



ARTIGOS COMPLETOS ..... 2217

## **ARTIGOS COMPLETOS**

|   |      |
|---|------|
| A AUDITORIA ENQUANTO INSTRUMENTO DE CONTROLE E A ÉTICA NOS NEGÓCIOS.....                          | 2218 |
| A CONTROLADORIA UTILIZADA COMO MEIO PARA A REDUÇÃO DE GASTOS. ....                                | 2230 |
| EDUCAÇÃO AMBIENTAL: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DA CIDADANIA E<br>SUSTENTABILIDADE ..... | 2238 |
| PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA LANCHONETE TEMÁTICA GEEK NO MUNICÍPIO DE TATUÍ-SP<br>2244  |      |

## A AUDITORIA ENQUANTO INSTRUMENTO DE CONTROLE E A ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Amanda Caroline Vanderley Oliveira, Andre Junior Silva Wiezzel

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE. Curso de Ciências Contábeis. Presidente Prudente – SP. E-mail: [amandacvo@outlook.com](mailto:amandacvo@outlook.com)

### RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre os controles internos e a auditoria enquanto ferramentas voltadas para a melhoria de processos e instrumento de apoio à gestão. O foco principal desta investigação foi de identificar quais as contribuições que essas ferramentas podem oferecer a uma empresa para que essa possa controlar de modo seguro e permanente, as atividades mais relevantes na óptica do administrador. Para atingir o intento, foram realizadas pesquisas bibliográficas referentes ao tema em questão e verificados os principais procedimentos utilizados em uma auditoria. Trata-se de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. O levantamento bibliográfico apontou que a adoção de controles internos e auditoria nas organizações traz maior segurança para as informações que a empresa fornece à sociedade a partir dos relatórios contábeis, corroborando para o adequado cumprimento das normas estabelecidas pela administração e uma análise profunda sobre as operações que refletem no patrimônio da organização.

**Palavras-chave:** Controles internos. Auditorias. Segurança. Administração. Patrimônio.

### THE AUDITORSHIP WHILE CONTROL INSTRUMENT AND THE ETHICS IN THE BUSINESSES

#### ABSTRACT

This work presents a study on the internal controls and the auditorship while tools directed toward the improvement of processes and instrument of support to the management. The focus of this inquiry is to identify to which the contributions that these tools can offer a company so that this can control in safe and permanent way, the activities most excellent in the optics of the administrator. To reach the intention, bibliographical research referring to the subject in question had been carried through and verified the main procedures used in an auditorship. Thus, it is exploratory research with qualitative approach. The bibliographic survey points out that the adoption of internal controls and audit in organizations brings greater security for the information that the company provides to society from the accounting reports, corroborating to the proper compliance with the standards established by the administration and an in-depth analysis on the transactions that reflect the heritage of the organization.

**Keywords:** Internal controls. Audits. Security. Administration. Heritage.

#### INTRODUÇÃO

Atualmente com a concorrência acirrada que existe entre as organizações está cada vez mais difícil para elas se manterem ativas no mercado. Isto porque além da concorrência existem diversas variáveis, como a política e a economia do país, que interferem de modo direto e indireto no desempenho da organização.

É de suma importância para a sobrevivência das empresas que elas estabeleçam regras e procedimentos nas atividades desempenhadas internamente e níveis adequados de controle de forma a garantir que estas regras e procedimentos estejam sendo cumpridos corretamente. É fundamental o preparo e visão de futuro das organizações para qualquer mudança que venha a ocorrer em seu meio externo, visto que este meio condiciona o funcionamento da empresa e essa, por sua vez, se adaptar para atender as demandas do mercado.

Há casos em que os gestores, em postura de acomodação ou por despreparo para buscar inovações no modelo de negócio, continuam a utilizar métodos antigos de trabalho que não trazem os resultados que a empresa necessita. Sendo assim, é necessário que as empresas busquem recursos e ferramentas capazes

de dar a ela suporte e garantias de que as atividades desempenhadas estejam de acordo com as regras e necessidades da própria empresa para o seu crescimento.

Alguns destes recursos e ferramentas são conhecidos como controles internos e auditorias, capazes de analisar de forma mais atenciosa e criteriosa alguns pontos críticos da organização que podem estar relacionados a procedimentos, eventos, ocorrências, tudo que for considerado importante para a empresa e seu tipo de negócio, assim como os dados fornecidos por meio dos relatórios contábeis, evitando fraudes e erros e também gerando informações e fornecendo opiniões para que os gestores atuem nos problemas quando encontrados.

Nessa esteira, faz-se mister entender quais são as contribuições trazidas pelo controle interno e a auditoria, para que a empresa possa controlar de modo seguro e permanente, as atividades mais relevantes na óptica do administrador. Essa conduta propicia ganhos de eficiência, dada a possibilidade de estabelecer melhores padrões de trabalho, rotinas e procedimentos, controle patrimonial e segurança dos dados. Havendo melhores controles internos, os resultados refletem na melhoria da qualidade dos relatórios contábeis, eis que os registros realizados se caracterizam por expressar de forma adequada, os fatos contábeis e os impactos que ocorreram no patrimônio. A auditoria de processos, por sua vez, pode colaborar no sentido de adaptar a empresa às exigências legais, minimizar os riscos de atuação fiscal, ações judiciais ou congêneres.

Com a adoção de controles internos e auditorias no dia a dia da organização, haverá melhor comunicação entre os departamentos e todos desempenharão suas atividades de forma semelhante para alcançar o objetivo traçado pela organização.

O objetivo deste estudo foi o de analisar quais são as principais contribuições que a adoção de controles internos e auditoria podem trazer para as atividades de uma empresa, realizar as pesquisas bibliográficas referentes ao tema em questão e verificar os principais procedimentos utilizados na auditoria das organizações.

## **METODOLOGIA**

A metodologia pode ser entendida como os meios utilizados para se chegar ao conhecimento de algo. Ela expõe o que foi preciso buscar e o caminho percorrido até que determinado assunto fosse esclarecido ou solucionado. De acordo com Magalhães (2005), a metodologia seria uma trilha racional que facilita o alcance do conhecimento. Deste modo entende-se que a metodologia é um estudo ou um caminho a ser seguido para se chegar a um determinado conhecimento, na qual só acontecerá se existir uma ordem racional nas informações encontradas.

Esta ordem racional se dará por meio de pesquisas que por sua vez segundo Gil (1988) tem o objetivo de dar respostas aos problemas encontrados. A partir destas pesquisas é que o problema proposto neste estudo será resolvido.

Neste estudo foi realizada a pesquisa bibliográfica. Ela se apoia em documentos escritos por autores e/ou pesquisadores renomados, explicações e abordagens referentes ao assunto que se tem interesse em conhecer. Segundo Rampazzo (2002) a pesquisa bibliográfica, através de referências teóricas presentes em livros, revistas e entre outros documentos, busca explicar determinado problema. A pesquisa é apoiada em explicações concretas de autores que durante as suas investigações se prontificaram a testá-las ou buscá-las de forma confiável. Neste estudo foram utilizadas diversas referências teóricas que serviram como base para a comprovação das ideias apresentadas.

Também foi realizada a pesquisa exploratória que por sua vez limita-se apenas definir os assuntos expostos no trabalho. De acordo com Cervo; Bervian; Silva (2007) a pesquisa exploratória não exige que as hipóteses alcançadas no trabalho sejam testadas, somente é necessário que seja buscado muitas informações sobre o assunto abordado e definir os objetivos do mesmo.

O tipo de pesquisa realizada neste estudo foi a pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é utilizada quando se tem o interesse de descrever algo de forma mais detalhada. Mascarenhas (2012) define que a utilização deste tipo de pesquisa, ocorre quando se quer descrever o objeto de estudo com maior complexidade. O autor cita que este tipo de pesquisa é comum em estudos dos comportamentos de indivíduos ou então comportamentos de determinado grupo social. Deste modo, a pesquisa qualitativa é primordial para descrever o objeto deste estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A controladoria está nas organizações que buscam informações corretas para a tomada de decisão, sendo vital para a condução das atividades da organização.

Catelli (2001) afirma que a controladoria não pode ser visualizada como um simples modo de como fazer algo. A controladoria deve ser compreendida como sendo primeiro um ramo do conhecimento que estabelece a base conceitual e segundo como um órgão administrativo responsável por propagar o conhecimento, orientar e implantar os sistemas de informação. Deste modo entende-se como o órgão que recebe todas as informações, gera o conhecimento e transmite estes para seus respectivos responsáveis para que assim possam tomar as devidas providências e atitudes.

Para Mosimann e Fisch (1999) a controladoria é um conjunto de métodos provenientes de diversas ciências, como administração, economia, psicologia, estatística e principalmente contabilidade de modo a orientar a organização na sua gestão e torná-la mais eficaz transmitindo a ela eventos, transações e atividades que possam dar suporte a sua tomada de decisão. Toda e qualquer informação que seja importante para o processo de gestão encontrada pela controladoria é repassada aos responsáveis pela empresa ou atividade, pois informação confiável tem peso para o funcionamento das organizações, visto que viabiliza as estratégias para as tomadas de decisão.

Figueiredo e Cagiano (2004, p. 26) afirmam que: “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. A controladoria, portanto, vem para fazer com que haja melhoria do resultado da empresa e para concretizar e alcançar o que foi planejado, as metas e objetivos estabelecidos pela organização.

A controladoria tem a função de fazer com que a empresa estabeleça um processo de gestão que melhore os resultados alcançados pela empresa de forma geral. Para Catelli (2001) o papel da controladoria é de ser gestora do sistema de informação, fornecendo informações internas da organização, para a gestão econômica da empresa. Com isso, a controladoria trabalha as informações coletadas de modo a identificar os seus níveis de importância e valores para a gestão da organização para então concedê-las aos responsáveis por ela.

## CONTROLE INTERNO

O crescimento das empresas tem levado os seus diretores a ter maiores dificuldades no acompanhamento e monitoramento de todas as atividades exercidas. Almeida (2010) cita que foi com o grande crescimento dos negócios e pelo fato do administrador não poder controlar as atividades da empresa, que se percebeu a necessidade de dar maior importância para as normas ou procedimentos internos da organização. Deste modo, passou a ser necessário criar procedimentos e normas que norteiam as atividades da organização rumo ao alcance das metas estabelecidas por seus diretores, sócios ou acionistas.

Algumas áreas e atividades da empresa consideradas como as mais importantes para a empresa são as áreas em que as normas e procedimentos devem ser mais específicos e monitorados. Para isto, devem-se criar controles rígidos e encontrar pessoas capacitadas para a tarefa de verificar se o que foi exigido nas normas e procedimentos está sendo devidamente cumpridos. De acordo com Almeida (2012) não adianta somente a empresa estabelecer um ótimo sistema de controle interno e não ter alguém para verificar frequentemente se os funcionários da empresa estão cumprindo o que foi exigido pelo próprio sistema de controle ou se estes estão necessitando de ajustes.

De acordo com Franco e Marra (2001) o controle interno compreende todos os instrumentos que vão ser utilizados na vigilância, fiscalização e verificação dos processos, situação na qual passará a ser acompanhada pela empresa os eventos que produzirem reflexos no patrimônio. Com a criação de um controle interno específico para a realidade da empresa, é possível estabelecer com maior precisão o controle dos dados, refletindo em maior transparência e eficiência em suas operações.

De acordo com o CRC-SP/IBRACON (2000, p. 61), “o controle interno é a viga mestra em que a administração se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas, e ter certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão sendo regularmente seguidas”. Deste modo a administração da empresa utiliza o controle interno como suporte no alcance dos objetivos e metas da organização.

A definição dada por Crepaldi (2008) é de que é importante utilizar um controle adequado para cada sistema operacional da empresa para que se alcance resultados vantajosos para a organização com o

mínimo de perdas. Daí a grande necessidade de se criar um controle específico para cada empresa, pois cada uma possui as suas exigências e formas de trabalho.

O controle interno monitora as ações internas da empresa de forma a mantê-las padronizadas conforme o que foi decidido pela administração. Attie (2007) afirma que a área responsável por planejar, criar e monitorar um sistema de controle interno compatível com a empresa é a própria administração dela. Cabe então a administração estabelecer o controle que a empresa necessita e disponibilizar os meios para o acompanhamento.

De forma geral, o controle interno se integra à administração da empresa para acompanhar determinadas ações e realizar as suas intervenções e correções quando necessário. Para Pinho (2007), o controle interno se dá a partir de normas criadas pela empresa que media as atividades da mesma objetivando a efetividade organizacional, além também de demonstrar o estilo gerencial, a estrutura e a cultura da organização. O trabalho que o controle interno oferece a uma empresa em determinadas atividades torna possível o monitoramento contínuo e oportunidades de corrigir problemas e criar melhorias em suas atividades.

Assim, na concepção de Crepaldi (2007, p. 276) “[...] pode-se entender a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas”. Essa continuidade permite identificar possíveis erros, que descobertos em tempo, podem evitar grandes prejuízos à organização.

### **OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO**

Quando uma empresa encontra uma necessidade interna, a mesma procura meios que permitirão suprir essa necessidade. Quando estes meios são encontrados acabam por propiciar o estabelecimento de objetivos claros e impulsionam os gestores em direção aos novos propósitos delineados.

No caso, os objetivos do controle interno são de verificar se as normas da empresa estão sendo cumpridas, identificar possíveis erros e gerar informações, que devem ser direcionadas aos responsáveis visando as correções necessárias. Para D’ávila e Oliveira (2002) os objetivos do controle interno podem ser expressos como verificar e assegurar a obediência às normas e políticas da empresa; obtenção de informações confiáveis de qualidade e em tempo hábil, prevenir erros e fraudes. E se caso acontecer erros e fraudes o controle tem como objetivo proporcionar de forma rápida a descoberta destes, determinar a sua amplitude, atribuir as corretas responsabilidades, realizar o registro adequado das operações da empresa a fim de garantir a utilização dos seus recursos de forma eficiente, o correto tratamento das transações e a autorização efetiva dos gastos incididos no período.

Segundo Attie (2011) os objetivos do controle interno são o de assegurar os interesses da organização como também a confiança e exatidão das informações contábeis, financeiros e operacionais, incentivo a efetividade operacional e a adesão das políticas criadas pela empresa por seus colaboradores. Esses objetivos demonstram que o controle visa garantir a correção de qualquer falha dentro da organização através do seu monitoramento contínuo, refletindo diretamente na qualidade das informações contábeis produzidas.

### **TIPOS DE CONTROLE INTERNO**

Os tipos de controles servem para identificar o seu modo de atuação. Cada tipo desempenhará uma função que contempla o objetivo maior do controle interno nas organizações.

Attie (1985) classifica os controles internos e os define como controles contábeis, que corresponde ao plano de organização, métodos e procedimentos relacionados de forma direta com a proteção do patrimônio e a veracidade dos registros contábeis e como controles administrativos, que corresponde também ao plano de organização, métodos e procedimentos, porém relacionados à eficiência operacional e a decisão política definida pela administração da empresa.

Deste modo, enquanto o controle contábil vem para proteger e garantir a qualidade dos registros, o controle administrativo vem para trazer maior rendimento operacional da empresa e a melhor tomada de decisão. De forma geral, os controles contábeis e administrativos englobam todas as outras áreas da empresa.

O controle contábil pode ser entendido, segundo Crepaldi (2013), como uma segregação de funções, que se gera uma imparcialidade entre as funções operacionais, a tutela dos bens patrimoniais e a sua contabilização. Trata-se de um sistema de autorização, em que se supervisiona as operações a partir

dos meios de aprovação conforme as responsabilidades e riscos compreendidos. É também um sistema de registro, tendo por base um plano de contas definido para o registro e elaboração das demonstrações contábeis e um manual para o uso destas contas.

Todas as ações do controle contábil são de fato para a melhor identificação, comprovação e compreensão de todos os dados existentes na organização, desde que seguidos corretamente. O trabalho do controle contábil vai desde a criação de uma autonomia entre as funções da empresa, passando pelo sistema de designação de permissões a cada área e a sua competência, até chegar à criação de uma estrutura padrão e formal de registro.

Já os controles administrativos, segundo Crepaldi (2013) são compreendidos como normas que analisam as práticas saudáveis junto aos interesses da empresa na observância dos deveres e funções. Diz respeito também à qualificação dos colaboradores para que estejam prontos, acompanhados e monitorados pelos responsáveis no desenvolvimento das atividades.

A administração da empresa é responsável por criar as normas a serem seguidas pelos seus membros, que devem ser criadas de modo a designar as práticas e os comportamentos esperados por parte dos stakeholders benéficas para empresa em todos os aspectos. Para que haja um controle efetivo e eficiente na organização é necessário que haja qualificação e competência por parte do pessoal envolvido nas áreas da empresa, de modo que os procedimentos sejam realizados da maneira prevista. Para tanto, o pessoal deverá receber instruções e treinamentos específicos.

