa, considerando sua estrutura e tipo de operação.

Palavras chave: Sustentabilidade. Crise financeira. Planejamento e controle financeiro. Orçamento de vendas.

ABSTRACT

This paper has been realized in a midsize business, a veterinary products distributor, located in Porto Alegre city – RS. Its main objective was to stipulate the relation between the budget proposal elaborating and the company sustainability. It was mentioned at the theoretical review the elements required to the business sustainability ensuring, and from the interviews held at the company, it was observed which actions taken in the business management were more decisive for it getting out of the financial crisis by which there has been passed at the moment of the acquisition by the current direction. Also, it was exhibited the sales budget like the most indicated to be used to auxiliary at the company's financial planning and control, considering its structure and kind of operation.

Key words: Sustainability. Financial crisis. Financial planning and control. Sales budget.

SUMÁRIO DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1. MÓDULO DO ORÇAMENTO COM O LUCRO LÍQUIDO DE CADA FORNECEDOR	39
QUADRO 2. MÓDULO DO ORÇAMENTO – PREVISTO X REALIZADO.....	40
QUADRO 3. MÓDULO DO ORÇAMENTO DE COMPRAS.....	41
QUADRO 4. MÓDULO DO FLUXO DE CAIXA	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVAS	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 METODOLOGIA	13
1.4.1 Caracterização da pesquisa.....	13
1.4.2 Escolha da empresa a ser estudada	14
1.4.3 Coleta de dados.....	14
1.4.4 Tratamento e análise de dados.....	15
2. EMPRESA	17
2.1 DESCRIÇÃO.....	17
2.2 HISTÓRICO	17
2.3 FORNECEDORES	18
2.4 CLIENTES.....	19
2.5 MATRIZ E FILIAL	20
3. REVISÃO TEÓRICA	21
3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	21
3.2 CONCEITOS	21
3.2.1 Legislação de Falência.....	21
3.2.2 Manutenção da Sustentabilidade	23
3.2.3 Estrutura orçamentária e elementos necessários à sustentabilidade	26
3.3 OBJETIVOS	28
3.4 TIPOS DE ORÇAMENTO.....	29
3.4.1 Orçamento de vendas.....	29
3.4.2 Orçamento de compras	30
3.4.3 Orçamento de despesas operacionais	31

3.4.4	Orçamento de caixa	32
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
4.	PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA	34
4.1	AÇÕES ADOTADAS DETERMINANTES À MANUTENÇÃO DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA EMPRESA.....	34
4.1.1	Sistema Contábil.....	34
4.1.2	Retenção de lucros.....	35
4.1.3	Investimentos.....	35
4.1.4	Delegação de decisões	36
4.2	MODELO DE ORÇAMENTO PROPOSTO	37
5.	CONCLUSÕES.....	43
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	45
	GLOSSÁRIO.....	47
	ANEXOS	48
	ANEXO I - ENTREVISTA APLICADA AO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA	48

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

A sustentabilidade econômico-financeira pode ser considerada como um dos principais objetivos de uma empresa, à medida que determine a viabilidade de suas operações. O planejamento e o controle das finanças são essenciais para que a empresa se torne sustentável financeiramente, pois as demais áreas poderão afetar o seu desempenho. Entende-se por sustentabilidade econômico-financeira, quando a empresa dispõe de recursos suficientes para manter em funcionamento suas atividades no longo prazo. A sustentabilidade implica em atentar a todas as funções da empresa, e sua duração é algo primordial aos gestores.

Quando uma empresa não obtém sucesso econômico-financeiro e entra em processo de falência, não somente o proprietário/acionistas tem perdas, mas sim toda a cadeia envolvida no processo, como funcionários, clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. O local onde a empresa está situada pode sofrer as consequências, considerando os impactos diretos e/ou indiretos que irão interferir no mercado. Em vista disto, observa-se a responsabilidade de um gestor financeiro, perante o desafio de coordenar diversos fatores no espaço organizacional, que interfiram no valor da empresa no longo prazo.

Para evitar as razões de insucesso corporativo, e gerar valor à empresa, os gestores precisam de instrumentos que lhes auxiliem a mensurar valores e indicadores da realidade econômica e financeira da organização. Percebe-se que uma elaboração criteriosa dos orçamentos pode ser uma boa proposta de trabalho em qualquer fase da gestão das finanças, pois ele aponta qual a quantidade de capital é necessária para iniciar-se um negócio. O desafio é prever quanto capital de giro a empresa precisará nos próximos períodos e que parcela de lucro que pode ser retirada pelos acionistas sem que interfira em suas atividades.

Para que possa ser observado com mais clareza as relações existentes entre o planejamento e controle financeiro e a sustentabilidade empresarial, é importante analisar um caso de um negócio que o tenha implementado e obtido sucesso. Então, para realização desta

pesquisa, foi utilizada como estudo de caso uma empresa do ramo de distribuição produtos veterinários para cães e gatos, situada na cidade de Porto Alegre, fundada no ano de 2002. Ao levar-se em conta que, em sua trajetória, a empresa conseguiu sair de um processo de falência, será oportuna a sua análise, a fim de comprovar a aplicabilidade do estudado na literatura sobre este tema.

Neste cenário, surge a seguinte questão: Quais são as características determinantes para o sucesso do planejamento e controle orçamentário como alavanca de sustentabilidade empresarial, da empresa *Dasppet Produtos Veterinários Ltda*?

1.2 JUSTIFICATIVAS

O principal objetivo para interesse em estudar a Ciência Administrativa concentra-se em Finanças Cooperativas. A fim de aprofundar o meu conhecimento através desta pesquisa no âmbito financeiro de uma empresa, trazendo um aprendizado vivenciado na prática para a minha trajetória acadêmica e profissional.

A correta elaboração da proposta orçamentária, em torno da situação econômico-financeira da empresa, é de fundamental importância para sua sobrevivência. Observa-se a relevância dessa pesquisa a respeito do orçamento, ao auxiliar nas tomadas de decisões dos gestores. Embora seja de suma importância a atenção que deva ser dada ao correto planejamento e controle financeiros das empresas, muitos gestores, especialmente das empresas de pequeno e médio portes, ainda não têm o cuidado para com esse quesito, sendo o grande responsável pela falência de diversos negócios.

Foi demonstrado, através de pesquisas na literatura e em estudo de caso, o que é fundamental atentar no controle das entradas e saídas de capital da empresa. Isto permite aos gestores planejar e controlar situações futuras, evitando prejuízos e gastos desnecessários. Assim, espera-se que os resultados obtidos tragam informações úteis à empresa, no que diz respeito ao controle de finanças.

O método do orçamento empresarial, proposto a partir da análise do estudo de caso, poderá servir de exemplo a outros interessados no assunto, que estejam buscando formas de orçar, prever e controlar as finanças. Também se espera que esta pesquisa possa ajudar à empresa estudada, em suas futuras decisões e investimentos, através da literatura e demais aspectos abordados nesta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

Considera-se de suma importância que o pesquisador defina claramente o que busca responder, e para isso tenha em mente onde se busca chegar. Toda pesquisa deve ter definidos os objetivos, pois esses “delimitam a pretensão do alcance da investigação, o que se propõe a fazer, que aspectos pretende analisar” (SERRA NEGRA, C.; SERRA NEGRA, E., 2004, p. 121).

A partir da definição dos objetivos, foram estabelecidas as metas do estudo de caso e da revisão teórica, a fim de estudar o problema proposto nesta pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 249), a formulação dos objetivos significa definir com precisão o que se visa com o trabalho. Portanto, através deles procurou-se estabelecer as etapas deste projeto.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral é estabelecer as relações entre a elaboração da proposta orçamentária e a sustentabilidade da empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) avaliar a estrutura orçamentária e os elementos necessários à sustentabilidade da empresa;

- b) estabelecer as relações entre a elaboração dos orçamentos e a sustentabilidade empresarial;
- c) realizar um estudo de caso na empresa, a fim de utilizá-la como exemplo de sustentabilidade empresarial;
- d) apresentar um modelo de orçamento para a empresa estudada.

1.4 METODOLOGIA

A partir da descrição da metodologia, estabelecem-se os procedimentos realizados para a elaboração da pesquisa, buscando os aspectos metodológicos mais adequados para que fosse possível atingir às metas e aos objetivos propostos. Segundo Yin (2009), cada método tem suas vantagens e desvantagens peculiares, dependendo de três condições: o tipo de pesquisa, o controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais reais e o enfoque sobre os fenômenos contemporâneos em oposição aos históricos.

Portanto, para a escolha do método mais pertinente, é necessário primeiro avaliar que tipo de resultado a pesquisa busca. A partir da escolha do mais indicado para o estudo, são coletadas todas as informações necessárias para analisar a situação do problema de pesquisa e compreender a realidade acerca do tema.

1.4.1 Caracterização da pesquisa

A partir da finalidade da pesquisa, de analisar detalhadamente a relação entre sustentabilidade empresarial e planejamento e controle financeiro, escolheu-se um método mais adequado para obter essas informações. Foi realizada uma revisão da literatura de finanças corporativas, e, posteriormente, foi utilizado um estudo de caso, para coletar dados e fatos da realidade de uma empresa definida. Um estudo de caso, segundo Gil (2002, p.54), é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Através do problema proposto pelo estudo de caso, analisam-se as possibilidades, e aponta-se uma solução para o contexto em questão, estudado pelo pesquisador.

