

RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA: OBSERVAÇÃO PELA TRANSIÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR PARA PROFISSIONAL

THIAGO ZORZETTO BATAGLIA

Sílvio Hiroshi Nakao

FLÁVIO VALLADÃO FLORES HEHL GLETTE

TATIANA ALBANEZ

PAULA CAROLINA CIAMPAGLIA NARDI

RICARDO LUIZ MENEZES DA SILVA

Resumo:

No cenário econômico atual, onde a concorrência é o principal desafio, as empresas necessitam de bons controles internos, que retratem a sua realidade e forneça aos tomadores de decisões qualidade e precisão nos relatórios, visto que o processo decisório é um dos fatores fundamentais para o sucesso e sobrevivência das organizações. Nas empresas familiares não é diferente. Existem milhares delas em todo o mundo e no Brasil elas enfrentam grandes desafios para se manterem competitivas no mercado. Para tanto, necessitam reestruturar sua forma de gestão, alterando sua estrutura organizacional, de modo a obter um adequado controle de suas atividades estratégicas e operacionais, que lhes permitam obter a desejada eficácia e, conseqüentemente, o cumprimento de sua missão. Neste trabalho, por meio de um estudo de caso, foi possível observar que as funções da controladoria passaram a ter papel fundamental durante e após o processo de transição da gestão da empresa analisada. Cabe, entretanto, destacar um ponto: por que as funções da controladoria não eram relevantes enquanto a empresa ainda estava sob a gestão anterior? Por essa questão passa o ponto central do artigo: a relevância da controladoria.

Área temática: Controladoria

Relevância da controladoria: observação pela transição de uma empresa familiar para profissional

Resumo

No cenário econômico atual, onde a concorrência é o principal desafio, as empresas necessitam de bons controles internos, que retratem a sua realidade e forneça aos tomadores de decisões qualidade e precisão nos relatórios, visto que o processo decisório é um dos fatores fundamentais para o sucesso e sobrevivência das organizações. Nas empresas familiares não é diferente. Existem milhares delas em todo o mundo e no Brasil elas enfrentam grandes desafios para se manterem competitivas no mercado. Para tanto, necessitam reestruturar sua forma de gestão, alterando sua estrutura organizacional, de modo a obter um adequado controle de suas atividades estratégicas e operacionais, que lhes permitam obter a desejada eficácia e, conseqüentemente, o cumprimento de sua missão. Neste trabalho, por meio de um estudo de caso, foi possível observar que as funções da controladoria passaram a ter papel fundamental durante e após o processo de transição da gestão da empresa analisada. Cabe, entretanto, destacar um ponto: por que as funções da controladoria não eram relevantes enquanto a empresa ainda estava sob a gestão anterior? Por essa questão passa o ponto central do artigo: a relevância da controladoria.

Palavras-chave: Controladoria. Empresa familiar. Gestão profissional.

Área Temática: Controladoria

1 Introdução

Na atualidade, as empresas familiares são a forma empresarial predominante nas economias de mercado. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são vitais para o desenvolvimento da economia e da sociedade. Gersick et al. (1998) mencionam que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde as menores às mundialmente conhecidas, como é o caso da Wal-Mart e da Fidelity Investments. Das 500 maiores empresas listadas pela Fortune cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias.

Dados estatísticos apontam que 90% do total dos grandes grupos empresariais brasileiros como sendo “empresas familiares”. Empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos.

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo, mas o tempo de sobrevivência dessas empresas ainda é pequeno se comparado a empresas de gestão profissional. Vidigal (1997) constatou que a expectativa de vida de empresas com capital pulverizado e gestão profissionalizada é de quarenta anos, enquanto as familiares é de apenas 25 anos.

Em gestões profissionalizadas, o papel da controladoria tem se mostrado relevante, principalmente naquelas em que há o foco em geração de valor.

Entretanto, a relevância da controladoria tem variado de empresa para empresa. Em algumas, ela exerce papel fundamental, em outros, apenas auxiliar.