## **AUDITORIA**

No mercado atual as empresas têm buscado constantemente grandes oportunidades para se destacarem e até mesmo se diferenciarem da concorrência para conseguirem captar mais clientes, sócios, espaço de mercado e maior rentabilidade nos negócios.

Uma empresa para que possa viabilizar a sua atuação no mercado deve se certificar de que suas atividades estejam de acordo com as leis e os padrões exigidos por órgãos reguladores. Para tanto, existe a área de auditoria, criada para analisar, examinar, apontar falhas e realizar sugestões referentes aos processos operacionais, financeiros e contábeis da organização e apoiar a controladoria da empresa.

A auditoria tem sido um assunto muito discutido no ramo empresarial ao longo dos anos desde a sua origem. Segundo Franco e Marra (1991) a auditoria surgiu primeiramente na Inglaterra, um país que dominava os mares e controlava o comércio mundial, onde se praticava desde 1314 a auditoria das contas públicas. O autor destaca que já no século XIV a auditoria já vinha sendo praticada nos setores públicos da Inglaterra de forma a garantir a cobrança e prestação de contas corretas dos impostos da época.

No Brasil, a auditoria passou a fazer parte da Contabilidade das empresas privadas e setores públicos do país no século XVIII. Em conformidade com Hoog e Carlin (2008) o Brasil tem registros oficiais de auditoria no ano de 1972, quando o banco Central estabeleceu as normas oficiais de auditoria para o mercado financeiro. A obrigatoriedade de aplicar a auditoria iniciou na Bolsa de Valores através da Lei 6.385/76, após a regulamentação da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/76). Porém, o autor afirma que o mercado havia adotado a auditoria como uma forma de validação dos seus resultados, visando a gestão de risco, e não meramente por conta de imposição legal.

Cada definição em auditoria busca de algum modo demonstrar o quão importante e eficiente é a sua ação dentro das organizações. Para Uhl e Fernandes (1974, p. 17), “a auditoria é definida como um controle administrativo, cuja função é medir e avaliar a eficácia de outros controles”. Destarte, é um controle que visa avaliar os resultados de outros controles existentes na empresa de forma a garantir um desempenho correto dos processos executados por ela.

Na concepção de Attie (1998) a auditoria é uma especialidade contábil que visa testar a competência e a efetividade dos controles implantados na organização sobre o patrimônio desta, visando apresentar uma opinião sobre os dados encontrados. A análise realizada pela auditoria abrange a verificação de documentos, livros, registros controladores, busca comprovações das informações internas ou externas que de certa forma apresentem relações com o controle do patrimônio da organização. Nessa direção, a auditoria verifica o controle realizado sobre o patrimônio da empresa e, concomitantemente, torna-se necessário controlar e analisar outros fatores e áreas da organização. Este trabalho é realizado para que o auditor chegue a uma conclusão sobre a eficiência e eficácia destes controles e com isso informar aos responsáveis pela empresa a sua opinião sobre o caso.

Morais e Martins (2013) afirma que a auditoria é um processo minucioso que tem como objetivo conseguir provas e analisá-las sobre a correlação entre as informações, procedimentos e critérios estabelecidos previamente na organização e assim quando obtiverem essas provas se é feita a comunicações dos resultados aos interessados da empresa. Deste modo, a auditoria é entendida como um processo de avaliação das informações coletadas, tornando possível formar uma opinião e comunicá-la aos tomadores de decisão.

No olhar de Melo e Santos (2017), a auditoria vem colaborando significativamente para as empresas, pois promove uma maior fidedignidade nas suas demonstrações contábeis, maior eficácia nos controles e integridade dos sistemas. Também serve para nortear o cumprimento efetivo das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas, e regulamentos estabelecidos pela organização, possibilitando assim um maior reconhecimento por parte dos investidores, acionistas e demais stakeholders, firmando a estabilidade da organização no ambiente de negócios. A auditoria permite operar em um ambiente que zela pela transparência em suas atividades e com isso, passa a criar maiores oportunidades no mercado devido à credibilidade que inspira.

### **OBJETIVOS E FORMAS DE AUDITORIA**

O objetivo da auditoria é o de assegurar aos responsáveis da empresa que os resultados alcançados e dados fornecidos por ela são verídicos e corretos. Visa aprimorar os meios para proteger os ativos da empresa e assegurar o uso adequado dos recursos disponíveis.

Para Hoog e Carliin (2008) o principal objetivo da auditoria é de possibilitar maior confiança nas informações disponibilizadas pela organização em seus balanços e entre outras informações contábeis à sociedade em geral garantindo que elas estejam em conformidade com as práticas contábeis.

É possível identificar que a auditoria quando realizada em determinada empresa seu objetivo principal é o de avaliar como estão as demonstrações e emitir uma opinião do auditor, trazendo assim maior segurança para empresa nas informações que ela divulga ao mercado, a seus sócios e acionistas. Segundo Crepaldi (2007), o processo propicia a verificação da posição patrimonial e financeira da empresa, os resultados das suas operações e as origens e aplicações de seus recursos.

A auditoria pode ser classificada em diferentes maneiras para poder auxiliar as empresas no encontro de erros e na resolução dos problemas quando encontrados em suas análises. Para Crepaldi (2000) a auditoria possui duas formas para classificar os seus serviços. A primeira é a auditoria interna e a segunda auditoria externa, cada qual com atribuições distintas na empresa.

Para Attie (1992) um tipo de auditoria não exclui a necessidade da outra, pois cada uma possui a sua função e objetivos diferentes. Além de que o trabalho delas em conjunto deve ser incentivado para evitar a duplicidade de trabalho e então proporcionar uma redução de custos de ambas as partes.

Deste modo, cada tipo de auditoria tem a sua função e objetivo dentro das organizações. Em casos de empresas que realizam auditorias em conjunto (interna e externa), este trabalho deverá ser estruturado para que não haja repetição de análises ou sobreposições. Tal fato redundaria na elevação dos custos como consequência imediata.

No que tange à Auditoria Interna e como o nome sugere, trata-se da auditoria realizada no interior da organização, por um colaborador/empregado da entidade. Franco e Marra (2011) asseveram que a auditoria interna é executada por um funcionário que tem vínculo permanente com a empresa, mas que apesar desse vínculo ele tem que realizar a sua função de modo a obedecer às normas de auditoria e de forma independente aos outros colaboradores, pois sua subordinação é de modo funcional à administração da empresa e, portanto, deve satisfazer as necessidades dela.

No caso da auditoria interna, o auditor está subordinado somente à alta administração da empresa, para que não haja nenhuma interferência e influência de outras áreas da empresa nas análises realizadas na mesma.

Segundo Attie (1992), a auditoria interna é uma função criada na empresa que tem como serviço averiguar as suas atividades. A ideia é que, a partir das análises, avaliações, recomendações, assessoria e informações referentes aos exames realizados nas atividades da empresa, ela auxilie a administração da empresa a cumprir as suas responsabilidades de forma mais proveitosa.



A auditoria interna analisa as atividades da empresa de forma a encontrar possíveis *gaps*<sup>1</sup> e gerar a informação que sirva de alerta aos tomadores de decisão. Com isso ela acaba por desempenhar o papel de auxiliadora e assessora dos administradores da empresa no cumprimento de suas responsabilidades para com ela.

Para Crepaldi (2007, p. 25) a auditoria interna “Constitui o conjunto de procedimentos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficiência dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da entidade”. A auditoria interna possui diversos procedimentos dentro de uma empresa com a finalidade de avaliar os controles internos, a área contábil, financeiro e operacional da empresa em questão. Estas avaliações dos controles são para que a empresa desempenhe suas funções corretamente e obtenha maior fidedignidade em suas demonstrações contábeis e em seus diversos relatórios desenvolvidos internamente.

Conforme Uhl e Fernandes (1974), a auditoria interna alcança o seu objetivo geral quando fornece a Administração da empresa a ajuda necessária para o desempenho adequado das suas obrigações permitindo análises, apreciações, recomendações e comentários referente as atividades a serem realizadas. A empresa passa a ter maior suporte nas suas atividades e com isso maior eficiência nas mesmas.

No que diz respeito a auditoria externa, é realizada por um profissional que não pertence a empresa em que a auditoria será realizada.

De acordo com Franco e Marra (2011) a auditoria externa é realizada por um profissional independente de forma permanente ou eventual sem vínculo empregatício com a empresa a ser auditada.

Segundo Basso (2005, p.108) a auditoria externa é “[...] aquela realizada por profissional liberal autônomo ou por empresa de auditoria independente, sem vínculo de emprego, contratada para prestar um serviço especializado de auditoria permanente ou eventual, por determinado (s) cliente (s)”. Assim sendo, a contratação dos serviços da auditoria externa poderá ser realizada conforme as necessidades da empresa.

Para Crepaldi (2002) a auditoria externa é realizada por um profissional sem nenhuma ligação com o pessoal que compõe a empresa e seu trabalho é ajustado por um contrato de serviços. Essa auditoria objetiva a formação de um parecer sobre a posição patrimonial-financeira, sem prejuízo das normas brasileiras de contabilidade. O autor afirma que os testes e as investigações feitas pelo auditor podem se estender à medida da necessidade que o auditor estabelece.

Deste modo a auditoria externa pode ser compreendida como os procedimentos que visam a expressão de uma opinião por parte dos auditores sobre as operações auditadas na empresa e de como são utilizados os seus recursos financeiros de acordo com as normas da contabilidade. A sua atuação se estenderá pela organização aonde for necessário e os auditores poderão questionar quaisquer áreas da empresa para que se possa chegar a uma conclusão concreta do seu parecer.

Para Jund (2001) a auditoria externa é utilizada pela contabilidade como sendo uma técnica da empresa para assegurar a sua adequação nas escriturações e demonstrações contábeis. Com isso a auditoria externa vem para garantir que as atividades realizadas pela contabilidade da empresa auditada estejam adequadas e de acordo com as normas que regem a própria contabilidade.

## PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA

Os processos de auditoria são os passos a serem seguidos e as ferramentas a serem utilizadas pelo auditor responsável para alcançar o resultado almejado com seu trabalho. Para Almeida (1996, p.45): “os procedimentos de auditoria representam um conjunto de técnicas que o auditor utiliza para colher as evidências sobre as informações das demonstrações financeiras”. Essas evidências se tornarão as provas que o auditor necessita para formar a sua opinião e entregá-la aos responsáveis da empresa.

Attie (2011) cita que os procedimentos da auditoria são investigações técnicas que fundamentam a formação da opinião do auditor em relação ao trabalho realizado na empresa, sendo os principais procedimentos de auditoria:

- Exame físico: Verificação *in loco*. Consiste na formação de opinião do auditor a partir da presença e contato físico com o objeto ou item examinado. Deve identificar e comprovar a existência, fidedignidade, quantidade e utilização do objeto ou item examinado.

<sup>1</sup> Gaps: São as lacunas resultantes do cruzamento das competências que a empresa possui com aquelas que são necessárias ou desejadas por ela. Quanto maior o grau do Gap, maior a necessidade de aperfeiçoamento da empresa. (CEAJUD, 2016)

- **Confirmação:** Obtenção de declaração formal e imparcial de terceiros, pessoas fora da empresa, que por sua vez podem confirmar algo sobre os itens examinados.
- **Exame de documentos originais:** Análise dos documentos que comprovam as transações comerciais e controles. Deve verificar a fidedignidade dos documentos, a conformidade das transações e se estas foram aprovadas pelos responsáveis da empresa e comprovar que os registros das operações são adequados e se foram inseridas nas contas contábeis apropriadas.
- **Conferência de cálculos:** Procedimento em que há a somatória e cálculos referentes as operações logísticas e financeiras da empresa para verificar se elas estão lançadas corretamente.
- **Exame da escrituração:** Verificar se as informações contábeis são verdadeiras. Este procedimento consiste em levantar análises, saldos e suas composições e realizar conciliações.
- **Investigação minuciosa:** O auditor deve analisar de forma mais aprofundada os documentos e informações apurados com o objetivo de certificar que o item ou objeto analisado é fidedigno.
- **Inquérito:** Elaboração de perguntas e obtenção de boas respostas. Este procedimento é para que o auditor consiga entender como são as atividades e controles da organização a partir das respostas mais relevantes.
- **Exame dos registros auxiliares:** Estes registros são os que dão suporte a veracidade dos principais registros examinados. O auditor deverá estar atento a qualquer alteração.
- **Correlação das informações obtidas:** A correlação das informações obtidas se dá através da relação do sistema contábil com os métodos de partidas dobradas. O auditor durante a execução de suas análises realizará serviços correlacionados quando efetuar serviços que tem relação com outras áreas como do balanço e ao mesmo tempo com o resultado do exercício.
- **Observação:** É uma técnica indispensável que somado a carga de conhecimento do auditor e do seu senso crítico pode fazer com que erros e problemas sejam identificados a partir da observação.

Com todos estes procedimentos o auditor consegue emitir um parecer aos responsáveis pela empresa sobre o seu patrimônio de forma confiável. E estes responsáveis poderão a partir deste parecer encontrar os meios para a resolução dos problemas ou das adequações necessárias.

### **COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Quando as organizações são criadas, há um objetivo definido pelos seus idealizadores que deve ser alcançado. Esse alcance depende muitas vezes, de forma direta, de como é realizado o trabalho dentro da organização. As ações de cada colaborador, independente da sua posição hierárquica, tem grande peso na construção da imagem da empresa e no resultado a ser atingido.

Pensando nisto, as empresas acabam por criar normas que vão reger os comportamentos dos indivíduos. Essas regras são denominadas de *compliance*, que segundo Candeloro; Rizzo; Pinho (2012, p. 30): “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários”. Deste modo o *compliance* quando definido é o que orientará as ações de toda a organização.

Essas regras vêm para evitar a perda de reputação que a empresa possui diante de seus clientes, fornecedores, sócios visando assim garantir a continuidade e o crescimento desta. Essa perda de reputação da empresa quando não evitada ou monitorada, segundo Coimbra e Manzi (2010) pode provocar uma divulgação negativa da empresa, perda de rendimento, enfrentamento de ações judiciais, redução de clientes e quando em casos extremos, a falência da empresa. O autor explica que o sucesso das empresas depende da admiração e confiança do seu público, refletida no valor da marca, da reputação da empresa e da capacidade que ela possui de atrair e fidelizar seus clientes, investidores, parceiros e até mesmo seus empregados. Ele afirma que as organizações que possuem estrutura sólida de princípios éticos e que atuam com responsabilidade estão à frente das organizações que trabalham de forma diversa.

Assim pode-se entender que o *compliance* ajuda a empresa a estabelecer uma atuação mais responsável dentro e fora da empresa visando uma melhor imagem para ela diante de seu público. A boa

imagem que a empresa transmite a ajuda a obter mais empenho de seus colaboradores e maior aceitação dos seus clientes.

Cabette (2013) afirma que existem os *compliance officers* que são os responsáveis por fiscalizar, prevenir e reprimir internamente as práticas que forem julgadas prejudiciais a organização e para evitar as infrações contra as normas ambientais e tributárias que são impostas externamente. O *compliance* atuará de forma conscientizadora na organização para o não cometimento de infrações que penalizem ou que afetam a sua reputação e marca. Ela inibirá a infração as normas estabelecidas dentro e fora da organização.

Com a instabilidade constante que existe no mercado atual, os investidores têm sido mais exigentes quanto a forma com que a empresa é administrada. Isso se deve ao fato de que os investidores buscam maiores garantias de que os seus interesses sejam garantidos. Nesse cenário, surgiu a governança corporativa, que vem a ser uma prática que oferece aos investidores o conhecimento das operações realizadas pela administração da empresa de forma transparente e ética.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) a governança corporativa é um sistema que dirige, monitora e incentiva as empresas e demais organizações, envolvendo os relacionamentos entre sócios, o conselho de administração, diretoria, órgãos fiscalizadores e controladores e todas as partes interessadas. Assim, a governança é quem vai dirigir os relacionamentos e interesses de todos os envolvidos da empresa.

De acordo com Leal, Ferreira e Silva (2002) a governança corporativa seria um conjunto de práticas e processos formais usados para supervisionar a gestão executiva de uma determinada empresa buscando preservar os interesses dos seus acionistas e reduzir os conflitos de interesses entre estes e os outros afetados pelo valor da empresa. Assim entende-se que quando estabelecida as práticas de governança dentro de uma empresa as ações desta são de forma imparcial com todos os envolvidos da organização, pois visa proteger o interesse de todos e não aos particulares. Essa imparcialidade ajuda a minimizar os conflitos que surgem nos relacionamentos internos da organização.