1.4.2 Escolha da empresa a ser estudada

Para a definição da empresa onde foi realizada a pesquisa, foi importante considerar um lugar onde se obtivesse abertura para serem coletados os dados relevantes para análise, e que tivesse passado por um processo de reestruturação do planejamento e controle de suas finanças para sair de um processo de falência. Assim, foi possível observar as mudanças determinantes para o alcance da sua sustentabilidade financeira.

Para facilitar o processo de estudo e pesquisa, foi escolhida uma empresa situada na cidade de Porto Alegre, possibilitando maior número de visitas e coletas de dados com o proprietário da mesma. A justificativa do uso dessa empresa também se dá pelo conhecimento do fato de o gestor ter a consciência da importância de uma cuidadosa Administração das finanças para a sobrevivência empresarial. Desta maneira, estima-se que a sua gestão possui características que sejam alinhadas com o objeto de estudo da pesquisa.

1.4.3 Coleta de dados

Para coleta dos dados, foram realizadas entrevistas junto ao gestor da empresa, e uma análise da evolução da história da mesma, que consistiram em questionários não estruturados, com perguntas abertas, que permitem liberdade de resposta ao entrevistado, que pôde responder com suas próprias palavras. Nesse tipo de pesquisa, o entrevistador tem a liberdade de conduzir a entrevista de maneira não padronizada, podendo inserir novas questões quando julgar conveniente, conforme o andamento da mesma.

A pesquisa é de caráter qualitativo, pois não possui o objetivo de conferir hipóteses ou enumerar eventos, mas sim aprofundar o conhecimento da pesquisadora acerca do tema

proposto. Portanto, as perguntas foram com o intuito de explorar o assunto de forma descritiva durante o contato com o entrevistado.

Além das entrevistas realizadas na empresa, foram revisados autores da literatura, para análise teórica do tema proposto, a fim de embasar a interpretação do que fora obtido no estudo de caso. A partir da revisão teórica também foi possível selecionar o que foi mais conveniente constar no questionário, a fim de atingir aos objetivos da pesquisa para resolução do problema.

1.4.4 Tratamento e análise de dados

Os dados obtidos da pesquisa foram interpretados, a partir de fundamentação teórica, estabelecendo a relação com as teorias de sustentabilidade financeira existentes.

Na análise dos dados obtidos, foi observada a situação da empresa anteriormente à implementação do planejamento e controle financeiros, no que diz respeito às dívidas e bens que ela possuía. Então, foi aprofundada a forma como o proprietário da empresa estabeleceu o novo processo de gestão, e quais foram as dificuldades encontradas. Posteriormente, foi analisado como está o atual panorama do cenário financeiro da empresa, após ter ocorrido a aplicação do planejamento e controle de suas finanças.

Também foi analisado, se na prática a gestão financeira da empresa ocorre como está descrita na bibliografia, e de que maneira se dá essa relação. O estudo de caso, segundo Gil (2002, p.141), possui um processo de análise e interpretação que pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise, mas é natural admitir que a mesma seja de natureza predominantemente qualitativa. Então, buscou-se compreender as decisões que foram essenciais para o sucesso da manutenção da sustentabilidade econômico-financeira da empresa.

Após análise da trajetória da empresa, lhe foi apresentado um tipo de orçamento que se adequasse ao seu porte e modelo de gestão. Ou seja, através das características encontradas,

como natureza do negócio e tipo de informações necessárias para decisão e controle, se procurou encontrar o tipo de ferramenta mais indicado.

2. EMPRESA

2.1 DESCRIÇÃO

A Dasppet é uma empresa distribuidora de produtos veterinários para animais de estimação, situada na cidade de Porto Alegre, RS, existente desde 2002; e também em uma filial na cidade de Florianópolis, SC. Sua missão é “Disponibilizar produtos veterinários de marcas qualificadas, com um atendimento diferenciado e customizado, visando à satisfação de clientes e parceiros com retorno aos sócios e colaboradores.”.

De acordo com a visão da empresa, seu objetivo é ser a melhor distribuidora de produtos veterinários no sul do país. A maior preocupação é oferecer produtos de alta qualidade, criando as estratégias através das tendências e necessidades do mercado, a fim de conquistar a confiança e admiração dos envolvidos.

2.2 HISTÓRICO

A empresa Dasppet foi adquirida pelo atual proprietário no ano de 2004, em meio a uma crise financeira. Esta crise fora ocasionada pela queda acentuada de faturamento devido à perda do principal fornecedor durante o ano de 2003.

Embora não houvesse planejamento formal, o controle das finanças ser precário e falho; a empresa conseguia manter-se antes de perder este fornecedor. Mesmo com este cenário desfavorável, e sem conseguir dimensionar o tamanho do desafio, a aquisição da empresa foi percebida como uma oportunidade.

Após adquiri-la, o atual gestor foi chamado pela Receita Estadual para fazer uma denúncia espontânea de sonegação, visto que as informações no sistema da Receita apontavam inconsistências. Neste momento foi necessário provar que não estava-se sonegando imposto após a nova direção.

Nos primeiros meses, percebeu-se que a operação, com o faturamento da época era deficitária. Então, decidiu-se seguir algumas literaturas que recomendavam "apoiar-se" no governo ao invés de captar recursos em instituições financeiras. De março de 2004 à março de 2007, foi declarado o faturamento da empresa para a Receita Federal, porém sem ser realizado o efetivo recolhimento dos impostos federais. A partir de 2007 a empresa atingiu o ponto de equilíbrio, permitindo que fossem recolhidas mensalmente todas as obrigações.

Em 2008 realizou-se o parcelamento dos impostos acumulados nos 3 anos, sendo totalmente liquidados em novembro de 2012. Na sequência da aquisição, foi oferecido para todos os colaboradores interessados, uma participação acionária na empresa, a fim de conquistar a confiança e o engajamento de todos os envolvidos a fim de reestruturar a empresa.

Em 2007, a fim de aumentar o faturamento e aumentar a área de atuação, expandiu-se a operação para o Estado de Santa Catarina, aproveitando a desistência de um distribuidor que operava naquela região. No ano de 2010, surgiu a necessidade de ampliar o espaço para estoques, pois a empresa perdeu a possibilidade de estocagem de produtos no centro de distribuição de seu principal fornecedor. Ao longo dos anos, a empresa adotou medidas para utilizar a contabilidade como política de gestão, contratou um consultor de marketing, e investiu na área de vendas.

2.3 FORNECEDORES

Em 2002, possuía em torno de 20 fornecedores, e hoje a Dasppet conta com um número consideravelmente menor de fornecedores, porém de “marcas consagradas”, seguindo os valores da empresa. Atualmente, procura-se manter uma relação muito próxima com os fornecedores. São realizados treinamentos para apresentação dos produtos, possibilitando à equipe inteirar-se das características e benefícios dos mesmos.

Os três principais fornecedores são:

- a) *Hill's Pet Nutrition*, empresa de nutrição animal subsidiária da Colgate-Palmolive, com quem possui exclusividade no Rio Grande do Sul e Santa Catarina;
- b) *Elanco Animal Health*, uma divisão fabricante de medicamentos veterinários da *Eli Lilly and Company*, também exclusiva para os dois estados, e;
- c) MSD Saúde Animal, uma subsidiária da Merck & Co., Inc., fornecedor de medicamentos veterinários, atuando apenas no estado de Santa Catarina.

A empresa procurou aumentar sua participação com mais de um fornecedor, para evitar a dependência exclusiva de apenas um. Um grande desafio da empresa foi conquistar marcas renomadas, após diversas perdas, durante o seu período de estruturação no mercado.

Os fornecedores consistem em empresas que fabricam alimentos, medicamentos, acessórios e itens de higiene e limpeza para animais de estimação. Opta-se atualmente, por trabalhar apenas com marcas renomadas, a fim de receber maior respaldo da indústria bem como cumprir com a política de oferecer somente produtos de alta qualidade.

2.4 CLIENTES

Os clientes consistem em *pet shops* e clínicas veterinárias, os quais as equipes de vendas visitam para apresentar e vender os produtos.

Um grande trabalho proposto pela empresa é desenvolver e treinar constantemente os vendedores para compreenderem e terem segurança ao apresentar os produtos aos clientes. Portanto, a capacitação da equipe de vendas é um requisito técnico essencial para o sucesso de cada produto distribuído pela Dasppet.

A maior limitação do mercado é a pouca maturidade das empresas deste setor, onde muitos trabalham sem uma estratégia de negócio, desconhecendo, em grande parte, as grandes diferenças entre as marcas de alimentos de categoria superiores. Então, é fundamental preparar a equipe de vendas, que promove palestras aos clientes, a fim de muni-los de

informações técnicas adequadas sobre os produtos e suas estratégias comerciais, permitindo que eles façam uma recomendação consciente.

2.5 MATRIZ E FILIAL

A distribuição da matriz e da filial é composta por 32 representantes comerciais, que se dividem por regiões. O trabalho também é complementado por televendas e promotores, que fazem a divulgação nas clínicas e *pet shops*.

As vendas são acompanhadas por coordenadores, que buscam melhorar a performance do trabalho da equipe de vendas. As equipes da sede e da filial também possuem *smartphones*, para facilitar o envio de pedidos de clientes, bem como o controle pelos gestores de vendas. A empresa respeita as políticas de exclusividade de território dos fornecedores nos dois Estados, pois algumas marcas só podem ser comercializadas em um dos estados.