Este trabalho procura investigar possíveis razões para essas diferenças de importância dada à área, por meio do estudo de um caso em que houve a transição de uma empresa familiar para uma de gestão profissional.

Assim, o problema que será abordado nesse trabalho é: qual a relevância e o papel da controladoria nos processos de profissionalização da gestão?

2 Metodologia

Para a realização deste trabalho, será utilizado o método de estudo de caso. De acordo com Martins e Lintz (2000), o estudo de caso:

“trata-se de uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade. [...] É uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística). O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coletas de dados (...) com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.”

Para o desenvolvimento do Estudo de Caso, também é necessária a pesquisa bibliográfica, que Fachin (1980) retrata como um:

“conjunto de conhecimentos reunidos nas obras tendo como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”.

O estudo de caso será realizado em uma empresa brasileira, atuante na atividade de prover acesso à rede mundial de computadores (Internet), que viveu a experiência de transformação de familiar para profissional devido à falhas na administração. Serão analisadas suas demonstrações contábeis publicadas e outras informações por meio de pesquisas em jornais e Internet, e entrevistas com integrantes da empresa, procurando, dessa forma, obter informações importantes relativas à sua administração.

Essas informações obtidas, juntamente com um embasamento conceitual, levarão a uma análise dos métodos de gestão, e seus impactos no resultado da empresa.

3 Empresa Familiar

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma grande parte da paisagem econômica e social do país, contribuindo com a geração de empregos e renda.

De acordo com Ulrich (1997) a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração - no sentido do controle sobre as decisões operativas - estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. O elemento central desta definição é a idéia de que a firma é controlada por membros de uma só família - porventura ampliada.

Segundo Ricca (1998), para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho, e conclui, é fácil compreender o poder das organizações que combinam ambos os elementos. Quando os dirigentes são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum.

Entretanto, para que um empreendimento empresarial tenha sucesso, o modelo de gestão empresarial é de grande importância. No passado, normalmente aplicavam-se “fórmulas prontas” à uma situação problema, como “a qualidade deve ser total”, “o estoque deve tender a zero”. Mas devido ao avanço tecnológico, formas mais eficientes de gestão passaram a contribuir para o sucesso das organizações.

A sobrevivência da empresa familiar, na opinião de Castro et al. (2000), vincula-se à capacidade da família controladora em administrar as suas relações com a firma e evitar as situações que possam prejudicá-la, principalmente nas fases da sucessão do controle estratégico da organização. O planejamento da sucessão deverá representar, então, para essas

organizações, um momento decisivo já que sua sobrevivência repousa, em grande parte, no êxito desse processo.

Responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional, as empresas de menor porte assumem, hoje, importância crucial no desenvolvimento econômico. A própria economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar. Foi detectado que a pequena e média empresa familiar, no Brasil, produz dois milhões de empregos diretos e é o segmento que mais cresce no país (GUEIROS,1998).

Entretanto, nota-se que a grande maioria das empresas familiares se defronta com uma problemática própria, com implicações para a sua sobrevivência, envolvendo questões, como sucessão e gestão profissional. Assim sendo, este artigo busca relacionar esses conceitos, trazendo ao leitor uma abordagem da profissionalização da gestão e da controladoria como apoio ao processo administrativo.

4 Controladoria

No ambiente econômico moderno, tornou-se óbvio que uma contabilidade gerencial baseada em um modelo exclusivamente financeiro, não mais atenderia as necessidades informativas dos gestores, nem conseguiria apoiar a gestão das empresas no processo de decisão e controle.

Assim, para apresentar relevância no processo de decisão, o modelo contábil precisou ser estendido e flexibilizado, incorporando novos instrumentos de gestão e avaliação. Essa transformação da contabilidade gerencial levou à moderna Controladoria, que incorporou ao modelo contábil básico a identificação e avaliação de variáveis que têm elevado impacto nos resultados das empresas, como o valor dos produtos, os fatores ambientais setoriais e sistêmicos, os processos de trabalho e os recursos tangíveis e intangíveis mobilizados.