De acordo com Prevedello, Gräbner e Silva (2005) a governança corporativa tem o intuito de conciliar as boas práticas administrativas com conceitos mais consistentes de conduta ética, igualdade de tratamento de todos os envolvidos e transparência nas ações da empresa. De certa forma, a governança vem para encontrar o equilíbrio das ações da empresa que pondera os interesses internos e externos.

As práticas de *compliance* e governança corporativa vem para desempenhar e garantir nas organizações condutas mais éticas, um aproveitamento maior de suas competências e um alcance de maiores níveis de mercado sempre dentro dos conformes das leis. Uma estruturação adequada dessas práticas, conciliadas com a cultura geral da empresa, permitirá melhorias em seus trabalhos desenvolvidos e oferecidos por ela, maior segurança e um crescimento muito mais rentável para todos.

## ANÁLISE DOS DADOS

O estabelecimento de controles internos e a adoção de processos de auditoria nas organizações são primordiais para o desenvolvimento das suas atividades e seu crescimento. Eles oferecem às organizações margens para correções e ajustes a partir do que ela almeja alcançar.

As contribuições que o controle interno pode oferecer a uma organização são inúmeras e estão relacionados a maiores garantias de que as normas que foram estabelecidas pela administração da empresa estão sendo cumpridas. Também oferece a possibilidade de descobrir erros e falhas nos processos das atividades realizadas pela organização e no correto lançamento dos dados contábeis e financeiros.

Nessa vertente, a organização divulga os seus dados (pelos relatórios contábeis) de forma confiável, favorecendo a tomada de decisões - baseadas em informações fidedignas. O controle interno (adequado e aprimorado) cumpre um importante papel, e revela-se essencial para a manutenção da empresa.

As contribuições que a auditoria pode oferecer a uma organização também estão relacionadas à análise que o auditor realiza na organização e no seu parecer final. Os relatórios da auditoria apoiam as decisões tomadas pela controladoria, no sentido de orientar os principais pontos que devem ser objeto de acompanhamento.

As análises feitas pela auditoria visam observar se os controles que existem na organização estão sendo eficazes e permite buscar provas, a partir das ferramentas dos procedimentos da auditoria, sobre as transações que tiverem relação com o patrimônio da empresa. Quando a análise é realizada e as provas obtidas, o auditor emite um parecer para os responsáveis da organização, apontando os erros encontrados

e fornecendo sugestões para a correção. Porém, cabe à empresa acatar ou não os apontamentos tecidos pela auditoria.

Insta ressaltar que além de controles eficazes, existem ferramentas visando a prevenção de erros e danos para a empresa, que facilitarão o trabalho e a efetividade dos controles internos e auditorias. De fato, a empresa deve controlar as suas atividades de forma criteriosa, porém, é essencial que ela tome medidas preventivas, minimizando os riscos de denegrir a sua imagem perante o seu público.

A importância de adotar medidas preventivas ultrapassa a órbita da proteção patrimonial, pois a imagem da empresa perante o seu público é de valor imensurável. As mídias sociais representam hoje, uma forma de poder por parte do consumidor, e escândalos envolvendo empresas – notadamente de grande porte – são fartamente noticiadas pela imprensa. É o caso da empresa Petrobrás, a maior companhia estatal brasileira, submetida à “Operação Lava Jato” no 2014.

Na ocasião, foi descoberto um forte esquema de corrupção e lavagem de dinheiro envolvendo a empresa. Devido a esse fato, a reputação da empresa sofreu impactos negativos, refletindo sobre o valor das suas ações, endividamento e credibilidade no mercado. Em postura reativa, a empresa estabeleceu uma diretoria de governança corporativa e *compliance*, para promover maior transparência na gestão e evitar a repetição de eventos que possam denegrir a sua imagem. Naturalmente, muito trabalho e uma verdadeira renovação cultural se impõe como condições para regenerar a sua imagem perante a sociedade.

Nesse sentido, o *compliance* e a governança corporativa zelam pelas relações éticas entre os *stakeholders*. Essas ferramentas colaboram para que as pessoas operem em um ambiente arremido às práticas ilícitas e aéticas, visando reduzir os erros e as lacunas que possam favorecer atos de oportunismo, na contramão dos princípios da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Revisão da literatura permite compreender que operam no mesmo ambiente a contribuição de vários estudos da área de Ciências Sociais Aplicadas no campo da Controladoria. Na realidade, as empresas tendem a zelar com maior primor pela sua imagem e reputação. Não obstante, esses aspectos vinculam-se ao perfil do novo cliente - mais exigente, informado e conectado aos acontecimentos planetários. Uma nova sociedade emerge. As crianças tem sido educadas para desenvolver senso crítico quanto às formas predatórias de sustentação de certos modelos de negócios.

Os clientes do futuro tendem a estabelecer relacionamentos com as empresas que, notadamente, assumem uma postura distinta dos negócios tradicionais, focados no lucro, acúmulo de capital e reservas de mercado. Assim, as questões socioambientais, a transparência dos negócios e o desejo de uma sociedade mais equitativa devem influenciar as decisões de investimentos no futuro, assim como a vontade das pessoas em laborar para as grandes companhias.

Nessa esteira, torna-se viável a conjugação de recursos para a obtenção de resultados que possam favorecer a longevidade dos negócios, tal que as entidades possam desenvolver uma “vocação natural” de gerar valor para toda a sociedade.

Nesse cenário, a Auditoria, por si só, parece paliativa, embora indispensável. A Controladoria, dotada de uma série de recursos e da sua fundamental importância, não faz as vezes de um Sistema de Governança Corporativa. Esse, por sua vez, parece frágil sem a solidez das informações da Controladoria, que se mostra incapaz de aprimorar os controles corporativos ou a qualidade da informação contábil – papéis típicos da Auditoria.

Parece razoável, portanto, ponderar que a atuação conjunta da Auditoria, Controladoria e a Governança Corporativa consolidam o cenário para operar no sistema empresa de forma sólida, planejada e estruturada, na busca da geração de valor para toda a sociedade.

O assunto abordado neste artigo é de alta complexidade. Registra-se aqui a sugestão desse tema para a realização de pesquisas futuras, no sentido de compreender as relações entre a auditoria, o *compliance* e a governança corporativa, com fito de compreender como esses constructos impactam na imagem ou no desempenho econômico-financeiro da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria um Curso Moderno e Completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9133.v5i5-6p87-116>

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1985.

ATTIE, W. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceito e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ATTIE, W. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASSO, I. P. **Contabilidade geral básica**. 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

BENOTTO, P. V. **As fraudes contábeis nas empresas Enron e Worldcom e seus efeitos nos Estados Unidos**. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27203/000763834.pdf>>. Acesso em: 01 Mar. 2018.

CANDELORO, A. P. P.; RIZZO, M. B. M.; PINHO, V. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan, 2012.

CABETTE, E. L. S.; NAHUR, M. T. M. **Criminal Compliance e Ética Empresarial: Novos Desafios do Direito Penal Econômico**. Porto Alegre: Núria Fabris, 2013.

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

CEAJUD. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação**. Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD). Brasília: CNJ, 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CRC-SP/IBRACON. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: Conceitos e aplicações**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

D'ÁVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. M. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil: Normas de Auditoria, Procedimentos e Papéis de Trabalho, Programas de Auditoria e Relatórios de Auditoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.  
<https://doi.org/10.11606/issn.1983-6023.sank.2011.88799>

GIL, A. C. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

HOOG, W. A. Z.; CARLIN, E. L. B. **Manual de auditoria contábil das sociedades empresariais: de acordo com o novo Código Civil – Lei 10.406/02**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

JUND, S. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Consulex, 2001.

LEAL, R. P. C.; FERREIRA, V. A. C.; SILVA, A. L. C. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Epapers, 2002.

MAGALHÃES, G. **Introdução à metodologia científica: caminho da ciência e tecnologia**. São Paulo: Ática, 2005.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MELO, M. M.; SANTOS, I. R. **Auditoria contábil: atualizada pelas Normas Internacionais de Auditoria emitida pela IFAC com adoção no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2017.

MORAIS, G.; MARTINS, I. **Auditoria Interna: Função e Processo**. 4. ed. Lisboa: Áreas, 2013.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1999.

NOVAIS, R.; VINCENZI, L. **O Caso Petrobrás: Necessidade de Governança Corporativa e Compliance**. Liga de Mercado Financeiro, 2016. Disponível em: <<http://lmfunesp.com.br/noticias/o-caso-petrobr%C3%A1s-necessidade-de-governan%C3%A7a-corporativa-e-compliance>>. Acesso em: 23 Abr. 2018.

PINHO, R. C. S. **Fundamentos de auditoria: auditoria contábil: outras aplicações de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2007.

PREVEDELLO, M.; GRABNER, S.; SILVA, T. M. **A importância do balanço social para a implantação das políticas de governança corporativa**. X Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

UHL, F. et al. **Auditoria Interna**. 2. ed. 3. tiragem. São Paulo: Atlas, 1974.

## A CONTROLADORIA UTILIZADA COMO MEIO PARA A REDUÇÃO DE GASTOS.

Irene Caires da Silva, Luiz Roberto Darben, Maiko Galdino Arantes, Michelly Carvalho Malacrida

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE. Curso de Ciências Contábeis. Presidente Prudente – SP. E-mail: [michellymalacrida@hotmail.com](mailto:michellymalacrida@hotmail.com)

### RESUMO

Em meio a globalização e necessidade de consolidação no mercado, além da real sobrevivência em meio aos concorrentes, cada vez mais se faz necessário a busca por ferramentas estratégicas para a gestão empresarial, em especial a gestão de custos e despesas, fazendo deste trabalho importante para que essa possa ocorrer de forma que garanta a redução dos mesmos e se tenha preços mais atrativos gerando resistência aos concorrentes. A pesquisa traz o conceito de controladoria, assim como o de *controller*, e seu papel nas empresas, com o objetivo de apresentar algumas metodologias, de forma que possa auxiliar gestores em sua aplicação gerando informação de forma analítica e estratégica, para a gestão e redução dos custos nas organizações. Os métodos utilizados para viabilização deste artigo foram a pesquisa bibliográfica para que se possa ter a análise de conteúdo como instrumento de coleta dados. O estudo revelou algumas técnicas e ferramentas conhecidas da controladoria para um melhor gerenciamento de três setores fundamentais em uma organização: métodos de gerenciamento de estoques, formulação adequada de preço de venda e análise dos prazos de recebimento e endividamento da empresa, podendo assim auxiliar gestores de empresas em qualquer segmento e porte.

**Palavras-chave:** Gestão. Estratégia. Controladoria. Redução de gastos.

### THE CONTROLLER USED AS A MEANS TO REDUCE EXPENSES.

#### ABSTRACT

In the midst of globalization and the need to consolidate in the market, besides the real survival among competitors, it is increasingly necessary to search for strategic tools for business management, especially cost and expenses management, making this work important for that this can occur in a way that guarantees the reduction of them and has more attractive prices generating resistance to competitors. The research brings the concept of controller, as well as *controller*, and its role in companies, with the aim of presenting some methodologies, so that it can help managers in their application generating information analytically and strategically, for the management and reduction of costs in organizations. The methods used to make this work feasible were the bibliographical research so that content analysis could be used as a data collection instrument. The study uncovered some known control tools and techniques for better management of three key sectors in an organization: inventory management methods, appropriate sales price formulation, and analysis of the company's receipt and indebtedness periods, thus companies in any segment and size.

**Keywords:** Management. Strategy. Controllershship. Cost reduction.

#### INTRODUÇÃO

Ao analisarmos o surgimento da era empresarial, considerando ainda o período após a industrialização e a atualidade que trouxe consigo a globalização, notamos que as empresas vêm se esforçando cada vez mais para se manter no mercado e que o principal desafio para a sobrevivência de qualquer organização é a redução de custos e despesas. Costa (2012, p.05) cita que “[...] as organizações têm como diferencial competitivo um produto e/ou serviço de boa qualidade com um bom preço, que é exatamente a exigência do mercado consumidor.”

Uma empresa que mantém seus custos baixos, pode gerar um lucro maior que de sua concorrência, possibilitando preços de venda de seus produtos e serviços mais baixos, garantindo satisfação e demanda



de clientes. “Se o cliente estiver satisfeito com o atendimento, ele será fiel e trará mais clientes. Caso contrário, procurará outra empresa que o atenda melhor” (COSTA, 2012; p.05).

A controladoria sempre esteve presente na vida e atividade das empresas, seja ela de forma informatizada, como um software de controle de estoque de uma multinacional ou um simples registro manual de um levantamento de compras daquele armazém na esquina.

Uma empresa sem planejamento e controle corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Por isso, a Controladoria veio para acompanhar as necessidades do empresariado, para evoluir em conjunto, para coordenar o processo de tomada de decisão, para que o contador não seja, tão somente um guardador de livros, e sim um profissional que participa, elabora relatórios, cuja finalidade é apresentar da forma mais objetiva possível, os fatos relatados à administração. (BERTOLDI; OLIVEIRA, 2003, p.09)

No entanto, nem sempre quem está a frente dessas empresas tem o conhecimento necessário para que esses controles sejam feitos e utilizados de forma correta, e a favor da gestão como forma de auxílio na tomada de decisões e principalmente como ferramentas para superar os desafios como a redução de custos e despesas. O conhecimento dos benefícios da utilização da controladoria pode ser fundamental para a manutenção e continuidade das empresas.

Assim, entende-se que a controladoria pode ser utilizada pelas empresas a fim de conseguir a redução de gastos, além de facilitar o gerenciamento e o processo de tomada de decisão, sendo este o enfoque de discussão desse trabalho, que será de suma importância, para auxiliar gestores que desejam aplicar os conhecimentos de controladoria, a fim de gerar informações de forma analítica e estratégica, para a gestão e redução dos custos e despesas nas organizações. O artigo apresentará a definição do conceito e funções básicas de controladoria; o papel do *controller* em uma organização; identificando as dificuldades das empresas em reduzir gastos; e apresentando conhecimentos de controladoria aplicáveis para a gestão estratégica dos custos.

Então, surge o problema: de que forma a controladoria pode auxiliar os gestores a fim de reduzir os custos de uma organização?

Este estudo tem como objetivo principal apresentar estratégias para que a empresa possa reduzir custos de forma eficiente, proporcionando preços mais atrativos e gerando resistência ao concorrente.

## **METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa descreve todo o caminho percorrido para chegar ao resultado do estudo científico, por meio de métodos. Segundo Marconi e Lakatos (2003), o método é o conjunto de atividades realizadas pelos cientistas, de forma segura e sistemática, que permitem alcançar um objetivo de forma válida e verdadeira, traçando um caminho a ser seguido. Assim, este estudo foi realizado com uma abordagem qualitativa por trazer ideias, teorias e opiniões de alguns autores de forma analítica e sem apresentação de dados estatísticos, por meio de seus estudos sobre o assunto tratado, trazendo as informações necessárias que foram coletadas através de pesquisa bibliográfica que é para os autores PRODANOV; FREITAS (p.54, 2013):

Elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

O instrumento de análise desses dados foram análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), é o conjunto de técnicas de análise que busca uma conclusão a partir de proposições já tidas como verdades, através de procedimentos sistemáticos, para que seja feita a análise inicial, exploração do material, tratamento das informações, inferência e interpretação. Método adequado, visto que o intuito deste artigo foi fornecer informações sobre métodos e técnicas conhecidas sobre a controladoria para a redução de custos nas organizações.

## **A CONTROLADORIA, O CONTROLLER E AS DIFICULDADES EM REDUZIR CUSTOS**

Na certeza que os objetivos de qualquer empresa são obter lucratividade e de que existe a necessidade de se criar vantagem competitiva, como a redução de gastos sendo eles custos ou despesas,



possibilitando melhores preços de mercado, ferramentas como a controladoria serão bem vindas. Koliver (2005, p.10) diz que “[...] nos últimos anos, notadamente na última década, com manifesto aumento na concorrência, teve, entre outras consequências, a intensificação da busca de competitividade, alçada à condição de fator de sobrevivência”.

Não se trata apenas de executar bons serviços e oferecer bons produtos, a potencialidade do empreendedorismo está na gestão adequada de todos os seguimentos da empresa, que pode ser proporcionada pela controladoria. Cintra et. al. (2014, p.3) confirma dizendo que “A controladoria vem ganhando espaço dentro das organizações devido à alta necessidade de controle que os gestores necessitam para competir no mercado, já que este está em constante mudança”.

A controladoria busca um melhor desempenho das organizações, de uma forma estratégica, para que as melhores decisões sejam tomadas pelos gestores.