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

O orçamento é um instrumento que permite ao gestor financeiro planejar e controlar os futuros gastos e atividades da empresa. A partir de um sistema de dados e informações, organizado de acordo com as operações do processo, é realizado um levantamento para um determinado período, propondo como será o comportamento das finanças na organização.

O orçamento também permite à empresa uma visão do que pode ser despendido em curto prazo, e das estratégias que devem ser adotadas em longo prazo. A ferramenta pode ser aplicada em qualquer tipo de empresa, mas é importante analisar todos os pré-requisitos necessários para sua aplicação. O principal deles é o comprometimento, em prol de um correto controle do que fora planejado anteriormente.

Ao se estudar os requisitos necessários para sustentabilidade econômico-financeira, também é essencial abordar os conceitos acerca do insucesso empresarial que levam à falência das empresas. Desta forma, é possível ter consciência das suas causas, e de como evitá-las.

3.2 CONCEITOS

3.2.1 Legislação de Falência

É importante analisar-se os conceitos de falência de uma empresa, assim como a legislação acerca do tema, a fim de saber as razões que levam aos maus resultados. O insucesso corporativo de uma empresa, de acordo com Securato (2002, *apud* Matias, 2007, p. 235), é o caráter de incapacidade de uma empresa liquidar seu Passivo, traduzido pelos eventos de concordata e falência. Na nova Lei de Falências, em vigor desde 2005, há uma tentativa de evitar este processo, com um incentivo à manutenção das empresas.

A nova Lei de Falências e Recuperação Judicial (Lei n 11.101/2005) foi implantada após 60 anos de vigor da Lei anterior. Ela adota o conceito de preservação da empresa, atendendo a uma nova dinâmica econômica, que a anterior já não supria, e criou a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade.

A nova Legislação considera formas de resolução de conflitos decorrentes da falência das empresas, através do marco legal falimentar, sendo possível pré-determinar como os mesmos serão resolvidos, em um cenário de incertezas e expectativas. Preocupando-se com a manutenção da empresa, a nova Lei contribui para a realização da função social da mesma, atentando para os empregos das pessoas que nela trabalham, e também para os seus credores, para atender a interesses coletivos.

Desta forma, o principal objetivo da nova Legislação falimentar é o de tentar auxiliar na recuperação das empresas em dificuldades financeiras, com a manutenção de empregos, redução dos juros bancários e maiores garantias aos credores (SILVA, 2005, *apud* Matias, 2007, p. 250). Com isto, o processo de recuperação judicial possui o intuito de tratar as necessidades de empresas com problemas de forma clara, dando um tratamento adequado aos credores, e contribuindo para a continuidade das atividades da empresa.

Os pontos analisados para ser concedido o processo de recuperação judicial são a viabilidade econômico-financeira, mão-de-obra e tecnologia empregada, volume do Ativo superior ao do Passivo, tempo de vida e porte econômico (CARVALHO, 2003, *apud* Matias, 2007). O processo é compreendido em três etapas, nas quais a primeira consiste em levantamento de créditos, onde o empresário solicita o benefício; a segunda, em que, após a verificação dos créditos, os mesmos são aprovados, ou não, e sendo rejeitado, é decretada a falência do devedor; e na terceira etapa, que se dá no caso de aceitação do processo, é onde ocorre a fiscalização do mesmo.

O objetivo da Lei de Falências é afastar impactos sociais negativos, através da recuperação dos empresários, e assim que possível aumentar a eficiência econômica, evitando a geração de desemprego e prejuízos a toda uma rede envolvida, implicando em benefícios para o que abrange à empresa. Além dos benefícios aos diretamente envolvidos, a nova Legislação também beneficia a quem sofre indiretamente as consequências da falência de uma empresa.

3.2.2 Manutenção da Sustentabilidade

Deve-se atentar para algumas das principais causas de insucesso financeiro e a partir delas verificar os pontos determinantes para a sustentabilidade econômico-financeira da empresa. Entre eles, há a necessidade de não haver otimismo exagerado por parte do empresário, no momento de abertura do negócio. É fundamental haver um planejamento desde o início da atividade, de forma que em momentos de queda de vendas, e maus resultados financeiros, não se considere o período como algo passageiro, mas haja medidas preventivas para tratar a situação e evitar consequências negativas, através da busca de solução dos problemas.

Para conseguir por em prática o planejamento correto, é necessário que se atente para a escolha de uma Diretoria adequada para a empresa, de forma que nela concentrem-se as habilidades necessárias para a gestão do negócio. É de suma importância que os gestores responsáveis pela Direção tenham competências a respeito do negócio. A gestão deve contar com pessoas de amplo conhecimento em diversas áreas, seja produção, comércio, finanças e planejamento geral da empresa. Também é muito importante evitar práticas de distribuir diversos cargos somente aos parentes do dono, a fim de não desestimular os demais colaboradores da empresa a buscarem crescimento pessoal.

Se de alguma forma é necessário a incorporação de membros da família na empresa, estes devem ser competentes, disciplinados, e tão empenhados quanto aos demais funcionários, para que sejam exemplos de comportamento e eficiência. (MATIAS, 2007 p. 242).

Também é necessário para o sucesso empresarial que o proprietário saiba delegar as decisões, não precisando se envolver necessariamente em todas as atividades. Ao tentar lidar com diversas situações ao mesmo tempo, o empreendedor poderá não dar a atenção adequada a cada uma delas, deixando questões de maior importância sem o devido planejamento e controle. Para ser possível conceder autoridade, é essencial que sejam formados novos colaboradores competentes, aptos a substituírem algum funcionário quando necessário. Mesmo havendo custos elevados para treinar pessoas, deve-se ver esta medida como uma defesa que evitará prejuízos.

Outro ponto fundamental para sustentabilidade do negócio é dar atenção para o que é identificado pelo mercado como um ponto forte, e produz maior grau de satisfação aos clientes. Devem-se reconhecer quais características satisfazem às necessidades dos clientes, e a partir daí o que é valor para a natureza do negócio. Assim, é possível salientar os pontos fortes, e corrigir os pontos fracos da gestão da empresa.

Quanto às condições do cenário econômico da empresa, a principal forma de prevenir-se a períodos de recessão, é não permitir que a maior parte dos custos da empresa sejam fixos, à medida que em épocas de baixo nível de vendas seja possível fazer um corte de gastos, evitando os desnecessários. Para proteger-se do risco dos custos fixos, é recomendável que a aquisição de todos ativos imobilizados seja feita com cautela, abstendo-se de expansões dispensáveis, e analisando a rentabilidade futura da empresa.

Em certas empresas também é comum os proprietários terem uma formação técnica na área do negócio. Nestes casos, é importante que o tempo dedicado às suas áreas de interesse operacional não seja de tal maneira que implique em ignorar outras, mais gerenciais.

É necessário que não haja um desequilíbrio, e atividades operacionais assim que possível, sejam delegadas. Todo especialista que se transforma em gerente de sua própria empresa deve conduzi-la com equilíbrio para aumentar suas probabilidades de sucesso. (MATIAS, 2007 p. 243).

Também nestes casos, quando ocorre o crescimento da empresa, deve-se haver uma percepção, por parte do empreendedor, de que é vital que ele também cresça junto com ela, adquirindo aptidões gerenciais, para poder lidar com os problemas que se multiplicam. Ao conhecer todos os aspectos do negócio, o dono terá de planejar as atividades da empresa, prevenindo-se a possíveis mudanças. O proprietário ao decorrer do tempo deve ocupar-se menos das atividades operacionais e prestar maior atenção no planejamento e controle.

Dentre as mais importantes medidas de manutenção da sustentabilidade está a análise periódica dos resultados financeiros, que é fundamental para poder comparar o resultado obtido com o planejado, interpretando as possíveis divergências. De acordo com Matias (2007), as principais causas de insucesso financeiro que poderiam ser detectadas com a análise são: insuficiência de capital inicial e planejamento financeiro; altas taxas de juros; dificuldades de acesso ao crédito; alta carga tributária; excessiva liberação de crédito e perdas

com clientes insolventes; retirada excessiva de capitais da empresa; crescimento desgovernado – *overtrading*; e falta de capital de giro.

Sem um controle dessas condições, elas se tornarão um círculo vicioso, onde o surgimento de uma impactará na outra, tornando mais difícil a situação econômico-financeira da empresa. Por isso, é importante haver o devido controle, para verificar se as metas planejadas estão sendo cumpridas.

Dentre as razões de insucesso corporativo, Abdelsamad e Kindling (1978, *apud* MATIAS, 2007, p. 238) destacam as seguintes causas financeiras:

a) Insuficiência de capital

É um erro frequente das empresas, ao não preverem corretamente a quantidade necessária de capital para iniciar uma atividade, e precisam tomar empréstimos para cobrir o capital de giro, implicando em mais custos para a empresa. De acordo com Matias (2007, p. 238), “no início das atividades é preciso planejar de maneira prudente a necessidade de capital. Para este controle, pode-se elaborar um orçamento, projetando as entradas e saídas de caixa.”.