As novas abordagens da Controladoria, quando associadas ao modelo contábil-financeiro, formam um quadro geral de avaliação de desempenho, com poder explicativo do cenário atual da empresa e, principalmente, possibilita fazer projeções e simulações de cenários futuros, fazendo com que a empresa aproveite oportunidades e ao mesmo tempo se proteja contra riscos de mercado.

Mosimann e Fisch (1999) citam que a missão da controladoria é “otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), dentro da estrutura hierárquica da empresa, o Controller tem como função manter os gestores da organização a par dos acontecimentos ocorridos na empresa, por meio de informações qualitativamente corretas e quantitativamente suficientes, além, de assessorá-los em suas decisões.

Dessa forma, a controladoria enquanto ramo do conhecimento e órgão administrativo, apoiada em informações contábeis, através do controller, é responsável pela modelagem de sistemas de informações capazes de suprir as necessidades informativas da organização, conduzindo-a ao cumprimento de seus objetivos e metas.

4.1 Controladoria como órgão administrativo e ramo do conhecimento

Na maioria das organizações a estrutura organizacional não contempla o órgão administrativo denominado Controladoria, principalmente nas pequenas e médias empresas, uma vez que a sua criação depende de profissionais preparados para exercer esta função, e geralmente nessas empresas o proprietário é o principal gestor da organização.

Mosimann e Fisch (1999) a diferem sob dois enfoques: como órgão administrativo e como ramo de conhecimento humano.

Como ramo de conhecimento, a controladoria apoiada em informações contábeis é responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os conduzam durante o processo de gestão. Dessa forma, ela tem por finalidade auxiliar os gestores na administração de suas respectivas áreas e resolver problemas organizacionais.

Como órgão administrativo terá a missão, funções e princípios definidos no modelo de gestão do sistema da empresa. Sua finalidade é direcionar o sistema de informação para suprir os gestores de informações adequadas, orientando-os no processo decisório, além de interagir nos diversos departamentos da empresa na busca da eficácia empresarial.

Assim sendo, é importante ressaltar que a controladoria não gerencia as demais áreas da empresa, mas sim, presta assessoria no controle destas ao manter a administração informada sobre os resultados alcançados. Para tanto, faz-se necessário que tenha dentro da empresa sua missão e funções definidas.

4.2 Missão e Estrutura da Controladoria

De acordo com Tung (1993):

“no contexto da administração financeira, a Controladoria funciona como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece dados e informações, que planeja e pesquisa, procurando sempre mostrar à cúpula os pontos de estrangulamento atuais ou futuros capazes de colocar a empresa em perigo ou de reduzir a rentabilidade”.

Mosimann e Fisch (1999) citam que a missão da controladoria é:

“otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”.

Portanto, a controladoria tem como missão gerar informações úteis, que orientem os gestores em suas decisões, além de otimizar processos e propiciar a interação entre os diversos órgãos e departamentos da empresa. Tais informações podem ser oriundas tanto da contabilidade financeira como da gerencial.

A Controladoria pode ser estruturada em duas grandes áreas:

- 1) Área Contábil e Fiscal: responsável pelas informações societárias, fiscais, demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários etc.
- 2) Área de Planejamento e Controle: incorpora a questão orçamentária, projeções e simulações, custos e a contabilidade por responsabilidade.

De acordo com Padoveze (1997), na contabilidade por responsabilidade:

“deve-se acompanhar, controlar e cobrar baseado em responsabilidades atribuídas e definidas anteriormente pela alta administração da companhia. A cúpula administrativa de uma empresa só poderá exigir de seus gerentes divisionais algo que se atribuiu e definiu com clareza previamente”.