O lucro eventual é obtido a partir do desempenho realizado pelas áreas e pelos processos organizacionais. O desempenho para oferecer um resultado como contribuição máxima à organização, deve ser levado a efeito com eficiência e eficácia, que são atributos mensurados e reportados por relatórios de controle gerencial. (LUZ, 2014, p.26)

A controladoria então, conforme Higa e Altoé (2015), tem que estar alinhada ao sistema de informação, além de auxiliar em todo o processo de gestão durante a busca de otimização dos resultados de uma organização. Diante disso, se faz necessário conhecer a origem e o conceito de controladoria, assim como a função do *controller* e seu papel nas organizações, para que cheguemos aos métodos e técnicas que poderão auxiliar as empresas com a estratégia de redução de custos.

## CONCEITO E FUNÇÃO DA CONTROLADORIA

A controladoria é um ramo do conhecimento. Segundo Catelli (2001) ela não pode ser considerada um método, ela é na verdade o conhecimento dividido em duas vertentes: ramo do conhecimento para o estabelecimento da base conceitual, e órgão administrativo que dissemina conhecimento, modelos e implantações de sistemas de informações.

A controladoria como ramo do conhecimento funciona como base para as necessidades informativas dos gestores a fim de que essas informações possibilitem a continuidade, interação com o ambiente, eficiência e eficácia e uma melhor tomada de decisão. Já a controladoria como órgão administrativo desenvolve uma função de disseminar esse conhecimento obtido através de seus controles de forma prática e direcionadora dos esforços de todos os gestores a fim de otimizar seus resultados.

Mosimann e Fisch (2009, p.88), complementa o conceito de controladoria como órgão administrativo.

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Dessa forma, a controladoria é o conjunto de conhecimentos que podem ser direcionados para melhorar o processo de gestão, a partir de controles e suas informações, capazes de otimizar os resultados obtidos.

A função da controladoria é a de monitorar os departamentos da empresa, identificando possíveis erros ou perigos para a empresa, funcionando como prevenção e ferramenta estratégica em qualquer área, seja ela fiscal, contábil, de produção, de planejamento, dentre outras de interesse da organização. “[...] é ela que fornece os dados e as informações que planeja e pesquisa, mostrando à cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa”. (BERTOLDI; OLIVEIRA, 2003, p.20).

Os autores Junior, Pestana e Franco (1995, p.37), dizem ainda que a controladoria deve funcionar de forma sistêmica: “O papel da Controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.”

A controladoria então deve enxergar a empresa como um todo. Catelli (2001), reforça que a controladoria deve permitir a coordenação dos esforços de forma sinérgica, participação no processo de

planejamento, interação e apoio às áreas operacionais, indução às melhores decisões, credibilidade, persuasão e motivação, com responsabilidade e autoridade. Se utilizada da forma correta pode trazer vários benefícios para a empresa, o que traz a importância que a controladoria seja feita de forma efetiva, garantindo que as informações fornecidas sejam corretas, confiáveis e tempestivas, exigindo que os controles internos sejam precisos.

Diante disso também é importante que se tenha uma definição de controle interno, utilizado pela controladoria para alcançar as informações na empresa. Para Almeida (apud, ALVES, 2015, p.17):

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

A controladoria então desenvolve seus serviços, tendo base nos controles internos, a fim de gerar informação em todos os departamentos da organização.

### **O PAPEL DO CONTROLLER**

*Controller* não é uma palavra oriunda da língua portuguesa, mas refere-se ao profissional da controladoria encarregado de aplicar os conhecimentos da área na empresa. Nakagawa (1993), afirma que o *Controller* desempenha um papel de controlar, de uma maneira especial, organizando e reportando dados e informações relevantes, exercendo papel de influenciador sobre as opiniões e decisões dos gestores para que não se afastem do objetivo e missão da empresa, ficando responsável pelo projeto, implantação e manutenção de um sistema integrado de informações, operacionalizando a decisão, mensuração e informação.

O *controller* interpreta as informações obtidas de seus controles internos, como a análise das demonstrações contábeis, podendo este ter formação na área ou não. Muitas vezes a função do *controller* está associada a um profissional da área contábil, ou exercida por alguém de outras áreas como administração que expresse confiança para a cúpula empresarial, de forma que possa apoiá-los. “Verifica-se que esse papel difere grandemente de empresa para empresa. Dependendo do porte e estrutura organizacional, a função de Controladoria pode atuar de formas diferentes e dentro dos mais diversos níveis da administração.” (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1995, p.35).

Os autores Junior; Pestana e Franco (1995, p.35) completam ainda que a função básica do *controller* “[...] é garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade. Por este enfoque o *controller* atua como um órgão de staff ligado diretamente à alta administração [...]”. Sendo assim, esse profissional garante que a função da controladoria se realize.

### **DIFICULDADES DAS EMPRESAS NA REDUÇÃO DE CUSTOS**

Tendo conhecimento sobre a controladoria e o papel do *controller* é necessário identificar as dificuldades que as empresas enfrentam na redução de custos, para que assim possa se chegar à maneiras de minimizá-los, sendo este o objeto de estudo dessa pesquisa.

A dificuldade em reduzir os custos de uma empresa está diretamente ligada à falta da gestão desses custos, fazendo com que a empresa não tenha planejamento estratégico, não tenha conhecimento de custos e despesas desnecessárias, volume de vendas e até má formulação do preço de venda de produtos e serviços.

Uma empresa, independente do setor que atua, realiza uma série de gastos vinculados à administração, vendas e produção de bens ou realização de serviços. Independente da classificação dos gastos é importante que as empresas tenham um controle e gerenciamento eficiente sobre eles, inclusive para correta discriminação dos custos, despesas e investimentos (SEBRAE/SP, 2011).

As empresas encontram dificuldades exatamente por não conhecerem a fundo seus sistemas de custo, sendo que em muitas delas eles nem existem, e as decisões são tomadas apenas em vista do que é visível aos olhos dos administradores. “A modernização requer a adoção de novas ferramentas e métodos de gerenciamento da manufatura e da gestão empresarial, integrados com novas tecnologias de produtos e processos.” (JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1995, p.175).

Desse modo, o que falta é o gerenciamento e controle para que a empresa possa acompanhar a modernização do mercado e ser competitiva.

Outro aspecto importante a ser considerado é que reduzir custos, não significa o mesmo que cortá-los. Simplesmente deixar de desembolsar determina quantia achando que irá lucrar mais nem sempre funciona. Megliorini (2012, p.1) traz a importância de um sistema de custos adequado ao dizer que:

Quanto mais estruturada for a empresa, melhores serão os resultados obtidos por meio de um sistema de custos e, uma vez que estruturar um sistema de custos é um assunto que mistura metas simples e um tratamento de dados complexo, é necessário definir seus objetivos.

É preciso saber analisar os retornos desses sacrifícios financeiros, para tomar uma decisão e otimizar os resultados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para que haja a redução de custos e despesas efetiva em uma empresa, é necessário que se identifiquem quais são os sacrifícios financeiros desnecessários. Portanto, as ferramentas e métodos apresentados a seguir atuarão em três aspectos específicos que a maioria das empresas enfrentam: estoque, formação de preços, e análise dos recebimentos e endividamento da empresa.

O estoque é o armazenamento de materiais para execução e manutenção da atividade da empresa, podendo ser composto por: matéria-prima, produto semi-acabado, produtos acabados e materiais de uso de consumo. Uma indústria possui um estoque muito maior que de uma prestadora de serviços, mas independente do tamanho dele todas as empresas possuem estoque, reforçando que o gerenciamento do mesmo se torna muito importante.

O estoque deve funcionar como elemento regulador do fluxo de materiais da empresa, isto é, como a velocidade com que chega à empresa é diferente da que sai, há necessidade de certa quantidade de materiais, que hora aumenta hora diminui amortecendo as variações (PROVIN; SELITTO, 2011). O material em estoque levará tempo para se tornar receita e até que isso não ocorra, será capital de giro investido parado. Gerenciar os prazos do giro do estoque é uma ferramenta que pode ser utilizada para evitar gastos e perdas desnecessárias.

Segundo Roos, Westerfield e Jordan (2008), a Idade Média dos Estoques (IME) pode ser calculada a partir da seguinte fórmula:

$$\text{IME} = (\text{Estoques/Custo dos Produtos Vendidos}) \times 360$$

Este índice mostra qual o período, em média, os materiais ficam armazenados em estoque antes de se tornarem receitas ou serem consumidos. Quanto menor o resultado melhor. Este índice também acompanha o Giro de estoque que indica quantas vezes no ano os estoques se renovam, sendo o resultado o menor, melhor.

$$\text{Giro de estoque} = 360/\text{IME}$$

A partir desses índices já é possível perceber se há a necessidade de redução dos estoques, para que ele se renove mais vezes. Resultados altos significam que o estoque não está sendo consumido e que podem ser compradas menores quantidades, liberando capital de giro para outros investimentos.

Outra dificuldade e talvez a maior delas seja a formulação de preço. Para Megliorini (2012), além do custo, que pode ser obtido por meio de técnicas como a curva ABC e diversas formas de rateio, o preço envolve aspectos que estão além dos controles da empresa como as leis, o avanço da tecnologia, a obsolescência, desejos do consumidor e a concorrência, e portanto estipular o preço de venda é mais do que efetuar cálculos. Para o autor a definição matemática de Preço de Venda seria:

$$\text{Preço} = \text{Custo total} + \text{Lucro}$$

No entanto, ainda de acordo com Megliori (2012), o que se tem aqui é um valor de lucro estipulado pela própria empresa, e que como já vivos sofre com fatores externos, fazendo com que a variável lucro possa se alterar constantemente, resultando assim numa nova equação, onde o que é importante é que o preço seja sempre no mínimo igual ao custo, para que então a variável lucro possa ser modificada sem trazer prejuízos para a empresa.

$$\text{Preço} - \text{Lucro} = \text{Custo}$$

Analisando desta forma, o gestor poderá definir uma menor margem de lucro, ou buscar a redução desse custo, caso esteja sendo inviável para a comercialização do produto ou serviço.

Por fim, outro método significativo para auxílio nas decisões para a redução de gastos seria a análise dos Índices de Atividade referente aos Prazos Médio de Recebimento de Vendas e Pagamento de Fornecedores. Para Cardoso (2003, p.10), “Mais do que analisar os quocientes isoladamente é o relacionamento ou comparação entre os dois tipos que vai determinar a posição favorável ou desfavorável, a este respeito, da empresa.”

Para a autora o Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV) é definido da seguinte fórmula:

$$\text{PMRV} = (\text{Duplicatas a Receber/Receitas de Vendas}) \times 360$$

Este indica o tempo médio de recebimento das vendas e prestações de serviço a prazo. Ele também pode ser medido em giros:

$$\text{Giro das Duplicatas a receber} = 360/\text{PMRV}$$

Assim é possível saber quanto tempo a empresa necessita para receber de seus clientes, podendo identificar se os prazos fornecidos nas negociações de venda estão adequados. Quanto menor o resultado, melhor.

Como dito anteriormente por Cardoso (2003), para que seja feita uma análise adequada é necessário que se faça o mesmo com os fornecedores, calculando os Prazos Médio de Pagamento de Compras (PMPC) e Giro das Duplicatas a Pagar (GDP):

$$\text{PMPC} = (\text{Duplicatas a Pagar/Compras Anuais}) \times 360$$

$$\text{GDP} = 360/\text{PMP}$$

A interpretação destes é contrária; quanto maior, melhor. É viável para a empresa que ela consiga receber em menos tempo e ter um maior prazo para pagamento. Por isso, se os prazos de recebimento e pagamento estiverem equilibrados podem evitar gastos e despesas com empréstimos, juros de duplicatas entre outros por falta de capital de giro que estão diretamente ligado ao planejamento e que podem ser prevenidos

Para pagar as contas a prazo é necessário mais de capital de giro adicional para sustentar suas vendas, criando –se um círculo vicioso difícil de romper. Uma das poucas alternativas no caso, é trabalhar, se for possível, com ampla margem de lucro sobre as vendas e tentar esticar ao Máximo os prazos de pagamento adicionalmente a uma política agressiva de cobranças e desconto bancário. (CARDOSO, 2003, p.10)

Assim, deve se adequar os prazos de recebimento e pagamento, aliando-os à menores custos de estocagem evitando capital de giro parado com a análise dos estoques, além de saber estipular os preços de venda de seus serviços e produtos pra que eles não tragam prejuízos para a empresa com a guerra de preços no mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria pode auxiliar em diversos aspectos empresariais, dando apoio para a tomada de decisão e redução dos custos e despesas das empresas, que vêm sendo a maior dificuldade atualmente, visto que para se manter no mercado muitas vêm entrando na guerra de preços da concorrência, na intenção de conquistar mais clientes e aumentar o volume de vendas.

Ao final desta pesquisa vemos que, considerando sempre a diminuição dos custos, fator influenciador no preço de venda, é necessário saber adequar o valor de venda de um produto ou serviço, incluindo o valor gasto, mais ao que deseja lucrar dentro de um valor estipulado que também atenda a expectativa do consumidor e a concorrência. Viu-se também, que se deve garantir a disponibilidade de capital de giro para manter o ciclo de compra e venda, recebendo e pagando em prazos adequados, e garantindo o gerenciamento dos estoques a fim de evitar gastos ou perdas desnecessárias, garantindo novos investimentos e manutenção das atividades da empresa.

Por fim, tomar medidas como redução de preços, conceder maiores prazos ou reduzir os estoques, podem ser ótimas estratégias, no entanto fazê-las sem conhecimento e principalmente sem planejamento pode trazer resultados negativos. Conclui-se ao final, visto todas as informações pesquisadas, que o *controller* ou algum profissional da empresa com conhecimento em controladoria podem ser a peça chave para que isso aconteça de forma segura, por meio do conhecimento especializado e técnicas oferecidas pela controladoria.

**REFERÊNCIAS**

ALVES, Andreane Maria Vasconcelo. **A importância do controle interno na gestão empresarial**: um estudo de caso numa empresa do ramo de supermercado. 2015 – 48 f. Monografia (Departamento de ciências exatas e aplicadas). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó - RN.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERTOLDI, Kilian Karine Teixeira; OLIVEIRA, Rosane Furlan de. **Controladoria**. 2003 – 37 f. Monografia (Especialização em Controladoria). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC.

CARDOSO, Elizangela Freitas. **Índices de prazos médios**: a dinâmica da empresa. 2003 – 17 f. Monografia (Departamento de Ciências Contábeis). Universidade Federal do Pará, Belém - PA.

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

CINTRA, Cíntia de Souza, et. al. **O papel da controladoria como ferramenta de gestão**. Revista Diálogos em Contabilidade: teoria e prática (Online), v. 1, n. 2, edição 1, jan./dez. 2014.

COSTA, Roberto Luiz. **Redução de Custos**: na empresa líder de soluções em informática Ltda. 2012 – 53 f. Monografia (Curso de Administração de empresas). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo – MG.

HIGA, Neusa; ALTOÉ, Stella Maris Lima. **Contabilidade em processo**: da escrituração à controladoria. Curitiba: InterSaberes, 2015.

JUNIOR, José Hernandez Peres Junior; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOLIVER, Olivio. **A contabilidade e a controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre: CRC do Rio Grande do Sul, 2005.

LUZ, Érico Eleutério da. **Controladoria corporativa**. 2. Ed. Rev., atual. e ampl. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**: análise e gestão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

NAKAWAGA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013

PROVIN T. D.; SELITTO A. M. V. **Política de Compra e Reposição de Estoques em uma Empresa de Pequeno Porte do Ramo Atacadista de Materiais de Construção Civil**. Revista Gestão Industrial. v. 07, n. 02: p. 187-200, 2011. <https://doi.org/10.3895/S1808-04482011000200010>

ROSS, S. A.; WERTERFIELD, R. W; e JORDAN, B.D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE-SP (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SÃO PAULO). **A gestão dos custos nas MPEs paulistas:** um estudo exploratório. Sebrae, São Paulo, 2002. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos\\_tematicos/gestao\\_custos\\_mpes.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tematicos/gestao_custos_mpes.pdf)>. Acesso em 01 de agosto. 2019.

## EDUCAÇÃO AMBIENTAL: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DA CIDADANIA E SUSTENTABILIDADE

Irene Caires da Silva, Tatiana Veiga Uzeloto, Claudio José Donato

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE. Curso de Ciências Contábeis. Presidente Prudente – SP. E-mail: [irene@unoeste.br](mailto:irene@unoeste.br)

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal refletir sobre a educação ambiental, no intuito de apresentá-la como imprescindível para a formação do educando desde a educação infantil, como eixo transversal, que deve auxiliar na formação crítica, reflexiva, consciente e social de nossos alunos. É necessário que desde pequena a criança tenha noção de seu papel na sociedade, das consequências de suas ações, de limites que deve respeitar e de possibilidades para melhorar a qualidade do espaço em que vive. O artigo constitui como uma breve revisão de literatura, tendo como norteadores textos da base de dados “SciELO” buscamos informações em doutrinas, livros, artigos científicos, periódicos, dentre outros. Trata-se, portanto, de reflexões iniciais sobre o pensamento de alguns autores que abordam o assunto. Por fim, a educação ambiental é de fundamental importância para que possam ter um modelo de sustentabilidade e crescimento, integrando a sociedade, economia e o meio ambiente, promovendo qualidade de vida nas pessoas e contribuindo com o desenvolvimento do nosso país.