É necessário avaliar anteriormente ao início das atividades da empresa, qual o fluxo de caixa necessário, a fim de evitar dívidas desnecessárias com juros de empréstimos. Por isto, é importante projetar o ciclo operacional da empresa, verificando possibilidades de prazos de pagamentos e demais gastos.

b) Sistema contábil ineficiente

O controle contábil é importante para dar credibilidade à empresa, informando os dados corretos referentes aos gastos, ao invés de manipulá-los para pagar menos impostos. Segundo Matias (2007), essa prática de modificar os custos para parecerem maiores, “ao criar uma impressão de prejuízo”, pode afastar possíveis credores.

Além de ser importante para informar a realidade da empresa aos investidores, um sistema contábil de bases confiáveis é essencial para informar aos gestores os dados corretos

referentes às finanças da empresa. E com o conhecimento das reais entradas e saídas de capital, é possível tomar decisões mais alinhadas à situação do negócio.

c) Não retirada de lucros

Ao invés de retirar os lucros da empresa desde os primeiros anos de existência, uma decisão aconselhável é o gestor retê-los a fim de investi-lo em forma de capital de giro. De acordo com Matias (2007), a retenção também serve “como base de garantia para a obtenção de empréstimos e financiamentos”.

A operação com maior capital de giro é mais segura para a empresa, principalmente nos primeiros anos, permitindo que haja fôlego para concluir-se um ciclo operacional mais longo, enquanto a empresa ainda não tiver maiores prazos para pagamentos aos fornecedores. Da mesma forma, essa decisão de não reter os lucros proporciona mais credibilidade à empresa, perante os futuros credores, que irão depositar-lhe mais confiança.

d) Retirada excessiva de capital da empresa

A falta de organização no que diz respeito à separação entre o capital próprio do capital que pertence à empresa constitui em outro fator de risco para a sustentabilidade. Assim, deve-se ter o cuidado de não exceder a quantia de capital a ser retirada pelos proprietários.

A retirada de capital da empresa na forma de pró-labore e dividendos deve ser concordante com as políticas e estratégias adotadas, detendo-se ao que fora projetado para o lucro, a fim de não interferir nas atividades do negócio. Portanto, é importante que a retirada do capital ocorra conforme o que foi definido pelo orçamento.

3.2.3 Estrutura orçamentária e elementos necessários à sustentabilidade

Para mensurar e controlar as principais questões determinantes para o sucesso financeiro da empresa é necessário utilizar instrumentos que proporcionem ao gestor dar uma previsão dos períodos seguintes. Os orçamentos ajudam a avaliar se a empresa terá recursos

financeiros suficientes para seguir com as operações. O planejamento através dos orçamentos pode dar-se em curtos períodos de tempo – meses –, ou em perspectivas de longo prazo, como um planejamento orçamentário feito para alguns anos. Eles também podem auxiliar na implantação de novos projetos, como novas máquinas e equipamentos de produção, e avaliar se o benefício trazido será compensador ao gasto a ser realizado.

O orçamento baseia-se em um projeto de ação, estimando futuros resultados da empresa, que pode ser utilizado para alcançar os projetos estabelecidos. E o planejamento, consiste na escolha das metas a serem adotadas, e de uma análise dos possíveis resultados a serem obtidos, e das ações necessárias para alcançá-los. A partir desse levantamento, ocorre a escolha das opções de realização, para decidir como chegar aos objetivos. A escolha das decisões a serem seguidas também deverá refletir nos orçamentos, o que auxiliará a empresa a controlar o andamento das atividades.

Também é necessário que haja coesão entre todos os orçamentos individuais das áreas da empresa, para gerar o orçamento geral, a fim de produzir um resultado conforme com os objetivos.

Para atingir este fim, comunicação é essencial. A alta gerência precisa comunicar os objetivos estratégicos da empresa a todos os níveis da organização, e os planejadores individuais precisam comunicar suas necessidades, premissas, expectativas e metas para aqueles que avaliam os orçamentos departamentais e funcionais. (Hayes, 2002, p. 139).

Desta forma, todas as decisões devem ser comunicadas, para haver sintonia entre os objetivos específicos de cada setor.

Outra característica importante é que os orçamentos são uma forma de *feedback* dos resultados, permitindo comparar o que fora planejado com o que foi obtido, possibilitando corrigir as variações apresentadas, e permitindo que os problemas sejam resolvidos logo no início. Ao proporcionar formas de avaliar a atuação gerencial, os orçamentos motivam os funcionários, através de valorização do bom desempenho; auxiliam nas decisões de remuneração, e planejam a futura alocação dos recursos.

O orçamento geral deve apresentar o ciclo operacional e o ciclo financeiro da organização, compreendendo todas as projeções financeiras da organização no período

estipulado. O orçamento operacional engloba os orçamentos das áreas funcionais – como pesquisa e desenvolvimento, projeto, produção, *marketing*, distribuição e serviço ao cliente –, enquanto o orçamento financeiro inclui o orçamento de capital, de caixa, o DRE orçado e o Balanço Patrimonial projetado.

Através da elaboração do orçamento geral, deve-se considerar que os planos de curto prazo sejam coerentes com o objetivo maior de longo prazo da empresa, que a organização tenha recursos necessários, ou acesso a eles, para cumprir as atividades propostas, e que conseguirá criar o valor necessário para captar recursos para cumprir as metas de longo prazo.

O primeiro passo no desenvolvimento de um orçamento é estabelecer um conjunto de premissas em relação ao futuro. As premissas dos gerentes serão diretamente afetadas pelas respostas a perguntas como as seguintes:
Quais são as expectativas de vendas e de *marketing* para vendas unitárias e receitas de produtos novos e já existentes?
A previsão é de que os preços dos fornecedores cairão ou subirão? (...)
Caso o índice de desemprego caia, a empresa precisará aumentar os salários para garantir uma mão-de-obra adequada em um mercado de trabalho estreito?
O que os concorrentes vão fazer para ganhar participação de mercado?
(Hayes, 2002, p. 146).

Desta forma, o orçamento consiste em um trato entre a gerência da empresa com todas as demais equipes envolvidas. Como ele estima os resultados em valores esperados, ele é uma meta, e não necessariamente uma previsão. O ideal é que todos envolvidos no processo de criação do orçamento tenham o mesmo objetivo da organização.

Esta ferramenta pode ajudar a manter a sustentabilidade empresarial, à medida que abrange os diversos cenários envolvidos no planejamento, na coordenação, comunicação e acompanhamento dos resultados empresariais. Ao resolver os problemas econômico-financeiros através da elaboração e análise correta dos orçamentos, é possível evitar grandes transtornos futuros, livrando a empresa do insucesso corporativo.

3.3 OBJETIVOS

Os objetivos dos orçamentos são proporcionar maior clareza aos gestores na tomada de decisão, permitindo que se avaliem quais atividades geram maior retorno, e em quais

gastos implicam. Consequente, o orçamento pode apontar quais custos são desnecessários à empresa, sugerindo eventuais cortes e retenções de despesas.

Uma importante finalidade dos orçamentos é que a partir dos mesmos se podem analisar as melhores práticas de operar as atividades da empresa, de modo que as estas ocorram de forma bem sucedida.

3.4 TIPOS DE ORÇAMENTO

3.4.1 Orçamento de vendas

O objetivo do orçamento de vendas é especificar a quantidade que a empresa venderá no período, o preço adotado e os impostos a serem pagos. É possível definir projeções para diferentes produtos da empresa, e, prever dados como vendas por região, ou por filial, de acordo com os seus respectivos objetivos, permitindo estimar a receita de cada linha de produto, e segmento do mercado. Segundo Hoji (2001, p. 374), a finalidade do orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas de *marketing*.

A definição do preço unitário de venda é um ponto importante do orçamento de vendas, pois demonstra a estratégia a ser adotada por cada filial da empresa, e se sua postura de vendas no mercado será mais conservadora, ou mais agressiva. Do preço de venda, inclui-se o valor do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e exclui-se o valor do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

Uma importante finalidade do modelo é permitir a análise de potenciais novos mercados, a partir da prática do preço certo e da relação adequada com os clientes, possibilitando também uma distribuição adequada. Portanto, uma de suas premissas básicas é o conhecimento do mercado e da concorrência, e possuir uma equipe de vendas bem preparada.

a) Processo de elaboração/análise/apuração

Considera-se o orçamento de vendas a base para todos os demais modelos derivados, incluindo as contas a receber, os recebimentos, devedores duvidosos e impostos sobre vendas (IPI e ICMS). São necessárias, para sua elaboração, informações como vendas por unidade, que é obtido através da multiplicação da quantidade vendida pelo preço do item; a previsão do preço unitário, que varia de acordo com a sazonalidade do produto, e ajustes dependentes de inflação e/ou políticas de mercado.

Também é necessário considerar as condições de pagamento da empresa, as vendas a prazo, e qual é sua proporção. Para se ter uma ideia da eficiência na cobrança das vendas a prazo, é estimado qual será o número de dias recebíveis dentro do período, variando de acordo com a política fixada pelo setor de vendas (fluxo de caixa). Outro fator importante é a provisão para devedores duvidosos, que de acordo com Moreira (2008), independente do comportamento histórico, a empresa tem por hábito constituir no percentual tradicional aceito pela legislação tributária, de 3% do saldo final de contas a receber no período.