Na contabilidade por responsabilidade, além do melhor acompanhamento de resultados, existe o fator motivação, visto que cada gerente possui clara noção dos resultados alcançados pela área de sua responsabilidade.

Dentro da Controladoria é imprescindível um setor que se responsabilize pelos dados estatísticos para análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários, elaboração e acompanhamento de projetos, análise de investimentos etc. Este setor é denominado Acompanhamento do Negócio e Estudos Especiais. Utiliza-se fortemente dos sistemas de informações de apoio às operações e é o setor que possibilita ao Controller sua efetiva participação no processo de Planejamento Estratégico.

Por meio da pesquisa bibliográfica feita nesta etapa do trabalho, pode-se dizer que a controladoria é responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, suportando a tomada de decisões. Sua missão é zelar pela continuidade das organizações.

5 Estudo de caso

A NET SITE S.A., empresa fundada em 20 de setembro de 1995, foi pioneira na atividade de prover acesso à Internet em Ribeirão Preto e Interior do Estado de São Paulo. O início se deu com um funcionário da construtora de propriedade dos sócios da NET SITE, que estudou o assunto e transmitiu ao Sr. Luiz Mário Lunardi, (fundador e Diretor-Geral da Empresa), que convenceu os outros sócios que esta seria uma ótima idéia, inovadora e promissora.

No período entre 1995 a 1999, a empresa teve um grande crescimento e apresentava um bom desempenho financeiro, mas a partir de 2000 a concorrência tornou-se um desafio, principalmente com a entrada do acesso gratuito a Internet e contas de e-mail.

Em 2001 a empresa começou a apresentar algumas dificuldades, a serem analisadas. Este fato provocou a negociação de 56% do controle acionário para a CTBC Telecom S.A., que é controlada pelo grupo Algar (100%). A NET SITE deixou então de ser uma Sociedade por cotas de Responsabilidade Limitada para ser uma Sociedade Anônima de capital fechado.

O grupo Algar trouxe inovações e novos clientes para a NET SITE, com a compra de pequenos provedores em Ribeirão Preto e outros distribuídos pelo interior dos estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás.

Os clientes e associados se beneficiaram deste fato pois passaram a ter uma estrutura com mais qualidade e melhor atendimento. O grupo foi premiado como a 4ª melhor empresa para se trabalhar no Brasil.

O portfólio da NET SITE abrange uma grande variedade de serviços, desde o acesso a Internet em várias modalidades (discado, banda larga, via rádio digital) até serviços específicos como hospedagem de sites, registro de domínios e soluções de comércio eletrônico que possibilitam pequenas e médias empresas venderem seus produtos através da Internet.

5.1 A era familiar

A empresa iniciou suas atividades com número reduzido de funcionários e baixo capital, crescendo conforme a demanda de mercado na cidade e região. Como o acesso a Internet não era popular e os preços elevados, pois é um produto agregado ao computador, os clientes eram da classe alta. As vendas ocorriam em baixa escala e direcionada para empresários, lojas, empresas e escolas.

Como pioneira no mercado de Ribeirão Preto a empresa familiar foi crescendo seguindo a taxa de mercado e a quase inexistência da concorrência. Com o passar do tempo a Internet começou a ser acessível à classe média, o que ocasionou um forte crescimento de vendas. A empresa aproveitou o crescimento e começou a se estruturar para atender essa demanda. Criou filiais em Sertãozinho, Franca, Araraquara, Matão, Jaú, Tupã, Jaboticabal, São Carlos e Barra Bonita.

As decisões eram centralizadas no presidente e a estrutura da organização começou a ser formada por este. A contabilidade fiscal e a folha de pagamento da empresa eram feitas por um escritório de contabilidade terceirizado. O sistema contábil não gerava suporte para tomada de decisão gerencial na empresa. A estrutura da empresa era muito centralizada com vários níveis hierárquicos, inflexíveis e burocráticos. Até o começo de 2002 ela não tinha missão definida, nem planejamento de crescimento e retorno do capital investido pelos

acionistas. Os funcionários seguiam o que era ordenado pelo presidente, sem visão para o futuro e sem autonomia de decisão.