**Palavras-chave:** Educação Ambiental. Educação Básica. Sustentabilidade.

### ENVIRONMENTAL EDUCATION: CONTRIBUTIONS TO THE DEVELOPMENT OF CITIZENSHIP AND SUSTAINABILITY.

### ABSTRACT

This article aims to reflect on environmental education, in order to present it as essential for the formation of the student from early childhood, as a cross-sectional axis, which should assist in the critical, reflective, conscious and social formation of our students. From an early age, children need to be aware of their role in society, the consequences of their actions, the limits they must respect, and the possibilities to improve the quality of the space in which they live. The article constitutes as a brief literature review, having as guiding texts of the database “SciELO”, we sought information in doctrines, books, scientific articles, periodicals, among others. These are, therefore, initial reflections on the thinking of some authors who approach the subject. Finally, environmental education is of fundamental importance so that they can have a model of sustainability and growth integrating society, economy and the environment, promoting quality of life in people and contributing to the development of our country.

**Keywords:** Environmental education, Basic education and sustainability

### INTRODUÇÃO E OBJETIVO

Ao abordarmos a temática da educação ambiental, consideramos um contexto mais amplo, o da educação para a cidadania, para a atuação crítica, reflexiva, pensando em uma sociedade que tenha mais equidade e qualidade de vida.

O ser humano, no decorrer dos séculos, com o passar de seu desenvolvimento, revolucionou o modo em que viviam diversas vezes, por meio de novas descobertas, tecnologias e grandes revoluções possíveis somente por conta de seu empenho, da evolução de seu raciocínio, organização e sobretudo, de sua integração e relação com o meio ambiente (KONDRAT; MACIEL, 2013).

Por meio dos recursos oferecidos pela natureza, o homem passou cada vez mais a crescer e explorar o mundo. Todavia, ao longo de tais avanços, o ser humano foi perdendo a noção de sua integração com o meio ambiente, tornando-se cada vez mais individualista e adotando maneiras de desenvolvimento

insustentáveis, gerando o esgotamento de recursos ambientais, poluição e o processo contínuo de degradação ambiental (KONDRAT; MACIEL, 2013).

Para promover uma mudança qualitativa e eficaz, que vise o fim dessa degradação ambiental, é preciso promover inovações tanto na forma de pensar do ser humano quanto na sua forma de entender, vivenciar e utilizar recursos do mundo natural. É preciso criar um novo modelo de desenvolvimento, ou até revolucionar o já existente, integrando a economia, a sociedade e o meio ambiente, promovendo melhores relações entre o homem e o ambiente, e por consequência, resultando na melhoria de sua qualidade de vida (KONDRAT; MACIEL, 2013).

Para kondrat; Maciel (2013), a transformação de nossa sociedade nos dias de hoje em uma sociedade sustentável exige uma educação que propicie a formação cidadã e promova a igualdade de riquezas e boas condições de vida para todas as gerações.

Dessa forma, a educação ambiental se constitui como uma recente discussão que envolve questões tanto ambientais quanto transformações de conhecimentos, valores e atitudes que devem ser alvo de reflexão e questionamento diante da nova realidade a ser construída, formando assim, uma dimensão fundamental que exige ser incluída no processo educacional.

O presente artigo tem como objetivo principal refletir sobre a educação ambiental, no intuito de apresenta lá como imprescindível para a formação do educando desde a educação infantil, como eixo transversal, que deve auxiliar na formação crítica, reflexiva, consciente e social de nossos estudantes.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente artigo buscou-se informações em livros, periódicos, artigos científicos, Scielo, sites oficiais e dentre outros. Visando explicar e responder o objeto da pesquisa.

Segundo Rampazzo (2002), a pesquisa bibliográfica, através de referências teóricas presentes em livros, revistas e entre outros documentos, busca explicar determinado problema.

Quanto a abordagem foi de natureza qualitativa, pois a temática abordada um tema de relevância para a sociedade, ou seja, algo imensurável.

De acordo com Gil (2002, p. 133):

A análise qualitativa é menos formal do que a análise, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Por fim, a pesquisa de abordagem qualitativa é fundamental para responder o objeto do artigo.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A educação ambiental, conforme kondrat; Maciel (2013), é recente e está em constante crescimento, desenvolvendo-se com as práticas cotidianas dos professores. Ela tem a imprescindível função de alcançar toda a população, formando cidadãos que consigam responder pelo processo de mudanças estado ambiental do nosso planeta atualmente.

Todavia, kondrat; Maciel (2013), consideram que a educação tradicional não prepara os educandos para a complexa realidade global, a educação ambiental, portanto, torna-se uma necessidade, e deve ocorrer como um processo contínuo e permanente que deve abranger todos os níveis, etapas e modalidades educação.

Dessa forma, para kondrat; Maciel (2013, p. 826) a educação ambiental.

[...] é um processo de educação que segue uma nova filosofia de vida, uma nova cultura comportamental que busca um compromisso do homem com o presente e o futuro do meio ambiente. A sua aplicação torna o processo educativo mais orientado para a formação da cidadania. A educação para o desenvolvimento sustentável, como também pode ser chamada, deve considerar as realidades regionais e respeitar as diversidades culturais das populações. Ela deve se constituir basicamente num ensino interdisciplinar, que deve, com o tempo, evoluir para a transdisciplinar idade de todas as matérias do



conhecimento, possibilitando com isso um processo de aprendizagem formador de cidadãos capacitados a viver sustentavelmente.

Nesse texto pretendemos discutir a educação ambiental e a sustentabilidade como processos fundamentais e imprescindíveis para a formação das crianças em idade escolar, visando sua formação integral e sua atuação consciente na sociedade.

Concluimos que é dever da escola formar o educando em sua integralidade, para sua atuação na sociedade e vivência no mundo. A educação ambiental torna-se fundamental para que o educando tenha consciência de suas ações e consequências no mundo, assim como ter clareza de possíveis formas de atuação.

### **A FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA E EDUCAÇÃO AMBIENTAL: TECNOLOGIA, SOCIEDADE E AMBIENTE**

Palma; Alves; Silva (2013), defendem que não basta apenas formular ideias para a construção de um novo ideário comportamental humano, é preciso pensar também em um estudo aplicativo de tais ideias a fim de concretizá-las, promovendo uma real solução dos problemas ambientais existentes. Salientam que a sociedade não necessita apenas de consciência, mas precisa também de práticas que ajudem a solucionar os diversos problemas que permeiam o mundo.

Para se concretizar a participação ativa dos cidadãos, Palma; Alves; Silva (2013), consideram que é preciso primeiramente formá-los e para isso é que existe a educação, para formar educandos ativos, com uma formação que ofereça mais do que simples conhecimentos secundários, mas conhecimentos que envolvam consciência técnico-científica ligados aos diversos processos ambientais.

Dessa forma, Palma; Alves; Silva (2013), salientam que uma alfabetização científica que tenha como eixo principal a relação com a sociedade e o meio ambiente torna-se uma exigência para a formação básica dos educandos. Isso não significa transformá-los em cientistas, mas sim fornecer informações básicas que possibilitem a compreensão de possíveis soluções possibilidades de aplicação.

A educação ambiental não deve ser limitada apenas ao ensino padrão em escolas, ela deve ser um conhecimento público, transmitido e trabalhado por toda pessoa com consciência ambiental. Não apenas por escolas e seus profissionais, mas sim por todos os processos educativos que visem a uma educação para a cidadania como processos de educação não formal (KONDRAT; MACIEL, 2013, p. 828)

Palma; Alves; Silva (2013), consideram que o significativo aumento do interesse e apoio ao conceito de desenvolvimento sustentável constitui-se como uma significativa mudança na compreensão das relações entre a humanidade e a natureza.

Os autores ainda consideram que o aumento da escalada de produção e do consumo, fatores que estimularam a exploração dos recursos naturais e elevaram a quantidade de resíduos gerados, assim como a concepção de um ser humano separado dos outros elementos da natureza são os principais fatores que resultaram no aumento dos problemas ambientais. Primeiramente, com o a Revolução Industrial e depois, com o surgimento da chamada sociedade fordista, aumentando o consumo em massa, resultando assim na intensificação os problemas ambientais. Começa a surgir, então, uma diversidade de eventos que contribuíram para a tomada de consciência do problema ambiental.

### **RESULTADO E DISCUSSÃO**

A presente discussão é um elemento imprescindível para a formação de sujeitos cidadãos. O desafio do fortalecimento da cidadania para a população em geral, e não para um único indivíduo, efetiva-se pela possibilidade de cada educando ser possuidor de direitos e deveres, se constituir portanto em ator responsável na defesa da qualidade de vida atual e futura.

Desse modo, a educação ambiental surge, conforme Palma; Alves; Silva (2013), como uma alternativa para tentar manter o equilíbrio natural. Ganha novas dimensões como contraposição à crise ecológica vivenciada, propondo suas diretrizes dentro de uma perspectiva holística, integrada, interdisciplinar e inclusiva.

Neste sentido, falarmos de educação ambiental, como uma forma de podermos conscientizar a coletividade a tem senso critico e que possam pensar na educação ambiental para o desenvolvimento sustentável.

De acordo com Palma; Alves; Silva (2013), a Unesco, no ano de 2005 passou a utilizar o termo educação para o desenvolvimento sustentável (EDS), que engloba o conceito de educação ambiental por contemplar uma diversidade de objetivos de grande alcance, baseado em valores e pensamento crítico, com a condição de ser integrado à outras disciplinas.

Ainda conforme os autores, na Assembleia Geral da ONU, realizada em dezembro de 2002, foi proclamada a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DEDS) que englobaria o período de 2005 a 2014.

Considera-se que

[...] a educação para a sustentabilidade deve assegurar que as dimensões cognitivas, afetivas e estéticas da aprendizagem não sejam compartimentadas. Uma compreensão de signos e símbolos, metáforas e histórias vinculam as pessoas a redes de compreensão que podem constituir novas relações entre essas pessoas e as outras e com o mundo natural. Uma pessoa alfabetizada criticamente se envolveria com as questões da sustentabilidade de forma holística, examinando de modo reflexivo suas próprias experiências vividas e ações. Uma alfabetização ambiental ou ecológica pode ser promovida em contextos formais e ambientes de aprendizagem informal. Assim, o ambiente escolar mostra-se como um local propício para promover o debate, construir e compartilhar ações relacionadas à questão ambiental, haja vista a urgência e importância de tal assunto (PALMA; ALVES; SILVA, 2013, 90-91).

A escola é, portanto um local privilegiado para a realização da educação ambiental, desde que haja a oportunidade de ser desenvolvida com criatividade. A Unesco considera que o desenvolvimento sustentável não precisa necessariamente ser incluído como outra disciplina, mas como um tema transversal. Para que a educação para o desenvolvimento sustentável tenha um futuro promissor, os docentes não devem somente estar convencidos de sua necessidade e importância, mas devem, também, dispor de métodos para integrá-la nas suas práticas docentes de forma qualitativa.

Jacobi (2013, p. 189) aponta que.

A reflexão sobre as práticas sociais, em um contexto marcado pela degradação permanente do meio ambiente e do seu ecossistema, cria uma necessária articulação com a produção de sentidos sobre a educação ambiental. A dimensão ambiental configura-se crescentemente como uma questão que diz respeito a um conjunto de atores do universo educativo, potencializando o envolvimento dos diversos sistemas de conhecimento, a capacitação de profissionais e a comunidade universitária numa perspectiva interdisciplinar. O desafio que se coloca é de formular uma educação ambiental que seja crítica e inovadora em dois níveis: formal e não formal. Assim, ela deve ser acima de tudo um ato político voltado para a transformação social. O seu enfoque deve buscar uma perspectiva de ação holística que relaciona o homem, a natureza e o universo, tendo como referência que os recursos naturais se esgotam e que o principal responsável pela sua degradação é o ser humano

Para Jacobi (2013), a necessidade de abordar o tema da complexidade ambiental deriva da percepção sobre o escasso processo de reflexão referente às práticas existentes sobre a questão e das diversas possibilidades de, ao pensar a realidade, defini-la como uma nova racionalidade e um espaço onde natureza, técnica e cultura relacionam-se. Nesse sentido, discutir sobre a complexidade ambiental promove uma oportunidade ímpar para compreender a gestação de novos sujeitos sociais que se mobilizam e se interessam pela apropriação da natureza, por um processo educativo articulado e comprometido com a sustentabilidade e a participação. Entretanto, questiona também valores e premissas que dão norte as práticas sociais, promovendo mudanças na forma de pensar e transformação no conhecimento e nas práticas educativas.

Neste contexto, as sociedades estão mais conscientes e acabam tendo comportamentos mais adequados e dialogando com as entidades que cuidam do meio ambiente, promovendo ações sociais voltadas para a educação ambiental com o intuito de uma sociedade mais ecológica e sustentável.

A realidade atual exige uma reflexão cada vez menos linear, e isto se produz na inter-relação dos saberes e das práticas coletivas que criam identidades e valores comuns e ações solidárias diante da reapropriação da natureza, numa perspectiva que privilegia o diálogo entre saberes. A preocupação com o desenvolvimento sustentável representa a

possibilidade de garantir mudanças sociopolíticas que não comprometam os sistemas ecológicos e sociais que sustentam as comunidades. A complexidade desse processo de transformação de um planeta, não apenas crescentemente ameaçado, mas também diretamente afetado pelos riscos socioambientais e seus danos, é cada vez mais notória (JACOBI, 2003, p. 191).

Desse modo, requer a necessidade de se ampliarem as práticas sociais norteadas pelo fortalecimento do direito ao acesso à informação e à educação ambiental em uma perspectiva integradora, demanda também o aumento do poder das iniciativas baseadas no princípio de que o acesso generalizado à informação e transparência na administração dos problemas ambientais urbanos pode resultar na reorganização do poder e da autoridade.

Todavia, há a necessidade de valorizar os meios de informação e o acesso a eles, assim como o papel indutivo do poder público nos conteúdos educacionais, como meio possível para modificar a atual situação de degradação socioambiental. Trata-se, portanto de proporcionar o crescimento da consciência ambiental, expandindo a possibilidade de a sociedade participar, de forma efetiva, de um processo decisório, como uma forma de fortalecer sua responsabilidade na fiscalização e no controle dos agentes de degradação ambiental (Jacobi, 2003).

Sendo assim, há atualmente uma demanda para que a sociedade esteja mais motivada e mobilizada para assumir um papel efetivo nessa luta, além de questionar a falta de iniciativa do governo na implementação de políticas para a sustentabilidade.

Nessa direção, a questão da discussão ambiental constitui um tema muito importante para promover a reflexão e o aprendizado sobre o restrito impacto das práticas de resistência, assim como a possibilidade de abertura de espaços para implementar alternativas de democracia participativa.

Desse modo, a sustentabilidade implica a ideia de que é necessário estabelecer limites sobre as possibilidades de crescimento e delinear um conjunto de iniciativas que considerem a existência de interlocutores e participantes sociais relevantes e ativos, reforçando o sentimento de responsabilidade e de constituição de valores éticos. Implica também que uma política de desenvolvimento para uma sociedade sustentável não pode deixar de lado as dimensões culturais, as relações de poder existentes e o reconhecimento das limitações ecológicas (JACOBI, 2003).

O avanço para uma sociedade sustentável é envolvido por diversos obstáculos, visto que, há uma restrita consciência na sociedade a sobre as implicações do modelo de desenvolvimento atual. (Jacobi, 2003). Afirma que as causas principais que provocam atividades ecologicamente predatórias são atividades promovidas instituições sociais, aos sistemas de informação e comunicação e aos valores adotados pela sociedade. Isso exige principalmente a necessidade de propiciar uma participação mais ativa da sociedade no debate que se refere ao seu futuro, como uma forma de propor reflexões que identifique, em conjunto, problemas, objetivos e soluções.

Tal atitude passa necessariamente pela escola de educação básica. Desde a educação infantil o professor deve propor tal debate sobre as crianças, estimulando sua reflexão e conscientização sobre seu papel no mundo, as consequências de suas ações, além de princípios de cidadania, consciência social e ambiental.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Consideramos que a sustentabilidade como critério novo, básico e integrador tem a obrigatoriedade de estimular permanentemente as responsabilidades éticas dos educandos, ao passo que a ênfase nos aspectos extra econômicos serve para refletir sobre os aspectos relacionados com a equidade, a justiça social e a ética da humanidade com relação ao mundo que a cerca.