3.4.2 Orçamento de compras

O objetivo do orçamento de compras é definir a quantidade de cada item da empresa a ser adquirida no período, de acordo com a quantidade de vendas estipulada. A quantidade de compras deve levar em consideração a política de estoques de cada produto da empresa, a fim de garantir que a serão suficientes para suprir a quantidade de vendas orçada e a quantidade de estoque inicial projetada para o período seguinte.

O modelo proporciona uma estimativa dos recursos necessários, produtos necessários, mão de obra, e demais despesas envolvidas com a operação. A principal finalidade é aumentar a produtividade, a partir do aumento da atividade com menor uso de recursos possível, sempre atendendo os quesitos de qualidade.

O orçamento deve determinar as quantidades necessárias de produtos para os estoques previstos para o período em análise, a proporção das vendas dos mesmos, definindo a

quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar, bem como os impostos incidentes sobre as compras.

a) Processo de elaboração/análise/apuração

Neste tipo de orçamento, consideram-se todas as variáveis envolvidas no processo, com o objetivo de informar aos setores referentes às compras as quantidades necessárias para o período. As variáveis envolvidas em sua formação são a planilha de projeções de vendas e o estoque final de produtos que será necessário.

A partir do valor do estoque final desejado, mais os valores da projeção de vendas, subtraindo-se o valor de estoque inicial, se obtém o valor de compras necessário. Este modelo de orçamento possui mais de uma finalidade, à medida que proporcione condições de avaliar a necessidade de cada item. Esse último fator depende da situação do mercado e dos fornecedores.

Também devem constar no orçamento a avaliação do custo de todo o material adquirido, os custos unitários dos produtos. Além destes dados, também incluem-se as informações referentes aos impostos incidentes.

3.4.3 Orçamento de despesas operacionais

O objetivo do orçamento de despesas operacionais é verificar a quantidade necessária de recursos para suportar as despesas administrativas e às resultantes das vendas planejadas da empresa. Este orçamento subdivide-se de acordo com as filiais da empresa, e também com as operações administrativas, como as da área financeira, as resultantes de tributos, despesas de *marketing*, e as provenientes das vendas do período orçado.

Geralmente, ele é estipulado para triênio ou quinquênio, e possui a finalidade de reduzir as despesas, ou aumentá-las quando necessário. Para isto, devem-se analisar primeiramente os benefícios oriundos de cada custo, para posteriormente verificar se vale a pena arcar com os mesmos.

As despesas no orçamento são divididas entre gastos fixos e variáveis, e, considerando-se as despesas com vendas, o mesmo pode variar muito, em virtude das vendas decorrentes de produtos sazonais. Em relação às despesas tributárias, um dado importante que esse modelo proporciona, é poder comparar os custos ocasionados pelas diferentes alíquotas de impostos de vendas vigentes em cada lugar, permitindo a análise do imposto dentro da estrutura dos custos da empresa.

a) Processo de elaboração/análise/apuração

Dentre as despesas operacionais mais comuns nas empresas, encontram-se as despesas comerciais e administrativas, envolvendo os valores a serem gastos nestas atividades. Há diversos quadros componentes, demandando maior atenção em sua elaboração.

Para sua elaboração, devem ser apuradas, além de todas as despesas incluídas nas vendas e na gestão, as depreciações previstas para o período em questão, e a provisão de devedores duvidosos da empresa. Além disto, faz-se necessária a análise de prováveis aumentos de salários, considerando os inflatores econômicos; as contas de seguros da empresa, e também os impostos.

3.4.4 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa é um instrumento que demonstra a situação financeira da empresa através da estimativa das futuras entradas e saídas de capital da empresa. Desta forma, será feito o planejamento e controle de médio e longo prazo do negócio, a partir do equilíbrio das finanças. Nesta modalidade de orçamento, devem ser levados em conta os objetivos estratégicos, como prazos fornecidos a clientes e prazos obtidos dos fornecedores, assim como as capacidades de geração de caixa da empresa.

O principal objetivo é verificar se a empresa terá recursos suficientes para quitar com as suas obrigações no prazo correto, definindo a quantidade de caixa necessária para a empresa obter liquidez. O orçamento demonstra a capacidade futura da empresa, pois faz a projeção dos ingressos de caixa e pagamentos de custos e despesas operacionais de

determinado período. Assim, é possível prever se será necessário tomar recursos terceiros para cumprir as obrigações.

a) Processo de elaboração/análise/apuração

O orçamento de caixa deve ser elaborado posteriormente à estimativa das quantidades vendidas, compras, produção, despesas operacionais e desembolsos referentes a pagamentos de empréstimos e financiamentos, utilizando dados desses levantamentos como referência.

É necessário que sejam definidos o valor total das vendas, e as condições em que as mesmas serão realizadas, assim como as condições em que se deram o pagamento das compras. As despesas operacionais do período devem ser mensuradas, assim como os demais desembolsos, como pagamentos de empréstimos e financiamentos.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os principais fatos que levem ao insucesso das empresas, é importante observar que podem existir razões tanto comportamentais como de aspecto gerencial, demonstrando que mesmo uma gestão que possua todas as competências e conhecimentos necessários para coordenar a empresa, as ferramentas de planejamento e controle são imprescindíveis para a manutenção da sustentabilidade financeira.

É necessário, anterior à implementação de uma destas ferramentas, a correta análise de quais informações se precisa para a gestão, a fim de poder realizar o levantamento dos dados necessários. Posteriormente, deve se levar em conta os critérios de estabelecimento de cada ferramenta, e quais os benefícios em sua aplicação, para que seja escolhida a que melhor se alinhe ao perfil e às demandas da empresa.

4. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

A fim de apresentar um modelo de orçamento que se aplique à estrutura da empresa estudada, é importante verificar quais ações adotadas pela atual gestão foram determinantes para o seu sucesso financeiro, para que sejam consideradas as características do negócio na aplicação da ferramenta.

Portanto, a proposta de implantação de orçamento considera, além da revisão literária sobre o tema, o perfil e as possibilidades da empresa analisada.

4.1 AÇÕES ADOTADAS DETERMINANTES À MANUTENÇÃO DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA EMPRESA

4.1.1 Sistema Contábil

Uma importante medida aplicada na empresa no momento da aquisição pelo seu atual gestor foi a importância dada à contabilidade e ao *software* de gerenciamento com módulo contábil integrado. Durante a trajetória da empresa, foram necessárias diversas trocas de escritório para fazer a sua contabilidade, até que fosse encontrado aquele que suprisse adequadamente às necessidades de obtenção de informações.

Anteriormente à aquisição da empresa, não havia nenhum tipo de planejamento ou controle financeiro feito pelo antigo gestor, de forma que não era possível prever a viabilidade do negócio. Então, a estratégia utilizada na gestão atual foi a de utilizar a cContabilidade como uma ferramenta para obter informações que não se tinha.

Uma das medidas adotadas foi a de realizar a contabilidade da empresa através de informações detalhadas e confiáveis, e realizar a declaração correta para recolhimento dos impostos. Para manter-se em um mercado de concorrentes que adotavam práticas de manipulação da contabilidade, a fim de sonegar os tributos, foi necessário, para sobreviver, trabalhar oferecendo um serviço diferenciado aos clientes, mas sempre atendendo à Legislação. À medida que o imposto sobre a categoria de *pet food* (alimentos para animais de estimação) passou a ser Substituição Tributária, ou seja, recolhido diretamente pela indústria,

ficou mais difícil para as empresas concorrentes sonegarem, obrigando-as a aumentar o preço dos produtos para terem a mesma margem de antes. As práticas e política comercial diferenciadas da *Dasppet* foram, aos poucos, sendo reconhecidas pelo mercado, fazendo com que a empresa conseguisse um crescimento muito acima da média. Valendo-se de uma contabilidade consistente e confiável, foi possível fazer com segurança os investimentos necessários em tecnologia e equipamentos, bem como criar uma estrutura comercial e administrativa diferenciada.

4.1.2 Retenção de lucros

A estratégia de retenção de lucros foi adotada pela gestão da empresa desde o início, e até hoje nunca foram feitas retiradas de lucro da empresa. Considerando que sobre o lucro incide uma parcela de impostos, reduzindo o lucro líquido, outra estratégia utilizada para fortalecer a empresa, foi a de operar o mais próximo possível do ponto de equilíbrio, com uma lucratividade baixa até 2010, pois como a empresa ainda tinha muitos investimentos a realizar, optou-se por intensificar os investimentos em melhorias e ampliações na estrutura física e operacional. Somente após 2011, após a empresa estar estruturada, foi dado foco à busca de maior lucratividade.

4.1.3 Investimentos

Dentre os investimentos realizados, pode-se citar a implementação do serviço de entrega própria das mercadorias, que ocorreu em 2007. Anteriormente à existência da entrega própria, o serviço era realizado por uma empresa terceirizada. A terceirização foi necessária enquanto o volume de entregas era pequeno e não compensava frente aos custos com entrega própria. Porém, com o crescimento do faturamento, a partir de um determinado momento identificou-se a viabilidade de adquirir um veículo financiado para entrega própria, bem como assumir as demais despesas envolvidas no processo (combustível, manutenção, seguro, funcionário).

Investiu-se em um *software* com contabilidade integrada, que fosse capaz de atender as novas exigências da legislação e pudesse auxiliar na tomada de decisão através da organização e demonstração dos dados financeiros da empresa. Também foi realizada a compra de *porta-pallets* para verticalização do estoque, sendo possível armazenar maior número de produtos sem a necessidade de aumento de espaço físico da empresa.