No final do ano de 2000, começa a aparecer no mercado uma forte concorrência, principalmente pelos provedores gratuitos de acesso à Internet, o que afetou fortemente o faturamento da empresa.

5.1.1 Estrutura organizacional

Devido à falhas na estrutura organizacional e sem um planejamento de crescimento, este se deu de forma desordenada. Para um melhor controle foi criado um departamento financeiro, responsável pela contabilidade, compras, recebimentos, pagamentos e recursos humanos, juntamente a um conjunto de normas de procedimento. O regime contábil adotado era o de caixa. Não havia regras para a efetivação dos pagamentos, e as compras eram quase todas feitas à vista. Um dos poucos controles existentes era um visto do Presidente, também responsável por assinar os cheques e conferir os saldos bancários.

Havia descasamento de prazo entre pagamento de fornecedores e recebimento de clientes, surgindo assim uma necessidade de financiamento. Não havia um departamento responsável pelas compras da empresa, sendo feitas sem critério de escolha de fornecedores e cotação de preços.

Nessa época não existia plano de carreira nem política salarial; os funcionários negociavam seus salários e benefícios diretamente com o presidente da empresa, sendo que este não tinha conhecimento do desempenho do funcionário, nem se a empresa teria caixa para pagamento desses benefícios. Mas provavelmente a negociação seria aceita caso houvesse dinheiro em caixa.

Não existia um plano contábil adequado que separasse despesas administrativas de comerciais, sendo os custos lançados como despesas administrativas. Havia divisão por setor administrativo, comercial e técnico, mas as despesas eram alocadas a um único departamento, o departamento administrativo, desde salários a gastos com materiais. A contabilidade era a mais importante geradora de informações sobre a situação econômica da empresa, para tomada de decisão e análise. Porém com a deficiência do plano de contas, os dados para análises eram separados manualmente conforme histórico dos lançamentos, e até 2001 as despesas e custos da empresa eram feitos por estimativas. Segue abaixo a Demonstração de Resultados da empresa.

DEMONSTRACAO RESULTADOS	1999	2000	2001
Receita Bruta	2.841.938	4.126.645	6.726.841
Impostos sobre Vendas	(87.113)	(150.981)	(245.997)
Receita Operacional Líquida	2.754.825	3.975.664	6.480.845
Custo Produtos Vendidos	(2.167.140)	(2.986.162)	(4.329.011)
Lucro Bruto	587.685	989.502	2.151.834
Despesas com Vendas	(180.000)	(346.684)	(2.382.544)
Despesa com Depreciação e Amortização	(28.800)	(59.269)	(143.313)
Despesas Administrativas	(228.660)	(471.443)	(1.049.387)
Participações Estatutárias			
Despesas Operacionais	(437.460)	(877.396)	(3.575.244)
Lucro Operacional	150.225	112.106	(1.423.410)

Fonte: dados da empresa selecionada

Quadro 1 - DRE 1999/2000/2001 (valores em reais)

Na comparação entre custos e despesas do ano de 2000 e 2001, podemos notar um aumento da ordem de 4,0 milhões, sendo que a receita cresceu apenas 2,6 milhões. Por esta variação e pela análise das contas que compõem este aumento, notamos um descontrole dos custos e despesas operacionais da empresa.

Sem controle organizacional e a não utilização de orçamentos e controles internos, a administração não pode enxergar possíveis cenários futuros, e fazer correções necessárias ao processo operacional. Sem estes instrumentos eram aprovados gastos menos urgentes, como viagens, aumento de salários, compra de materiais, e não avaliavam a falta de recursos para novas tecnologias.