Desse modo, a noção de sustentabilidade implica, portanto uma relação entre justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e a ruptura com o atual padrão de desenvolvimento.

Neste contexto, a educação ambiental traz propostas pedagógicas voltadas à conscientização, mudança de comportamento, desenvolvimento de competências, capacidade de avaliação e participação dos educandos.

A educação ambiental tem o intuito de promover um aumento de conhecimentos, assim como mudança de valores e aperfeiçoamento de habilidades, condições para estimular a integração e a harmonia entre a sociedade e o meio ambiente.

A relação entre meio ambiente e educação para a cidadania assume um papel cada vez mais desafiador, demandando a emergência de novos saberes para apreender processos sociais que se complexificam e riscos ambientais que se intensificam. As políticas ambientais e os programas educativos relacionados à conscientização da crise ambiental demandam cada vez mais novos enfoques integradores de uma realidade contraditória e geradora de desigualdades, que transcendem a mera aplicação dos conhecimentos científicos e tecnológicos disponíveis.

O desafio é, pois, o de formular uma educação ambiental que seja crítica e inovadora, em dois níveis: formal e não formal. Assim a educação ambiental deve ser acima de tudo um ato político voltado para a transformação social. O seu enfoque deve buscar uma perspectiva holística de ação, que relaciona o homem, a natureza e o universo, tendo em conta que os recursos naturais se esgotam e que o principal responsável pela sua degradação é o homem (JACOBI, 2003, p. 196-197).

Ao abordarmos, portanto a temática da educação ambiental, consideramos um contexto mais amplo, o da educação para a cidadania, para a atuação crítica, reflexiva, vendo tal discussão como elemento imprescindível para a formação de sujeitos cidadãos. O desafio do fortalecimento da cidadania para a população em geral, e não para um único indivíduo, efetiva-se pela possibilidade de cada educando ser possuidor de direitos e deveres, e de se constituir, portanto, em ator responsável na defesa da qualidade de vida atual e futura.

Por fim, educação ambiental visa a igualdade, a solidariedade e o respeito à diferença através de uma atuação democrática, baseada em práticas interativas e dialógicas com o intuito de desenvolver várias práticas sociais, mudando o comportamento das pessoas pensando no bem estar social e melhorando a vida das pessoas.

## REFERÊNCIAS

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2002.

JACOBI, Pedro, **Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade**. Cadernos de Pesquisa, n. 118, março/ 2003 Cadernos de Pesquisa, n. 118, p. 189-205, março/ 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cp/n118/16834.pdf>> Acesso em 28 jul. 2019 <https://doi.org/10.1590/S0100-15742003000100008>

KONDRAT, Hebert; MACIEL, Maria Delourdes. **Educação ambiental para a escola básica**: contribuições para o desenvolvimento da cidadania e da sustentabilidade. *Rev. Bras. Educ* [online]. 2013, vol.18, n.55, p.825-846. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782013000400002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782013000400002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 28 jul. 2019. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782013000400002>

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

PALMA, Lisiane Celia; ALVES, Nilo Barcelos; SILVA, Tânia Nunes da. **Educação para a sustentabilidade**: a construção de caminhos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).

*RAM, Rev. Adm. Mackenzie* [online]. 2013, vol.14, n.3. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712013000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712013000300005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em Acesso em 28 jul. 2019.

## PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA LANCHONETE TEMÁTICA GEEK NO MUNICÍPIO DE TATUÍ-SP

Vanessa Vaz do Nascimento, Andre Junior Silva Wiezzel

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE. Curso de Ciências Contábeis. Presidente Prudente – SP. E-mail: [vanessa.vazn@hotmail.com](mailto:vanessa.vazn@hotmail.com)

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar a síntese de um plano de negócios que abordou acerca da viabilidade de uma lanchonete temática voltada a cultura *geek* na cidade de Tatuí-SP. Com um mercado competitivo para o ramo de lanchonetes e hamburguerias, é necessário criar diferenciais ao cliente e a inovação se torna imperiosa no contexto. A Geek – Drink & Food tem como proposta ser uma lanchonete alinhada em todos os detalhes à cultura *geek*, fazendo referência a esse universo desde o cardápio até a decoração do ambiente. Os clientes também poderão interagir com os itens disponíveis no ambiente, além de se divertir com os jogos disponibilizados. A lanchonete tem como público-alvo não só os *geeks*, mas as pessoas que querem se surpreender com algo inovador. Os resultados apontam que a Geek – Drink & Food mostra-se viável e justifica a realização do investimento necessário, praticando preços que atendam aos interesses dos investidores e dos clientes.

**Palavras-chave:** Plano de negócio. Geek. Lanchonete. Inovação

### BUSINESS PLAN FOR OPENING A GEEK THEMATIC SNACK BAR IN TATUÍ CITY

#### ABSTRACT

The objective of this work is to present the synthesis of a business plan that addressed the feasibility of a thematic cafeteria focused on the geek culture in the city of Tatuí-SP. With a competitive market for the business of cafeterias and hamburguerias, it is necessary to Creating differentials for the customer and innovation becomes imperative in the context. The Geek – Drink & Food is proposed to be a cafeteria lined up in every detail to the geek culture, making reference to this universe from the menu to the decoration of the environment. Guests can also interact with the items available in the environment, as well as having fun with the games available. The cafeteria has as a target audience not only the geeks, but the people who want to be amazed by something innovative. The results show that the Geek – Drink & Food is viable and justifies the realization of the necessary investment, practicing prices that meet the interests of investors and customers.

**Keywords:** Business plan. Geek. Snack bar. Innovation

#### INTRODUÇÃO

A elaboração deste trabalho tem como objetivo verificar a viabilidade da abertura da Geek – Drink & Food, lanchonete temática voltada a cultura *geek*, no município de Tatuí-SP. A escolha do município se justifica devido ao fato de o concorrente direto mais próximo estar localizado há mais de 50 km de distância. Embasado no plano de negócios outrora realizado, esse trabalho visa mostrar os principais caminhos percorridos nesse processo, na forma de síntese do plano de negócios.

Entretanto, convém definir o conceito de *geek*. De acordo com Silveira (2017), *geeks* são pessoas viciadas em novas tecnologias relacionadas às diversas áreas do entretenimento, como computadores, games, livros, filmes e cultura pop em geral. Pode haver diferentes tipos de *geeks* como: fãs de tecnologia, animes e mangás, ficção científica e fantasia, séries de televisão, entre outras vertentes. Normalmente essas pessoas costumam ser especialistas nas áreas que gostam, já que se dedicam a pesquisar e aprender tudo sobre ela. A cultura *geek* se encontra em alta, tem feito sucesso e criando tendências com um estilo próprio, motivo esse que colaborou na escolha da temática para a lanchonete.

Considerando o cenário empresarial competitivo, para se destacar dos concorrentes é necessário que se forneça produtos e serviços de qualidade, juntamente com um bom atendimento e preço justo. Porém, isso não é o suficiente. A capacidade de inovar também é muito importante.

De acordo com Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a inovação pode ser classificada em cinco tipos principais:

- De produtos, que corresponde a inserção de um novo produto no mercado ou de um produto já existente, porém significativamente melhorado;
- De serviços, que diz respeito a introdução de um serviço novo ou o melhoramento de um serviço já existente;
- De processos, corresponde a implementação de um método novo ou melhorado de produção ou distribuição de determinado bem;
- De marketing, é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas no desenvolvimento de um produto ou em sua embalagem, assim como em sua promoção ou na fixação de preços;
- Organizacional, corresponde a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

No projeto da Geek – Drink & Food foram adotados dois tipos de inovação, a de produtos e a de marketing.

Foi realizado o levantamento de todas as informações pertinentes para a elaboração de um plano de negócios, a fim de verificar se a empresa está apta a adentrar no mercado e as possibilidades de ser uma empresa sólida.

## **METODOLOGIA**

A metodologia diz respeito ao planejamento e as etapas necessárias para a realização de uma pesquisa (MINAYO, 2007). Nesse caso, foi adotada a proposta de Gil (2014), partindo da constatação do problema de pesquisa. As demais etapas zelaram por delinear os objetivos e a forma de condução da pesquisa. O objetivo central do trabalho foi a de constatar se há viabilidade financeira em um empreendimento inovador na cidade de Tatuí-SP, no ramo de lanchonete temática voltada para a cultura *geek*.

Foi realizada uma pesquisa de campo em dezembro de 2018 por intermédio de questionário *online* disponibilizado no Facebook, no qual 199 pessoas de vários municípios da região responderam à pesquisa, entre eles, moradores de Angatuba, Boituva, Cerquilha, Cesário Lange, Guareí, Iperó, Itapetininga, Porangaba e Sorocaba, incluindo o município de Tatuí.

Quanto à técnica de amostragem, adotou-se a amostragem aleatória por conveniência, pois o público-alvo deveria ser a comunidade que se identificasse com a cultura *geek*, independentemente da faixa etária, Essas pessoas trocam informações e ampliam as redes de contato via redes sociais, justificando o *modus operandi* para a coleta dos dados

Quanto à abordagem, utilizou-se a abordagem mista. No que diz respeito ao aspecto quantitativo, a pesquisa fez a coleta de dados por intermédio de um questionário estruturado, no formato *on-line*. A pesquisa é descritiva e trabalhou com algumas medidas de dispersão, especialmente a média e a moda, se apoiando na teoria, na coleta e análise dos dados e nos resultados alcançados, tal como sugere Martins (2010).

A pesquisa contou com a participação de 99 pessoas do sexo masculino e 100 do sexo feminino, sendo em sua maioria jovens, no qual 47,7% tem menos de 20 anos, 31,7% se encontram na faixa entre 20 e 30 anos, 16,6% entre 31 e 40 e os demais 4% possui mais de 40 anos. Assim, quase 80% dos participantes tem menos de 30 anos.

Quanto à abordagem qualitativa, a mesma se faz presente pelo fato de as projeções e os cenários ensaiados depender de uma série de fatores muitas vezes exógenos ao controle do gestor. Tal fato sugere a adoção de métodos mistos de investigação, não havendo, portanto, uma estrutura rígida para a análise dos dados (MALHOTRA, 2012).

Foi utilizado também o recurso de pesquisa bibliográfica, tais como obras, artigos científicos e sites oficiais que abordam sobre os negócios e a conjuntura econômica do mercado. Miguel (2011) ensina que essa forma de pesquisa traz familiaridade do tema para o pesquisador e cria a condição necessária para a percepção de *gaps* quanto à realidade compreendida.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta da Geek – Drink & Food é ser uma lanchonete temática voltada a cultura *geek*, fazendo referência a filmes, séries, desenhos animados, histórias em quadrinhos, jogos, entre outros, desde a decoração até o cardápio. O local estará localizado no centro do município de Tatuí-SP e focará também no entretenimento e na interação do público com o ambiente através de diferentes tipos de jogos, que contemplam um fliperama, um vídeo game, jogos de tabuleiro e de cartas, além de objetos como a manopla do infinito (artefato do Universo Marvel), a varinha do Harry Potter, entre outros itens que farão parte da decoração do ambiente e poderão ser utilizados para tirar fotografias.

O cardápio será composto por lanches, porções, doces e bebidas temáticas e bebidas em geral, itens estes que serão os responsáveis pela monetização do negócio, uma vez que o entretenimento fornecido pela casa se trata de um tipo de marketing para atrair pessoas para irem até o local, sendo caracterizado como cortesia aos clientes.

O público-alvo são pessoas que se identificam com a cultura *geek* em geral, assim como pessoas que procuram um lugar diferente, com comida e atendimento de qualidade.

O projeto inicial compreende um negócio organizado na forma de Microempreendedor Individual (MEI). Segundo Tom (2017), o MEI é um modelo de empresa que tem como objetivo formalizar e legalizar empreendedores individuais sem a necessidade de pagar tributos federais de forma separada, tais sejam: Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL).

De acordo com o Portal do Empreendedor – MEI (canal do governo para a formalização, geração de guia de pagamento e demais procedimentos quanto ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica), o pagamento do imposto se dá em única guia, que contempla contribuições fixas para o Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) a 5% do salário mínimo; o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) à R\$1 (para atividades de comércio e indústria) e o Imposto Sobre Serviços (ISS) à R\$ 5 sobre a prestação de serviços. Caso a empresa venha a crescer e ultrapassar o faturamento anual (2019) de R\$ 81.000,00 será necessário solicitar o desequadramento como MEI e se tornar uma Microempresa optante pelo Simples Nacional.

O capital social da empresa corresponderá ao valor de R\$ 20.000,00.

A missão do negócio é a de proporcionar uma experiência diferenciada ao cliente, através do ambiente temático e de atividades lúdicas, oferecendo produtos de qualidade e com preço justo, juntamente com um atendimento de excelência, buscando novas estratégias para atingir e superar as expectativas dos clientes e se tornar um estabelecimento sólido no mercado. Os valores a serem sustentados vinculam-se ao atendimento de qualidade, preço justo e satisfação do cliente e dos investidores. De acordo com Chiavenatto (2005), as estratégias adotadas devem ter o propósito de efetivar a missão.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### ANÁLISE DE MERCADO

Conforme Zavadil (2013), a melhor maneira de se ter conhecimento a respeito do mercado é através da realização de pesquisas, principalmente a pesquisa de campo. Por meio dela, é possível adquirir informações sobre o mercado em que serão inseridos os produtos, traçar o perfil e comportamento dos possíveis clientes, ter contato com fornecedores, além de analisar a concorrência, permitindo que seja traçada a melhor estratégia para adentrar o mercado estudado.

Foi verificado que a maioria dos entrevistados costumam sair acompanhados, sendo que 106 pessoas responderam que saem com amigos, 50 com a família, 35 com parceiro(a) e apenas 8 saem sozinhos. A maior parte dessas pessoas gasta entre R\$ 20,00 e R\$ 40,00 e lanchonete foi apontado como o local mais frequentado por eles.

A pesquisa apontou que para a maioria dos entrevistados os fatores mais preponderantes para frequentar um estabelecimento é o bom atendimento, seguido do preço atrativo, tempo de espera, composição do cardápio, localização do estabelecimento, entretenimento fornecido pelo local e ambiente diferenciado dos demais.

Quanto a frequentar uma lanchonete temática *geek*, 187 dos entrevistados afirmaram que frequentariam o local e várias pessoas deixaram comentários com sugestões para esse tipo de ambiente.

No que diz respeito ao público-alvo, a pesquisa aponta que os clientes em potencial são jovens e adultos que residem em Tatuí-SP e nas demais cidades dessa região. Eles costumam sair acompanhados e vão com maior frequência a lanchonetes. A maior parte dos entrevistados citou com fator preponderante para a escolha da lanchonete é o bom atendimento e o preço acessível. A maioria dos entrevistados afirmaram que frequentariam o local. Foi possível notar que se trata de um público exigente.

Portanto, o cliente deverá atingir suas expectativas e até mesmo superá-las para que seja possível gerar uma experiência positiva e significativa com o intuito de os fidelizar. O público-alvo frequentará o ambiente buscando algo diversificado dos demais lugares, onde poderá se reunir com os amigos e/ou com a família para usufruir do entretenimento oferecido pela casa e poderão consumir produtos temáticos, exclusivos e de qualidade.

A área de abrangência do estabelecimento é relativamente grande, visto que os possíveis clientes residem no município onde estará localizada a lanchonete e também nas cidades vizinhas. A região estudada está claramente deficitária de lugares com essa proposta.

Com relação ao suprimento, foi realizado um levantamento com fornecedores de diversos produtos a serem utilizados no estabelecimento e optou-se por escolher os que apresentaram os melhores preços. No que diz respeito a condição de pagamento, a maioria aceita cartão de débito/crédito e o produto deve ser retirado no momento da compra. Apenas uma empresa trabalha com a entrega no local. Alguns produtos poderão ainda ser adquiridos com fornecedores diferentes em caso de boas ofertas. É importante reservar uma significativa parte do planejamento para a questão logística, notadamente quanto ao suprimento necessário, níveis adequados de estoque e *layout* físico, como ensina BERTAGLIA (2005).

## **PLANO DE MARKETING**

Conforme Reichelt (2013), marketing pode ser considerado como o conjunto de todas as ações realizadas por uma organização com o intuito de atrair e reter clientes, através do desenvolvimento e gerenciamento de produtos que satisfaçam às necessidades desses, sendo também responsável pelo sistema de comunicação entre o cliente e a empresa.

O cardápio do estabelecimento é também inspirado na temática *geek*, através de produtos como os famosos *donuts* da série de animação *Os Simpsons* e a cerveja amanteigada do filme *Harry Potter*. Outro item que integrará o cardápio será o bolinho com gotas de chocolate denominado *Toad* em homenagem ao jogo *Mario Bros*. Os lanches e as porções também recebem nomes referentes a cultura *geek*.