Todos estes investimentos foram realizados a partir de recursos de financiamento como o Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER), e empréstimos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Criar um bom histórico com os bancos foi algo importante para obtenção de crédito, assim como a prática de manter uma conta com apenas um banco, a fim de obter maior confiança mediante fidelização e reciprocidade com a instituição.

4.1.4 Delegação de decisões

A gestão da *Dasppet* é considerada centralizadora, de forma que as decisões normalmente são tomadas pelo proprietário da empresa, que procura se inteirar sobre o que acontece em todas as áreas. Há alguns setores onde existe espaço para os responsáveis decidirem, dentro de um padrão pré-estabelecido. Um exemplo poderia ser a área de vendas, em que é possível que os representantes estabeleçam para o cliente um prazo para pagamento, porém dentro do que fora acordado com a gestão da empresa.

Dentro do processo decisório da gestão, procura-se discutir e consultar o posicionamento de todos os envolvidos, a fim de reduzir a ocorrência de equívocos do que é determinado. A direção da empresa também considera que, ao consultar mais pessoas envolvidas para em conjunto tomar uma decisão, é possível obter mais informações e experiências de quem possui o contato direto com as atividades, diminuindo a chance de tomar uma decisão errada.

O padrão nas decisões e na política da empresa também é algo que auxilia as pessoas a terem clareza da forma com que se dá a gestão. Porém, ainda é necessário que as decisões

sejam acompanhadas, considerando que, muitas vezes, as informações necessárias para tal estejam apenas com o gestor.

4.2 MODELO DE ORÇAMENTO PROPOSTO

A natureza do negócio da empresa *Dasppet*, se baseia na distribuição de produtos, não sendo necessário nenhum processo de produção e/ou transformação dos mesmos anteriormente à sua comercialização. O tipo de orçamento mais adequado a ser utilizado na empresa, o Orçamento de Vendas, possibilita que a empresa defina as projeções de vendas da matriz e da filial. Desta forma, será possível estabelecer um orçamento por unidade de negócio, levando em consideração as diferentes estratégias da matriz e da filial, atendendo aos quesitos necessários aos clientes, e às políticas dos fornecedores em cada local. Mas é importante complementar o modelo de orçamento de vendas, com características dos demais orçamentos, a fim de considerar outras variáveis da operação, como custos, despesas e fluxo de caixa.

Com esta divisão, será possível analisar através do orçamento a representatividade das vendas através da origem de acordo com as regiões, à medida que alguns fornecedores operem em somente um Estado. Então, será possível mensurar qual região foi mais representativa em termos de vendas, a fim de verificar se é viável operar neste local.

É importante trabalhar com unidades de negócio, subdividindo-as de acordo com os diferentes fornecedores da empresa, a fim de analisar a lucratividade separadamente. No modelo de apresentação do orçamento abaixo, formado a partir da previsão da receita total de vendas, há a divisão da receita em módulos, de acordo com os principais fornecedores.

O orçamento deve conter a distinção entre as variáveis envolvidas da seguinte forma:

- a) A receita operacional bruta, que consiste nas vendas dos produtos do fornecedor;
- b) deduções da receita bruta, formadas pelas devoluções de vendas e abatimentos;
- c) custo das mercadorias, que consiste no valor dos produtos vendidos;
- d) despesas operacionais, consistindo nas despesas e impostos incidentes sobre as vendas;
- e) despesas administrativas, formadas como os custos com prédios e infraestrutura, materiais de uso e consumo, depreciações e amortizações;
- f) despesas financeiras, como juros e encargos, despesas bancárias e juros sobre capital próprio;
- g) impostos, formados por provisão para imposto de renda e contribuição social sobre o lucro;
- h) participações do lucro, formadas por debêntures, empregados, participações de administradores e partes beneficiárias.

No quadro 1 abaixo, consideram-se essas variáveis para a formação do lucro líquido de cada fornecedor no período indicado.

Quadro 1. Módulo do orçamento com o lucro líquido de cada fornecedor

Período	20XX/xx		
	Hill's	MSD	Elanco
Receita operacional bruta	=	=	=
Deduções da receita bruta	-	-	-
Custo das mercadorias			
Lucro bruto	=	=	=
Despesas operacionais	-	-	-
Despesas administrativas	-	-	-
Despesas financeiras	-	-	-
Resultado operacional antes dos impostos	=	=	=
Impostos	-	-	-
Lucro líquido antes das participações	=	=	=
Participações do lucro	-	-	-
Lucro líquido	=	=	=

Para fins de formulação das previsões, deve-se considerar a opinião de um grupo de envolvidos no processo de vendas, pois através do contato direto os mesmos têm consciência do histórico da evolução do processo. É necessário também analisar a evolução do setor e as demais condições do mercado, como a inflação projetada, e a atuação da concorrência, para que seja estabelecida uma previsão mais próxima possível da quantidade de vendas a ser realizada.

Como uma forma de controlar o que fora planejado anteriormente, é importante que, posteriormente, seja feita uma análise dos resultados previstos em comparação às realizadas. Segundo Zdanowicz (2012, p.60), o controle permite avaliar o grau de acerto entre os valores físicos e monetários planejados com os realizados, além de analisar as defasagens positivas ou negativas, negociando, conforme o caso, as medidas preventivas, corretivas e/ou saneadoras.

Quadro 2. Módulo do Orçamento – Previsto X Realizado

Período	20XX/xx					
	Hill's		MSD		Elanco	
	Prev.	Realiz.	Prev.	Realiz.	Prev.	Realiz.
Receita operacional bruta	=		=		=	
Deduções da receita bruta	-		-		-	
Custo das mercadorias	-		-		-	
Lucro bruto	=		=		=	
Despesas operacionais	-		-		-	
Despesas administrativas	-		-		-	
Despesas financeiras	-		-		-	
Resultado operacional antes dos impostos	=		=		=	
Impostos	-		-		-	
Lucro líquido antes das participações	=		=		=	
Participações do lucro	-		-		-	
Lucro líquido	=		=		=	

No módulo referente ao quadro 2, consideram-se as diferenças entre os valores projetados e os valores realizados. Deve-se realizar este controle dos resultados efetivamente obtidos, a fim de verificar se as metas de custos e despesas estão sendo cumpridas.

Um dos maiores desafios será prever a quantidade máxima que deve ser dispendida com despesas operacionais de vendas, e controlar para que sejam efetivamente cumpridas pela equipe de vendas anteriormente à realização dos gastos. O comprometimento da equipe de vendas é um dos critérios para o sucesso deste orçamento, a fim de cumprir com as metas planejadas, e o controle deve ser uma constante, a fim de que as decisões possam ser tomadas em tempo hábil.

Quadro 3. Módulo do Orçamento de Compras

Período	20XX/xx		
	Hill's	MSD	Elanco
Custo das mercadorias	+	+	+
Política de estoques	+	+	+
Total das compras	=	=	=

A partir da previsão das vendas do período seguinte, deve-se orçar a quantidade de compras a serem realizadas, a fim de estimar os produtos necessários à operação da empresa, em proporção à venda dos mesmos. Além da quantidade a ser vendida, deve-se levar em consideração para elaboração deste módulo a política de estoques, a fim de suprir a quantidade a ser mantida na empresa.

Além da receita de vendas e das compras futuras projetadas, é importante elaborar a estrutura considerando o projeto do fluxo de caixa. Através deste módulo, é possível verificar a situação financeira da empresa, bem como avaliar as condições e prazos de recebimento e pagamento das obrigações.

Quadro 4. Módulo do fluxo de caixa

Dia	Saldo de caixa Inicial	Recebimentos do dia	Pagamentos do dia	Saldo final do caixa diário (saldo inicial + recebimentos - pagamentos)
01/05/2014				
02/05/2014				
03/05/2014				
04/05/2014				
05/05/2014				
06/05/2014				
07/05/2014				
08/05/2014				

O quadro 3, referente ao módulo do fluxo de caixa, deve conter descritas as obrigações e recebimentos a serem realizados em cada dia do período de referência. É necessário que a descrição seja feita diariamente, conforme as datas de ocorrência das transações, para que seja possível saber se no futuro a empresa terá capital para cumprir com os pagamentos a serem realizados.

É adequado constar neste módulo a previsão das transações a se realizarem pelo menos os próximos 30 dias, a fim de conseguir-se prever com antecedência se haverá saldo para quitar as obrigações no prazo correto. Se em alguma ocasião não houver saldo de receitas suficiente para os pagamentos, haverá tempo hábil para a tomada de uma decisão para poder cumprir com os mesmos.

5. CONCLUSÕES

De acordo com o objetivo inicial desta pesquisa, de relacionar a proposta orçamentária com a sustentabilidade empresarial, foi possível identificar um modelo de orçamento adequado ao negócio estudado, favorecendo seu planejamento e controle financeiro. Buscou-se realizar esta correlação através da forma mais recomendada na literatura existente, e que fosse viável de ser realizada na prática.

Um dos pontos mais importantes considerado foi o porte da empresa, para que fosse sugerida uma ferramenta compatível com a sua estrutura. Neste modelo de negócios, em que geralmente as decisões têm de ser tomadas de modo centralizado pela diretoria, devido às informações necessárias para tal estarem sob o conhecimento de poucos envolvidos, é essencial que o método de planejamento e controle financeiro seja adaptável a estas características.