5.1.2 Investimentos

Para aumentar a receita a empresa necessitava reduzir seus custos e ao mesmo tempo investir em novas tecnologias, numa tentativa de equiparar sua qualidade à oferecida por seus concorrentes diretos. Na metade do ano de 2001 a empresa se encontrava em uma situação de muita instabilidade. Por um lado via a grande necessidade de investir em novas tecnologias e por outro não conseguia se financiar operacionalmente. Como a empresa não possuía uma boa estrutura organizacional, não foi feita, ao longo do período, uma reserva financeira para novos investimentos, resultando na busca de recursos de terceiros.

O investimento seria destinado a melhora da qualidade dos serviços prestados aos clientes e a fornecer uma estrutura para aumento da base de clientes, sem comprometer a qualidade. A empresa tinha três opções. A primeira era continuar estática podendo assim perder aos poucos sua base de clientes para os grandes concorrentes, a segunda era captar recursos no mercado a uma taxa de juros elevada correndo risco da operação não gerar recursos para pagamento da dívida e, por último, vender ações para interessados em investir na companhia.

5.1.3 Indicadores

Em outubro de 2001 a empresa possuía um alto índice de endividamento e um baixo índice de liquidez, o que demonstra o seu descontrole operacional. Nos quadros abaixo, podem ser visualizados os índices de endividamento e de liquidez da companhia:

ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO	1999	2000	Out/2001
Endividamento Total	1,31	1,06	6,37
Endividamento Longo Prazo	0,99	0,69	3,69
Endividamento Curto Prazo	0,33	0,37	2,69

Fonte: dados da empresa selecionada

Quadro 2 - Índices de endividamento 1999/2000/2001

ÍNDICES DE LIQUIDEZ	1999	2000	2001
Liquidez Imediata	0,85	0,44	0,10
Liquidez Seca	1,09	1,04	0,67

Fonte: dados da empresa selecionada

Quadro 3 - Índices de liquidez 1999/2000/2001

Com um prejuízo de 800 mil reais em outubro de 2001, o conselho familiar, depois de várias análises e propostas, negociou 56% das suas ações para a CTBC Telecom.

5.2 Profissionalização da Gestão

Com a entrada do grupo Algar, a empresa começou a se reestruturar e adotou um sistema de gestão denominado Empresa-Rede.

Este modelo foi adotado para adequá-la ao cenário econômico atual, onde a empresa precisa ser ágil, flexível, primar pela qualidade total, ter estrutura enxuta e decisões descentralizadas. Seus trabalhadores devem ser considerados sócios e dominar suas atividades. Os acionistas devem ter seu capital remunerado e serem vistos como agentes sociais do progresso.

Desta forma, a empresa passou a ser vista como uma instituição que gera empregos e produz riquezas para um país. Essa estrutura se constitui na divisão de uma grande empresa em várias microempresas internas, que são chamadas de Centros de Resultado (CR).

As responsabilidades são divididas e posteriormente cada CR deverá traçar seus objetivos quantitativos e qualitativos, sempre em sintonia com o planejamento estratégico e a missão da empresa.

Desta forma, cada CR tem autonomia para tomar decisões, porém, obedecendo sempre as diretrizes da empresa.

De acordo com seus gestores, a missão da empresa passa a ser “gerar soluções integrando pessoas e informações através da Internet, primando pela satisfação dos clientes e associados, garantindo rentabilidade aos acionistas”.

5.2.1 Estrutura Organizacional

A cúpula administrativa passou a integrar três diretorias totalmente ligadas ao diretor presidente. O modelo que delega as responsabilidades dentro da empresa é conhecido como “bograma”. Neste modelo, a gestão é dividida em duas partes: Diretorias e Centros de Resultados (Departamento Comercial, Departamento Técnico e Departamento Financeiro). É um sistema que reflete uma empresa menos hierarquizada, seguindo os padrões de empresa-rede adotados pelo grupo Algar.

Com esse modelo, cada responsável pelo seu setor tem autonomia para tomar decisões, descentralizando o poder e apostando na tomada de decisão rápida e com maior eficiência. Com o intuito de delegar funções foi criada a política de responsabilidades de cada função.