A precificação dos produtos foi calculada com base em um lucro médio de 66%. Alguns produtos irão gerar uma margem de lucro maior, como por exemplo, a porção *Saiyajin* (batata frita) que proporcionará uma margem de lucro de 78% e outros um lucro menor, como os *donuts*, que permitirá uma margem de lucro de 50%.



**Tabela 1.** Lanches comercializados

|  |
|--|
| <i>Salsicha R\$ 10,00</i> (pão, salsicha, purê de batata, batata palha, tomate, milho e molho da casa)               |
| <i>Scooby doo R\$ 12,00</i> (pão, 2 salsichas, purê de batata, bacon, batata palha, tomate, milho e molho da casa)   |
| <i>Mestre dos Magos R\$ 13,00</i> (pão, hambúrguer de 150 gramas, queijo cheddar e molho da casa)                    |
| <i>Charizard R\$ 16,00</i> (pão, hambúrguer de 150 gramas, calabresa, queijo prato, cebola na chapa e molho da casa) |
| <i>Darth Vader R\$ 16,00</i> (pão, hambúrguer de 150 gramas, bacon, queijo cheddar, cebola na chapa e molho da casa) |
| <i>Sauron R\$ 18,00</i> (pão, hambúrguer de 150 gramas, bacon, queijo cheddar, onion rings e molho barbecue)         |
| <i>Chocobo R\$ 15,00</i> (pão, filé de frango, queijo prato, tomate, cebola na chapa e molho da casa)                |
| <i>Hera Venenosa R\$ 15,00</i> (pão, hambúrguer vegetariano, queijo prato, tomate, cebola na chapa e molho da casa)  |
| <i>Zyra R\$ 12,00</i> (hambúrguer vegetariano, cebola na chapa, tomate, milho e Batata palha servida no prato)       |

Fonte: os autores (2019)

Os preços praticados levam em consideração o poder aquisitivo médio das pessoas pesquisadas e o valor que elas relataram que estariam dispostas a gastar

**Tabela2.** Porções comercializadas

|   |
|---|
| <i>Hadouken R\$ 12,00</i> (coxinhas de frango com 15 unidades)                    |
| <i>Hawk R\$ 12,00</i> (calabresa acebolada)                                       |
| <i>Saiyajin R\$ 20,00</i> (batata frita)  |
| <i>Super Saiyajin R\$ 20,00</i> (batata frita, queijo cheddar e bacon)            |
| <i>Sonic Rings R\$ 13,00</i> (anéis de cebola empanada)                           |
| <i>Sub-Zero R\$ 20,00</i> (presunto, queijo, salame, ovos de codorna e azeitonas) |

Fonte: os autores (2019)

**Tabela 3.** Maioneses artesanais, doces e bebidas comercializadas

---

|   |
|---|
| <i>Groot R\$ 1,50 (maionese de alho)</i>              |
| <i>Rocket R\$ 1,50 (maionese de azeitona)</i>         |
| <i>Toad R\$ 4,00 (Bolinho com gotas de chocolate)</i> |
| <i>Donuts R\$ 5,00</i>                                |
| <i>Água R\$ 2,50</i>                                  |
| <i>Água com gás R\$ 3,00</i>                          |
| <i>Cerveja amanteigada sem álcool R\$ 5,00</i>        |
| <i>Del Valle (lata) R\$ 5,00</i>                      |
| <i>Refrigerante (1 litro) R\$ 8,00</i>                |
| <i>Cerveja long neck R\$ 7,00</i>                     |
| <i>Cerveja amanteigada alcoólica R\$ 7,00</i>         |

---

Fonte: os autores (2019)

A estratégia de divulgação utilizada será através da internet, por meio das principais redes sociais, sendo disponibilizada semanalmente publicações patrocinadas a fim de gerar um alcance maior. Como estratégia de promoção será utilizado tanto as redes sociais quanto o local, através da realização de sorteios periodicamente em ambos os meios. Não haverá *delivery*, portanto, os produtos oferecidos deverão ser consumidos no local ou poderão ser retirados no balcão pelo próprio cliente. O empreendimento estará localizado à Rua Capitão Lisboa, 941, centro de Tatuí-SP, que se caracteriza por ser uma das principais vias do município, com um grande fluxo de pessoas, local situado à 500 metros do cinema e há 600 metros da praça da matriz, características essas que justificaram a escolha do local.

### PLANO OPERACIONAL

O espaço físico possui 60 m<sup>2</sup> e contemplará uma cozinha, uma dispensa, dois banheiros, sendo 1 masculino e 1 feminino e uma área de lanchonete. Caso seja necessário o espaço poderá ser ampliado futuramente. A princípio o local comportará no máximo 22 pessoas sentadas, distribuídas entre mesas de 4 e 2 lugares. O horário de funcionamento será das 18:00 às 23:00 de terça a sexta, aos sábados das 18:00 às 00:00 e aos domingos das 18:00 às 23:00, o estabelecimento não abrirá as segundas-feiras.

O estabelecimento contará com um estoque onde alguns produtos com validade menor serão comprados de dois em dois dias e outros com validade maior de uma a duas vezes na semana. Já as bebidas contarão com um estoque maior e serão compradas levando em conta boas ofertas e o consumo. A princípio o controle de estoque será realizado através de planilhas no Excel: diariamente será lançado os produtos que saíram e entraram, alimentando automaticamente o controle de estoque. Semanalmente será realizado um inventário para confrontar essas informações.

O controle financeiro será realizado pela proprietária do estabelecimento, a princípio com o auxílio de planilhas no Excel. Além do controle financeiro a proprietária também auxiliará nas atividades da cozinha. Será contratada uma funcionária que exercerá a função de atendente e caixa, visto que a mesma se encontra apta para desenvolver as duas funções, uma vez que possui experiência em ambas. O chapeiro será o esposo da proprietária e é uma pessoa qualificada para desenvolver as atividades de marketing, juntamente com o auxílio da proprietária. Caso haja a necessidade em dias de maior movimento será

chamado um *freelancer*, que auxiliará tanto nas atividades da cozinha quanto no atendimento e limpeza do local.

### PLANO FINANCEIRO

Segundo Zavaldi (2013), o plano financeiro pode ser considerado como a tradução em números do planejamento estratégico do empreendimento. Sendo que uma das principais dificuldades na elaboração do plano financeiro é a previsão de receitas, visto que deverão ser auferidas baseadas em previsões de vendas cujas estimativas são incertas.

As máquinas e equipamentos, assim como os móveis e utensílios necessários para o negócio já foram adquiridos e, portanto, os valores descritos abaixo correspondem ao valor real investido.

Alguns itens estão sem o valor de custo uma vez que foram doados por familiares ou eram itens que já pertenciam a proprietária e se encontravam em desuso, outros ainda estão com o valor abaixo do normal, pois são itens usados e, portanto, custaram abaixo do preço encontrado no mercado.

**Tabela 4.** Investimentos Fixos (Máquinas e Equipamentos)

| INVESTIMENTOS FIXOS         |               |            |                     |
|-----------------------------|---------------|------------|---------------------|
| Máquinas e Equipamentos     | Custo/unidade | Quantidade | Total               |
| Balança de cozinha          | R\$ 27,90     | 1          | R\$ 27,90           |
| Chapa                       | R\$ 970,00    | 1          | R\$ 970,00          |
| Computador                  | R\$ 0,00      | 1          | R\$ 0,00            |
| Exaustor                    | R\$ 0,00      | 1          | R\$ 0,00            |
| Extintor                    | R\$ 167,50    | 2          | R\$ 335,00          |
| Fliperama                   | R\$ 648,00    | 1          | R\$ 648,00          |
| Fogão 4 bocas               | R\$ 140,00    | 1          | R\$ 140,00          |
| Freezer horizontal          | R\$ 800,00    | 1          | R\$ 800,00          |
| Fritadeira elétrica 2 cubas | R\$ 499,00    | 1          | R\$ 499,00          |
| Máquina de cartão           | R\$ 240,00    | 1          | R\$ 240,00          |
| Microondas                  | R\$ 0,00      | 1          | R\$ 0,00            |
| Mixer                       | R\$ 75,63     | 1          | R\$ 75,63           |
| Multi Processador           | R\$ 130,00    | 1          | R\$ 130,00          |
| Refrigerador                | R\$ 0,00      | 2          | R\$ 0,00            |
| Televisão 32'               | R\$ 0,00      | 1          | R\$ 0,00            |
| Televisão 42'               | R\$ 600,00    | 1          | R\$ 600,00          |
| Ventilador                  | R\$ 159,00    | 1          | R\$ 159,00          |
| Xbox 360                    | R\$ 0,00      | 1          | R\$ 0,00            |
| Controles para Xbox         | R\$ 100,76    | 2          | R\$ 201,52          |
| <b>Subtotal</b>             |               |            | <b>R\$ 4.826,05</b> |

Fonte: os autores (2019)

**Tabela 5.** Investimentos Fixos (Móveis e Utensílios)

| <b>INVESTIMENTOS FIXOS</b> |                      |                   |                     |
|----------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Móveis e utensílios</b> | <b>Custo/unidade</b> | <b>Quantidade</b> | <b>Total</b>        |
| Armário                    | R\$ 0,00             | 1                 | R\$ 0,00            |
| Balcão caixa               | R\$ 200,00           | 1                 | R\$ 200,00          |
| Balcão expositor de doces  | R\$ 150,00           | 1                 | R\$ 150,00          |
| Bancada                    | R\$ 550,00           | 1                 | R\$ 550,00          |
| Bandejas                   | R\$ 26,52            | 2                 | R\$ 53,04           |
| Bistro com 2 banquetas     | R\$ 100,00           | 1                 | R\$ 100,00          |
| Copos                      | R\$ 4,84             | 50                | R\$ 242,00          |
| Escorredor de copos        | R\$ 25,00            | 1                 | R\$ 25,00           |
| Escorredor de pratos       | R\$ 18,00            | 1                 | R\$ 18,00           |
| Lixeiras                   | R\$ 21,70            | 2                 | R\$ 43,40           |
| Mesas com 4 cadeiras       | R\$ 240,00           | 5                 | R\$ 1.200,00        |
| Mesa para preparo          | R\$ 118,00           | 1                 | R\$ 118,00          |
| Porta guardanapos          | R\$ 5,90             | 6                 | R\$ 35,40           |
| Prateleira                 | R\$ 49,90            | 2                 | R\$ 99,80           |
| Pratos para lanche         | R\$ 2,29             | 30                | R\$ 68,70           |
| Pratos para porções        | R\$ 3,16             | 20                | R\$ 63,20           |
| Suporte para TV            | R\$ 138,00           | 2                 | R\$ 276,00          |
| Taça xícara                | R\$ 10,42            | 20                | R\$ 208,40          |
| Talheres                   | R\$ 1,10             | 20                | R\$ 22,00           |
| Utensílios para cozinha    |                      |                   | R\$ 350,00          |
| <b>Subtotal</b>            |                      |                   | <b>R\$ 3.822,94</b> |

Fonte: os autores (2019)

De acordo com Silva (2018), o capital de giro corresponde a todos os recursos de curto prazo da empresa e que podem ser convertidos em caixa no prazo máximo de um ano.

O capital de giro tem papel relevante na vida operacional da empresa, cobrindo normalmente mais da metade de seus ativos totais investidos. O capital de giro também é conhecido como capital circulante, pois ele fica girando dentro da empresa, e, cada vez que sofre alguma mudança em seu estado patrimonial, produz alteração na contabilidade. Uma administração inadequada do capital de giro acarreta sérios problemas financeiros, podendo ocasionar até a insolvência. (SILVA, 2018, p. 108)

A estimativa do estoque inicial foi calculada com base em um estoque de segurança para um dia de movimento intenso. Dependendo da saída e da validade dos produtos, alguns itens do estoque podem perdurar até uma semana. Já os produtos de limpeza e descartáveis foram estimados para a média de quinze dias ou mais. A estimativa de capital de giro possui despesas fixas e variáveis que foram estimadas baseando-se em um consumo médio mensal.

**Tabela 6.** Investimentos Financeiros

| <b>Estimativa de Estoque Inicial</b> | <b>Valor</b>        |
|--------------------------------------|---------------------|
| Bebidas                              | R\$ 400,00          |
| Carnes e embutidos                   | R\$ 600,00          |
| Condimentos                          | R\$ 230,00          |
| Descartáveis                         | R\$ 120,00          |
| Produtos hortigranjeiros             | R\$ 100,00          |
| Produtos laticínios                  | R\$ 75,00           |
| Produtos limpeza                     | R\$ 50,00           |
| Produtos congelados                  | R\$ 160,00          |
| Produtos de padaria                  | R\$ 65,00           |
| Sobremesas                           | R\$ 36,00           |
| <b>Estimativa de Capital de Giro</b> | <b>Valor</b>        |
| Água                                 | R\$ 90,79           |
| Aluguel                              | R\$ 1.000,00        |
| DAS MEI                              | R\$ 50,90           |
| Combustível                          | R\$ 100,00          |
| Gás encanado                         | R\$ 100,00          |
| Energia elétrica                     | R\$ 300,00          |
| Internet                             | R\$ 110,00          |
| Salários                             | R\$ 992,00          |
| <b>Subtotal</b>                      | <b>R\$ 4.579,69</b> |

Fonte: os autores (2019)

Por se tratar de MEI não houve despesas para abertura da empresa, os gastos referentes ao Registro e Legalização correspondem a despesas com cartório ao reconhecer firma do Contrato de Locação do Imóvel.

**Tabela 7.** Investimentos Pré-Operacionais

| <b>INVESTIMENTOS PRÉ OPERACIONAIS</b> |                     |
|---------------------------------------|---------------------|
| <b>Descrição</b>                      | <b>Valor</b>        |
| Registro e Legalização                | R\$ 33,70           |
| Reforma do Imóvel                     | R\$ 2.000,00        |
| <b>Subtotal</b>                       | <b>R\$ 2.033,70</b> |

Fonte: os autores (2019)

O total dos investimentos alcançou o valor de R\$ 15.262,38, porém o estoque inicial, assim como outros itens serão pagos no cartão de crédito com vencimento para o mês seguinte.

Abaixo segue a estimativa do faturamento mensal do empreendimento.

**Tabela 8.** Estimativa Faturamento Mensal

| <b>Produto</b>                               | <b>Quantidade<br/>(Estimativa de<br/>vendas)</b> | <b>Preço de<br/>venda<br/>unitário</b> | <b>Faturamento Total</b> |
|--|--|--|--------------------------|
| <i>Salsicha</i>                              | 12   | R\$ 10,00                              | R\$ 120,00               |
| <i>Scooby doo</i>                            | 25   | R\$ 12,00                              | R\$ 300,00               |
| <i>Mestre dos Magos</i>                      | 70   | R\$ 13,00                              | R\$ 910,00               |
| <i>Charizard</i>                             | 40   | R\$ 16,00                              | R\$ 640,00               |
| <i>Darth Vader</i>                           | 100  | R\$ 16,00                              | R\$ 1.600,00             |
| <i>Sauron</i>                                | 90   | R\$ 18,00                              | R\$ 1.620,00             |
| <i>Chocobo</i>                               | 15   | R\$ 15,00                              | R\$ 225,00               |
| <i>Hera Venenosa</i>                         | 15   | R\$ 15,00                              | R\$ 225,00               |
| <i>Zyra</i>                                  | 8  | R\$ 12,00                              | R\$ 96,00                |
| <i>Hadouken</i>                              | 10   | R\$ 12,00                              | R\$ 120,00               |
| <i>Hawk</i>                                  | 8  | R\$ 12,00                              | R\$ 96,00                |
| <i>Saiyajin</i>                              | 40   | R\$ 12,00                              | R\$ 480,00               |
| <i>Super Saiyajin</i>                        | 15   | R\$ 20,00                              | R\$ 300,00               |
| <i>Sonic Rings</i>                           | 12   | R\$ 13,00                              | R\$ 156,00               |
| <i>Sub-Zero</i>                              | 8  | R\$ 20,00                              | R\$ 160,00               |
| <i>Groot</i>                                 | 40   | R\$1,50                                | R\$ 60,00                |
| <i>Rocket</i>                                | 24   | R\$ 1,50                               | R\$ 36,00                |
| <i>Toad (bolinho com gotas de chocolate)</i> | 25   | R\$ 4,00                               | R\$ 100,00               |
| <i>Donuts</i>                                | 25   | R\$ 5,00                               | R\$ 125,00               |
| <i>Água</i>                                  | 50   | R\$ 2,50                               | R\$ 125,00               |
| <i>Água com gás</i>                          | 10   | R\$ 3,00                               | R\$ 30,00                |
| <i>Cerveja amanteigada sem álcool</i>        | 30   | R\$ 5,00                               | R\$ 150,00               |
| <i>Del Valle (lata)</i>                      | 30   | R\$ 5,00                               | R\$ 150,00               |
| <i>Refrigerante (lata)</i>                   | 84   | R\$ 4,00                               | R\$ 336,00               |
| <i>Refrigerante (1 litro)</i>                | 120  | R\$ 8,00                               | R\$ 960,00               |
| <i>Cerveja long neck</i>                     | 120  | R\$ 7,00                               | R\$ 840,00               |
| <i>Cerveja amanteigada alcoólica</i>         | 120  | R\$ 7,00                               | R\$ 840,00               |
| <b>Total</b>                                 |  |  | <b>R\$ 10.800,00</b>     |

Fonte: os autores (2019)

Abaixo segue a descrição da estimativa dos custos dos produtos vendidos.