Analisando as ações adotadas pela gestão da empresa no momento de sua reestruturação, percebe-se que um dos fatores mais determinantes foi a seriedade com a qual a contabilidade foi encarada e o investimento em um sistema contábil integrado; sendo utilizados como grandes aliados na tomada de decisões. Esta medida permitiu que o gestor tivesse consciência das possibilidades e disponibilidades da empresa no curto prazo, e quais ações poderiam ser realizadas visando o futuro.

Conforme os elementos de gestão necessários à sustentabilidade financeira descritos na literatura, constatou-se que os mesmos estão presentes na administração do negócio estudado, e, portanto, percebe-se que podem ser aplicáveis à estrutura de pequenas e médias empresas. Um quesito importante citado na revisão literária e praticado na empresa foi a não retirada de lucros no início das atividades da empresa, de modo que desta forma foi possível realizar os investimentos necessários para o seu desenvolvimento.

Em relação à estrutura do orçamento sugerido, o Orçamento de Vendas, base para formulação dos demais modelos de orçamento existentes, optou-se por este modelo pelo fato de o mesmo ser mais compatível com a natureza das operações da empresa, assim como pôde

trazer elementos dos modelos de orçamento de caixa, de despesas operacionais, a fim de poder vir a complementar as necessidades de informação e as formas de planejamento e controle financeiro já existentes na mesma. A adaptação deste orçamento em módulos de acordo com cada principal fornecedor irá permitir que, através dos resultados subdivididos, seja analisado o impacto de cada um deles no resultado final da empresa, e forneça condições para futuras decisões.

Um fator importante para o planejamento e controle orçamentário é a coleta de informações, que deve possuir uma base de dados segura, para, através de um bom histórico, elaborar um orçamento preciso e confiável. Então, outra questão decisiva para a viabilidade da proposta do orçamento, é o *software* disponível na empresa, que determinará se é possível coletar e separar os dados necessários conforme foram segregados no modelo de orçamento apresentado.

A pesquisa desenvolvida poderá servir de exemplo a outras empresas que estão em busca da sustentabilidade financeira, à medida que traga elementos comuns a diversas estruturas de negócio, como a importância de se avaliar corretamente o capital de giro necessário à operação, a necessidade de ter um sistema contábil eficiente, e o momento correto de retirar capital da empresa. A execução destes fatores dependerá de habilidades tanto técnicas, como também comportamentais. Portanto, caberá em primeiro lugar aos gestores analisarem constantemente as medidas necessárias, rumo ao sucesso em um ambiente de constantes mudanças.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABDELSAMAD, M. H.; KINDLING, A. T. **Por qué fracassa la pequena empresa?** *Advanced Management Journal*. Administración de empresas, p. 336-344, 1978.

BRASIL, H. V. et al. **Longevidade e sobrevivência no mundo empresarial brasileiro.** *Revista DOM – Fundação Dom Cabral*, Belo Horizonte, n. 1, p. 34-41, nov. 2006.

CARVALHO, A. S. **Recuperação judicial da empresa com fundamento no princípio da viabilidade econômico-financeira.** *Boletim Jurídico*, Uberaba, ano 5, n 215, 2007. Disponível em: <http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id1730>. Acesso em: 9 abr. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAYES, Samuel L. **Finanças para Gerentes.** *Harvard Business Essentials*, 3ª ed., 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira.** Uma abordagem prática. Ed. Atlas, 3ª ed., 2001.

Lei nº 11.101/2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm> Acessado em: 01/05/2014, às 18h.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS, Alberto Borges, **Finanças corporativas de longo prazo, criação de valor com sustentabilidade financeira**, v. 2, São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial.** Manual de Elaboração. 5ª ed., São Paulo, Ed. Atlas, 2008.

PODOLSKI, W. J. H. Y. **As principais causas de concordatas.** *RAE*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 27, p. 15-53, out./dez. 1968.

ROQUE, S. J. **A lei da recuperação judicial cria novos destinos para a empresa.** *Boletim Jurídico*, Uberaba, ano 4, n 163, 2006. Disponível em: <http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id1039>. Acesso em: 9 abr. 2007.

SECURATO, J. R. **Análise de avaliação de risco.** São Paulo: Saint Paul, 2002.

SERRA NEGRA, C. A.; SERRA NEGRA, E. M. **Manual de trabalhos de graduação, especialização, mestrado e doutorado.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, I. L. M. **Breves comentários à nova Lei de Falências: aspectos penais e processuais penais da Lei n 11.101/2005.** Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6633>> Acesso em: 29 mar. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos.** 4. ed. São Paulo: Ed. Bookman, 2009.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Finanças aplicadas para empresas de sucesso.** São Paulo: Atlas, 2012.

GLOSSÁRIO

Ciclo financeiro: O prazo compreendido entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento pelas vendas aos clientes.

Ciclo operacional: É o prazo compreendido entre as operações de compra dos fornecedores e o recebimento pelas vendas aos clientes.

Feedback: Uma resposta, reação ou parecer a determinado trabalho realizado.

Fluxo de caixa: Uma ferramenta que demonstra as entradas e saídas de capital da empresa.

Orçamento: Uma ferramenta financeira que contém uma previsão de todas as receitas e gastos de determinada atividade, em um período definido.

Overtrading: Situação onde ocorre o rápido crescimento da empresa sem recursos financeiros suficientes, havendo risco de falência repentina.

Planejamento: O processo de organizar as ações antecipadamente, a fim de buscar os resultados desejados.

Ponto de equilíbrio: Nível operacional onde uma empresa obtém sua receita para cobrir todos os custos da atividade, não havendo lucro líquido.

Substituição Tributária: É quando a responsabilidade de recolhimento dos impostos de toda uma determinada cadeia é atribuída ao primeiro contribuinte – o produtor.

ANEXOS

ANEXO I - ENTREVISTA APLICADA AO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA

1. Durante o processo de reestabilização financeira da empresa, houve necessidade de corte de algum tipo de custo/despesa?

No início a operação era muito pequena, não havia o que se cortar; após muitas análises e estudos decidiu-se declarar mas não recolher os impostos federais, pois era uma ação que não causaria nenhum transtorno à curto prazo. Era uma saída mais viável frente à realização de um empréstimo em bancos, pois, neste último caso, se não fosse possível honrar com os pagamentos nos prazos, os bancos criam restrições no crédito e o consequente comprometimento da operação.

Posteriormente, em diversos momentos tivemos que realizar cortes e adequações de despesas.

2. Em quais custos/despesas houve corte?

Por exemplo, na área comercial, em regiões do interior, onde as distâncias são maiores e há maior dificuldade de geração de negócios, as despesas de deslocamento são altas e não são compensadas pelo faturamento obtido. Em vários momentos tentamos preencher as regiões do interior e teve-se que recuar, para manter a empresa no ponto de equilíbrio. Hoje temos todas as regiões cobertas, mas durante a nossa trajetória tivemos que abrir mão de atender algumas.

3. De que forma o não recolhimento de impostos te ajudou?

A operação era deficitária, e não podíamos deixar de pagar fornecedores, funcionários, contas de telefone, etc.; a única coisa que eu podia não pagar sem causar danos à curto prazo eram os impostos federais; visto que, não pagar as obrigações afeta a credibilidade de qualquer empresa; e a falta de recolhimento de impostos estaduais impedem a emissão de notas fiscais. Se eu passasse um mês sem recolher impostos estaduais, no mês seguinte não conseguiria faturar. No início não sabia formar preços, ainda estava iniciando e não tinha conhecimento de todos os custos que envolviam o negócio. Ao longo do tempo tive também que ir corrigindo as margens, pois quando assumi a empresa, as margens utilizadas eram insuficientes para bancar a operação frente ao faturamento que se tinha. Fizemos estes dois trabalhos para dar uma sobrevida à empresa.

4. Existe algum custo da empresa em que não possa haver corte?

A remuneração do pessoal é algo que influencia na qualidade da prestação de serviços do negócio como um todo. Sempre tivemos bastante cuidado para não criar uma folha de pagamento maior do que se poderia pagar. Várias vezes deixamos de contratar profissionais por estarem com uma faixa salarial acima de nossas possibilidades, bem como perdemos gente por não conseguir acompanhar a expectativa de ganho deste profissional ou uma proposta melhor de remuneração feita outra empresa. Sempre achei mais importante manter o negócio vivo regulando os salários conforme as possibilidades da empresa. Além disto, nem sempre uma pessoa com salário alto rende de maneira proporcional.

Com o tempo fomos especializando-nos em capacitar pessoas; pegar gente jovem que está iniciando a carreira; assim conseguimos ter profissionais com energia, sem uma remuneração alta de início, e somente após treinados e aprovados, passamos a melhorar a remuneração.

5. Foi necessário o aumento de algum dos custos/despesas, no período de reestruturação?

Foram vários: Investimento em equipamentos, software, funcionários mais capacitados e novos cargos (mais pessoas para fazer mais atividades), entrega própria. Sempre buscamos nos diferenciar oferecendo uma prestação de serviços de qualidade, então toda a nossa receita era destinada para melhorias na estrutura da empresa.