**Tabela 9.** Custos dos Produtos

| <b>Produto</b>                               | <b>Estimativa de Vendas (unidades)</b> | <b>Custo Unitário de Materiais/Aquisição</b> | <b>Custo das Mercadorias Vendidas</b> |
|--|--|--|---------------------------------------|
| <i>Salsicha</i>                              | 12                                     | R\$ 2,80                                     | R\$ 33,60                             |
| <i>Scooby doo</i>                            | 25                                     | R\$ 3,85                                     | R\$ 96,25                             |
| <i>Mestre dos Magos</i>                      | 70                                     | R\$ 4,15                                     | R\$ 290,50                            |
| <i>Charizard</i>                             | 40                                     | R\$ 4,90                                     | R\$ 196,00                            |
| <i>Darth Vader</i>                           | 100                                    | R\$ 5,05                                     | R\$ 505,00                            |
| <i>Sauron</i>                                | 90                                     | R\$ 5,45                                     | R\$ 490,50                            |
| <i>Chocobo</i>                               | 15                                     | R\$ 3,95                                     | R\$ 59,25                             |
| <i>Hera Venenosa</i>                         | 15                                     | R\$ 3,85                                     | R\$ 57,75                             |
| <i>Zyra</i>                                  | 8                                      | R\$ 3,40                                     | R\$ 27,20                             |
| <i>Hadouken</i>                              | 10                                     | R\$ 3,00                                     | R\$ 30,00                             |
| <i>Hawk</i>                                  | 8                                      | R\$ 3,30                                     | R\$ 26,40                             |
| <i>Saiyajin</i>                              | 40                                     | R\$ 2,50                                     | R\$ 100,00                            |
| <i>Super Saiyajin</i>                        | 15                                     | R\$ 5,40                                     | R\$ 81,00                             |
| <i>Sonic Rings</i>                           | 12                                     | R\$ 3,05                                     | R\$ 36,60                             |
| <i>Sub-Zero</i>                              | 8                                      | R\$ 6,80                                     | R\$ 54,40                             |
| <i>Groot</i>                                 | 40                                     | R\$ 0,20                                     | R\$ 8,00                              |
| <i>Rocket</i>                                | 24                                     | R\$ 0,30                                     | R\$ 7,20                              |
| <i>Toad (bolinho com gotas de chocolate)</i> | 25                                     | R\$ 2,00                                     | R\$ 50,00                             |
| <i>Donuts</i>                                | 25                                     | R\$ 2,50                                     | R\$ 62,50                             |
| <i>Água</i>                                  | 50                                     | R\$ 1,10                                     | R\$ 55,00                             |
| <i>Água com gás</i>                          | 10                                     | R\$ 1,55                                     | R\$ 15,50                             |
| <i>Cerveja amanteigada sem álcool</i>        | 30                                     | R\$ 1,25                                     | R\$ 37,50                             |
| <i>Del Valle (lata)</i>                      | 30                                     | R\$ 2,60                                     | R\$ 78,00                             |
| <i>Refrigerante (lata)</i>                   | 84                                     | R\$ 2,00                                     | R\$ 168,00                            |
| <i>Refrigerante (1 litro)</i>                | 120                                    | R\$ 3,80                                     | R\$ 456,00                            |
| <i>Cerveja long neck</i>                     | 120                                    | R\$ 3,80                                     | R\$ 456,00                            |
| <i>Cerveja amanteigada alcoólica</i>         | 120                                    | R\$ 2,00                                     | R\$ 240,00                            |
| <b>Total</b>                                 |  |  | <b>R\$ 3.718,15</b>                   |

Fonte: os autores (2019)

A equipe de trabalho será formada pela proprietária, seu esposo e uma atendente comercial, exercendo uma carga horária mensal de 150 horas, gerando um total de R\$ 992,00 de despesa salarial mensal para a empresa. Já o valor a ser recebido pela proprietária e seu esposo correspondem ao pró-labore. Segue a estimativa das despesas fixas mensais.

**Tabela 10.** Custos Operacionais

| Descrição                 | Custo Total Mensal  |
|---------------------------|---------------------|
| Aluguel                   | R\$ 1.000,00        |
| IPTU                      | R\$ 25,00           |
| Água                      | R\$ 90,79           |
| Energia Elétrica          | R\$ 300,00          |
| Gás Encanado              | R\$ 100,00          |
| Internet                  | R\$ 110,00          |
| Pró-labore                | R\$ 2.000,00        |
| Salários                  | R\$ 992,00          |
| Material de limpeza       | R\$ 50,00           |
| Embalagens e descartáveis | R\$ 100,00          |
| Combustível               | R\$ 120,00          |
| Impostos                  | R\$ 50,90           |
| Taxas e tarifas diversas  | R\$ 100,00          |
| Serviços de terceiros     | R\$ 120,00          |
| <b>Total</b>              | <b>R\$ 5.158,69</b> |

Fonte: os autores (2019)

**Tabela 11.** Demonstrativo de Resultados

| DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS    |                     |
|--------------------------------|---------------------|
| Receita Bruta                  | R\$ 10.800,00       |
| ( - ) Impostos                 | R\$ 50,90           |
| Receita Líquida                | R\$ 10.749,10       |
| ( - ) Custos dos Produto       | R\$ 3.718,15        |
| Lucro Bruto                    | R\$ 7.030,95        |
| ( - ) Despesas Administrativas | R\$ 5.007,79        |
| ( - ) Despesas Financeiras     | R\$ 100,00          |
| <b>Lucro Líquido</b>           | <b>R\$ 1.923,16</b> |

Fonte: os autores (2019)

### INDICADORES DE VIABILIDADE

Segundo Silva (2018), a empresa precisa produzir e vender produtos suficientes para cobrir os custos e as despesas fixos e variáveis. A análise do ponto de equilíbrio permite verificar o volume de vendas necessário para que a receita da empresa se iguale ao total dos seus custos, somente a partir desse ponto é que a empresa começara a ter lucro.

$$\text{IMC} = \text{Margem de Contribuição} / \text{Receita Total}$$

$$\text{IMC} = (10.800,00 - 3.718,15) / 10.800,00$$

$$\text{IMC} = 7.081,85 / 10.800,00$$

$$\text{IMC} = 0,6557$$

$$\text{PE} = \text{Custo Fixo Total} / \text{Índice da Margem de Contribuição}$$

$$\text{PE} = 5.107,79 / 0,6557$$

$$\text{PE} = \text{R\$ } 7.789,83$$

Quando o faturamento da lanchonete atingir o valor de R\$ 7.789,83 a empresa atingirá o ponto de equilíbrio e poderá quitar todas as suas obrigações e, a partir daí passará a auferir lucro.

De acordo com o Sebrae (2018), a lucratividade é um indicador de eficiência operacional responsável por indicar o ganho que a empresa consegue gerar. Sendo obtido sob a forma de valor percentual, é um dos principais indicadores econômicos da empresa e está ligado diretamente com a competitividade do negócio.

$$L = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100$$

$$L = (1.923,16 / 10.800,00) \times 100$$

$$L = 0,1781 \times 100$$

$$L = 17,81\% \text{ de lucro em relação à Receita Total.}$$



Conforme Silva (2018), a rentabilidade relaciona o lucro alcançado com o investimento realizado e tem como finalidade encontrar o retorno do investimento, ou seja, a apuração da rentabilidade tem por objetivo saber se o retorno real está em conformidade com o retorno esperado, sendo sempre obtida em forma de valor percentual.

Existe uma ligação direta entre o índice de lucratividade e rentabilidade, visto que por meio da lucratividade é que se alcança a rentabilidade do investimento.

$$R = (\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}) \times 100$$

$$R = (1.923,16 / 15.262,38) \times 100$$

$$R = 0,1260 \times 100$$

$$R = 12,60\% \text{ ao mês em relação ao Investimento Total.}$$

Ainda de acordo com o autor, o *payback* mostra em quanto tempo acontecerá o retorno do investimento inicial, ou seja, corresponde ao período de tempo necessário para que as entradas de caixa se igualem ao valor investido, portanto é o tempo de recuperação do investimento realizado.

$$PB = \text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido}$$

$$PB = 15.262,38 / 1.923,16$$

$$PB = 7,94$$

Serão necessários aproximadamente 8 meses para se recuperar, por meio do lucro, o valor total investido para a abertura do empreendimento. Somente a partir daí a lanchonete começará a obter resultado.

## CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

**Tabela 12.** Previsão de Receita

|     | PREVISÃO DE RECEITA |                    |                  |
|-----|---------------------|--------------------|------------------|
|     | Cenário Provável    | Cenário Pessimista | Cenário Otimista |
| Dia | R\$ 450,00          | R\$ 280,00         | R\$ 600,00       |
| Mês | R\$ 10.800,00       | R\$ 6.720,00       | R\$ 14.400,00    |

Fonte: os autores (2019)

Foi realizada uma projeção para os três cenários. No cenário provável o faturamento médio é de R\$ 450,00 por dia, no pessimista R\$ 280,00 e no otimista R\$ 600,00. Gerando um faturamento médio de R\$ 10.800,00 ao mês no cenário provável, R\$ 6.720,00 no pessimista e R\$ 14.400,00 no otimista.

**Tabela 13.** Construção de cenários

| Descrição                      | Cenário Provável    | Cenário Pessimista  | Cenário Otimista    |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Receita Total                  | R\$ 10.800,00       | R\$ 6.720,00        | R\$ 14.400,00       |
| (-) Custos Variáveis Totais    | R\$ 3.718,15        | R\$ 2.313,51        | R\$ 4.957,53        |
| (=) Margem de Contribuição     | R\$ 7.081,85        | R\$ 4.406,49        | R\$ 9.442,47        |
| (-) Custos Fixos Totais        | R\$ 5.158,69        | R\$ 5.158,69        | R\$ 5.158,69        |
| (=) Lucro/Prejuízo Operacional | <b>R\$ 1.923,16</b> | <b>- R\$ 752,20</b> | <b>R\$ 4.283,78</b> |

Fonte: os autores (2019)

Porém como é possível observar caso a empresa se encontre no cenário pessimista estará no prejuízo e alguma atitude visando reverter a situação. Mais adiante serão relatadas algumas hipóteses para o enfrentamento dessa situação, se for o caso.

No cenário provável o lucro auferido será de R\$ 1.923,16, porém caso a média de faturamento da empresa se mantenha em R\$ 10.800,00 haverá a necessidade de migrar para Microempresa. Idem para o cenário otimista. Nesse caso, deverá ser realizada uma nova projeção com base nos impostos a serem recolhidos realizado um novo estudo sobre a viabilidade econômico-financeira.

## CONCLUSÕES

Através do plano de negócios foi possível notar que a abertura da empresa Geek – Drink & Food é viável sob a óptica do cenário esperado e, obviamente, no cenário otimista.

Para os cenários provável e otimista, os proprietários terão garantidos o valor do pró-labore do mês, que totaliza R\$ 2.000,00 mais o lucro operacional. Esse lucro, ao ser convertido para o caixa da empresa, poderá ser reaplicado no negócio ou ser destinado aos proprietários, na forma de distribuição de lucros. Naturalmente, é recomendável que esse excedente permaneça em tesouraria, garantido os suprimentos de caixa necessários e o investimento do excedente em aplicações financeiras de curto prazo. Os proprietários analisam que é necessária uma conduta cautelosa quanto à disponibilidade financeira da empresa e quanto à gestão do capital de giro.

Contudo, deve-se atentar quanto aos riscos e a indesejável ocorrência do cenário pessimista. Visando evitar esse cenário, algumas medidas podem ser tomadas.

Uma delas é procurar outro ponto com um aluguel de menor valor. Contudo, o empreendedor pretende lançar mão dessa estratégia somente após fidelizar alguns clientes. É possível também encontrar outros fornecedores com preços mais acessíveis e deste modo reduzir o custo dos produtos. Outra medida a ser tomada é reduzir os gastos com as despesas operacionais como água, gás e energia elétrica. Caso a empresa consiga reduzir esses gastos poderá permanecer como MEI e auferir um lucro mínimo necessário para sua sobrevivência.

Se a empresa se encontrar no cenário desejável ou no otimista seu faturamento anual irá ultrapassar os R\$ 81.000,00 e será necessário solicitar o desenquadramento como MEI e se tornar uma Microempresa, porém deverá ser realizado um novo estudo referente aos gastos necessários para se manter uma Microempresa e analisar se é de fato viável.

Deve-se ainda considerar as limitações das técnicas de análise de investimentos utilizadas nessa investigação. Embora o trabalho sinalize que a rentabilidade do negócio seja superior a 12% operando no cenário provável, é preciso ter em conta que este indicador despreza por completo uma importante variável: o risco. O risco envolve desde um endividamento arriscado ao longo das atividades operacionais até mesmo a perda de interesse por parte dos clientes, mediante um novo atrativo que possa surgir e desviar os consumidores, que passam a canalizar os seus recursos para outras formas de entretenimento.

Outra situação diz respeito ao custo de oportunidade: se o investimento for realizado, haverá um direcionamento de recursos para uma atividade econômica em detrimento de outra oportunidade de investimento, fato que redundará em uma menor rentabilidade líquida associada ao projeto lanchonete temática. Portanto, a rentabilidade de 12,6% é de certa forma, enviesada e convém cautela em sua interpretação.

A mesma situação envolve o *payback* simples, sendo o método utilizado nessa situação em estudo. Em face da dificuldade prática encontrada para o cálculo da Taxa Mínima de Atratividade (TMA), optou-se por adotar a técnica do *payback* simples. Contudo, como é sabido, esse período de retorno pode ser fantasioso, pelo fato de desprezar um fator chave em finanças – o tempo. Portanto, esse indicador deve ser utilizado como mera referência.

Nesse norte, reconhecidas essas limitações, convém ponderar que há outros riscos implícitos no plano de negócios. Na realidade, haveria de se contratar uma pesquisa de mercado realizada por profissionais de marketing dotados de vasta experiência. Contudo, os investidores não dispõem de recursos financeiros para tomar tais serviços e terminam por buscar mecanismos de previsão mais simples.

Não obstante, é de se frisar que os investidores são estudiosos na área de negócios e não cessam de buscar informações a respeito do modelo de negócio, além de possuir uma ampla rede de relacionamentos. Esse envolvimento e o espírito empreendedor devem ser considerados como um fator impactante sobre as possibilidades de sucesso do modelo de negócio em estudo. De outro modo, os investidores conhecem os riscos associados ao projeto, mas ao mesmo tempo, veem uma boa oportunidade de negócios.

A proposta de ser uma lanchonete temática voltada a cultura *geek* e que fornece produtos que estimulam a fantasia do cliente é um importante diferencial perante o ambiente competitivo, assim como a inovação através do fornecimento da cerveja amanteigada e de outros itens exclusivos.

Portanto, se as estratégias de marketing forem bem trabalhadas e a empresa conseguir atrair, atender à contento e reter os clientes, (além de exercer habilmente os controles financeiros) possui razoáveis chances de se tornar uma empresa sólida e auferir o lucro almejado pelo investidor.

## REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, P. R., **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2005

CARVALHO, H. G., REIS D. R., CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014, 200p.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. M. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman. 6 ed., 2012.

MIGUEL, P.A.C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de Operações**. São Paulo: Elsevier, 2 ed., 2011.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

BRASIL. Portal do Empreendedor. Disponível em <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>>. Acesso: 21. fev. 2019

REICHEL, V. P. **Fundamentos de marketing**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013.

SEBRAE. **Cálculo da lucratividade do seu negócio**. Sebrae Nacional, 2018.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calculo-da-lucratividade-do-seu-negocio,21a1ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 05 mar. 2019.

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SILVEIRA, D. P. **O que é cultura Geek?** Oficina da Net, 2017. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/18274-o-que-e-cultura-geek>> Acesso em: 18 fev. 2019.

TOM, C. **MEI x Simples Nacional - Conheça as Diferenças**. Conta Azul Blog. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/mei-x-simplesnacional/>> Acesso em: 27 fev. 2019.

ZAVADIL, P. R. **Plano de negócios: Uma ferramenta de gestão**. Curitiba: Intersaberes, 2013.