6. Não tinha entrega própria na empresa?

No início era terceirizado. Há tempos atrás existia todo um movimento voltado para a terceirização, que gera algumas facilidades; consegue-se de certa maneira, melhorar ou diminuir o envolvimento com determinada parte da operação, mas isto custa mais caro... Então, como eu precisava melhorar a rentabilidade da empresa, eu preferi me envolver com a logística, mas ter um custo de fretes menor.

7. De que forma os custos impactaram?

Sempre procuramos calcular os investimentos conforme a capacidade da empresa, mas chegou uma hora que tivemos que recorrer a bancos. Optei por ter conta em um banco, apenas; criar um bom histórico, justamente para poder recorrer caso necessário. Foi o que ajudou a alavancar a empresa, e o que nos manteve com fôlego em diversas situações. Um histórico de crescimento, de bom pagador, nos propiciou conseguir linhas de crédito baratas com o Banco do Brasil (como PROGER e BNDES), bem como linhas de crédito para capital de giro. Até hoje, em determinadas situações, optamos por utilizar estas linhas de crédito com juros subsidiados.

8. E para implementar entrega própria, além do veículo e mão de obra, foi necessário algum treinamento ao pessoal da entrega?

O treinamento foi feito por nós. Nada mais específico. Foram principalmente recomendações quanto ao bom atendimento ao cliente. Representava sempre um risco grande, pois começamos com um veículo, apenas; tínhamos o risco de ficar sem ele em casos de acidente e manutenção, e às vezes dava problema mesmo, mas foi o ônus para termos um custo mais baixo de entregas.

9. De que forma o custo com terceirizados era maior?

A utilização de uma entrega terceirizada compensava quando o volume era baixo e não ultrapassava os valores com a aquisição do veículo, funcionário, combustível seguro e manutenção. Quando colocamos estes custos no papel e verificarmos que estávamos gastando mais com a empresa terceirizada, decidimos fazer o investimento para ter entrega própria em um raio de 60Km de nossa sede.

10. Foi em que período a aquisição?

Em 2007.

11. Houve realização de empréstimos para todos estes investimentos?

Sim, para investimentos em equipamentos, software, veículos, verticalização do depósito.

12. Depois de quanto tempo se conseguiu começar a retirar lucros?

Logo que comecei a receber os balancetes, nos meses que obtínhamos lucro, observei que sobre o lucro bruto incidia em torno de 30% de impostos (IR e CS). Sendo assim, como precisávamos estruturar a empresa, não vi sentido em operar com lucro alto e entregar estes 30% para o governo. Comecei a calcular os investimentos para fechar a rentabilidade da empresa o mais próximo possível do ponto de equilíbrio, assim conseguiria investir e estruturar a empresa de maneira mais acelerada, revertendo o que seria imposto para fazer os investimentos necessários. Somente em 2011, após termos a empresa bem estruturada, começamos a definir e perseguir os percentuais de lucro desejados para cada momento.

13. Anteriormente, existia controle custos/ despesas?

Nada, zero. Nenhum controle, a contabilidade era para cumprir calendário. Não havia nem livro caixa.

14. De que maneira iniciou-se o controle?

Como eu não sabia se o negócio era ou não viável, se eu iria conseguir reverter o cenário de falência e torná-lo rentável, a busca por informações foi uma constante. Eu precisava enxergar na contabilidade os caminhos a serem seguidos; onde economizar e onde investir. Eu precisava saber qual a margem necessária para bancar a operação, e nesta busca, comecei primeiro a procurar um bom escritório de contabilidade, e, em seguida por orientação do escritório, um software de qualidade que trabalhasse de maneira integrada e capaz de gerar informações confiáveis e instantâneas. Consegui receber os primeiros balancetes consistentes somente um ano e meio após assumir a empresa (em 2005); e após trocar 3 vezes de escritório de contabilidade. Só então pude começar, através das informações geradas, a avaliar o retorno de um investimento feito ou o resultado de uma contratação, bem como decidir os passos futuros a serem dados.

Uma coisa interessante que percebi, é que a maioria das empresas enxerga a contabilidade como uma formalidade, e fazem porque são obrigadas a fazer. Como eu sempre usei a contabilidade como uma ferramenta gerencial, analisando-a criteriosamente e querendo vê-la sempre em detalhes, sou motivo de surpresa para os escritórios contábeis com os quais trabalhei. Muitas vezes fui eu quem percebeu informações divergentes. Eles me comentavam que eu era o cliente que mais “sugava” eles em termos de informação.

15. Quais foram as dificuldades encontradas em interpretar esses dados e trazer como decisão para dentro da empresa?

Não sei se dificuldade seria o termo. Na verdade era um aprendizado, que foi acontecendo gradativamente. Informações que eu não tinha e quando se começou a analisar a contabilidade passei a ter. Então nesse meio tempo várias coisas mudaram, em termos de legislação, a chegada da nota fiscal eletrônica, do SPED fiscal e contábil. A gente teve que ir se adequando, pois mudou muita coisa; a tributação de *Pet Food* passou a ser através de substituição tributária, então muda todo o conceito de formação de preços. Tinha que estar sempre avaliando, e eu sempre quis conhecer para tomar as minhas decisões. Eu sempre buscava e ainda busco escutar a opinião de vários profissionais, do contador inclusive, mas quem tomava a decisão a ser seguida era eu. De qualquer maneira eu tinha que estudar o que estava acontecendo, e sempre o caminho principal foi fazer o que era o certo, e buscar o que a legislação recomenda, nunca abrindo mão disto, e sempre atento às possibilidades. A mudança que o setor de *Pet Food* sofreu ao ser incluído no formato de substituição tributária, foi ótima para nossa empresa. Eu tinha vários concorrentes que sonhavam, enquanto eu tinha escolhido o caminho da

formalidade. Meu preço era sempre mais alto por isso, mas a partir daí todos ficaram na mesma situação, tendo que pagar impostos, e o serviço diferenciado que estávamos nos propondo à fazer começou a se destacar.

16. Quais melhorias houve na forma de planejamento e controle das finanças?

A primeira grande melhoria foi ter um balancete confiável, depois foi ter um planejamento estratégico, pensar na empresa alguns anos mais pra frente. Depois começamos a trabalhar fluxo de caixa, e, por último, estamos trabalhando orçamento.

17. Há delegações de decisões referentes a custos / despesas?

As pessoas dizem que sou centralizador. Eu realmente gosto de saber o que está acontecendo e sempre que possível poder opinar, mas eu administro a empresa para que ela funcione sem que eu precise estar presente. Ao longo do tempo já permitimos que vários cargos possam ter autonomia para tomarem decisões, mas outros setores ainda não; depende muito do profissional, do tempo de serviço e do assunto em questão. De maneira geral sempre procuramos discutir tudo; eu mesmo, para tomar uma decisão, converso bastante para diminuir a chance de cometer erros. Sempre ponderamos, colhemos informações; procuramos conversar com pessoas mais experientes, com vivências diferentes, além de consultarmos as próprias pessoas dos setores, para podermos ter acesso a informações importantes.

18. De que área, especificamente?

O gerente comercial, por exemplo, dentro de um script, tem autonomia pra tomar decisão, dar prazos, desconto, dentro de um padrão pré-determinado, pois a gente trabalha com uma política comercial muito clara, que o nosso cliente, o nosso representante, e as pessoas aqui dentro sabem como é. A gente procura customizar as nossas ações, mas dentro de um padrão.

19. E tu acreditas que desta forma a tua equipe tenha consciência da tua forma de trabalhar?

Esta é a maior dificuldade, de conseguir que as pessoas pensem parecido como tu pensas. O grande problema de tu delegar para uma pessoa, é o nível de informação que ela tem para isso. Muitas vezes, quem acaba tendo a informação sobre o relacionamento com o fornecedor, das políticas comerciais de cada fornecedor, sou eu. Então, em situações assim, não é possível delegar sem que o outro tenha acesso a estas informações. Como a

empresa é toda setorizada, e estes setores são bem definidos (financeiro, logística, comercial); precisamos frequentemente reunir o responsável de cada setor para tomarmos uma decisão. Estamos sempre discutindo assuntos em reuniões. Penso que é mais importante tomarmos uma decisão em grupo, buscando um consenso, mesmo que nem todos concordem, do que simplesmente delegar para que alguém decida e depois cobrar que dê certo.

20. Como é feito o acompanhamento atualmente?

Basicamente através da contabilidade e de relatórios do sistema (software). Ter relatórios gerenciais bons e confiáveis é fundamental. Temos um profissional que tem como função criar os relatórios que precisamos, customizando o sistema. Criamos relatórios gerenciais que são emitidos com uma frequência determinada; por exemplo o de fluxo de caixa, que todas as segundas-feiras recebo por e-mail do setor financeiro, e, sempre que necessário solicito que me enviem. E assim temos diversos outros relatórios para acompanhamento das informações principais. Funciona como se tivéssemos um BI.

21. Tu achas que a tua equipe tem consciência da importância de um controle de custos?

Os perfis dos profissionais são diferentes. Há alguns que têm interesse em ter uma informação sobre o todo. Normalmente eles se concentram mais na atividade que eles exercem diretamente. Eu me lembro de que quando eu era representante, eu queria saber os custos da empresa, estava sempre questionando e tentando entender; mas hoje não tenho ninguém na empresa que tenha esse interesse. Eles recebem os objetivos, o formato que tem que trabalhar, e se dedicam a fazer aquilo. O normal é o profissional estar mais focado nas questões inerentes à sua atividade.