Após a entrada da CTBC, muitas decisões e análises foram feitas, as quais resultaram em várias mudanças fundamentais na estrutura da Net Site, como:

1) Compra de provedores na região: essa decisão afetou diretamente o resultado, aumentando a base de clientes e, conseqüentemente, as receitas.

2) Estruturação do contas a pagar, compras e contas a receber: para o departamento financeiro foram criados dois formulários básicos denominados Autorização de Pagamento (AP) e Solicitação de Compra (SC). Desta forma, cada CR deve encaminhar um formulário devidamente preenchido para o diretor responsável, que, somente após análise, autorizará a compra solicitada ou pagamento.

Em 2002, com o aumento no volume de negociações e compras, a empresa reestruturou os setores de contas a pagar e compras. O primeiro passo foi estabelecer normas e procedimentos. Assim, no setor de compras foi designada uma pessoa responsável por todas as compras e negociações com fornecedores da empresa. Também foi definida a cadeia de responsabilidade, que especifica o valor que cada nível hierárquico pode aprovar para compras. No setor de contas a pagar, ficou estabelecido que o prazo mínimo para pagamento de compras seria de 30 dias, o que fez o prazo médio de pagamento a fornecedores passar de 5,7 dias em 2000 para de 46 dias em 2003.

Segue abaixo alguns indicadores de prazos médios:

PRAZOS MÉDIOS	2003	2004
Prazo médio de estocagem	0,0	0,3
Prazo médio de cobrança	58,8	44,7
Ciclo operacional	58,8	45,0
Prazo médio de pagamento fornecedores	46,0	80,6
Necessidade de financiamento (dias)	12,8	(35,6)
Prazo médio de pagamento outros	11,1	19,0

Fonte: dados da empresa selecionada

Quadro 4 - Prazos de Médios 2003/2004

Analizando os índices, nota-se que empresa reduziu o ciclo operacional e passou a se financiar por meio de seus fornecedores, visto que conseguiu aumentar o prazo de pagamentos, além de diminuir o prazo de cobrança.

Outra alteração feita no setor de contas a receber foi a mudança do regime de caixa para o regime de competência no faturamento. Dessa forma, a empresa passou a ter melhor controle das receitas e pode confrontar receitas com despesas de mesma competência.

3) Estruturação no departamento de Recursos Humanos: Foram elaborados a política salarial e o plano de carreira dos associados. O RH também passou a realizar o “estudo de clima” da empresa, que procura medir a qualidade de vida no trabalho. Foram criados quatro formulários a fim de facilitar e formalizar as alterações e movimentações efetuadas pelo TH (Talentos Humanos): a Ficha de Solicitação de Pessoal (para novas contratações), a Ficha de Solicitação de Desligamento (autorizando / solicitando o desligamento de associados), a Ficha de Solicitação de Férias (que solicita a programação das férias dos associados) e a Ficha de Solicitação de Alterações Contratuais (que autoriza qualquer alteração no contrato de trabalho, como mudança de salário, função, horário de trabalho, entre outras).

A contratação passou a seguir um procedimento criterioso, incluindo dinâmicas, entrevistas e provas. Dessa forma, a empresa consegue selecionar bons profissionais, além de motivar associados a se aperfeiçoarem, melhorando o desempenho da equipe.

4) Estruturação no Balanço: com a grande preocupação em melhorar resultados, foram analisadas todas as linhas de receitas e despesas adequando o plano de contas, balanço patrimonial e demais demonstrações, às necessidades informativas dos gestores.

No plano de contas foram criados os centros de resultados de custo, despesas administrativas e comerciais. Com essas mudanças, hoje é possível extrair da contabilidade relatórios de análises, comparações e resultados dos centros de resultados da empresa, avaliando assim a performance de cada um e traçando planos de ações que resultem em melhores resultados.

5) Comitê de redução de custos: para melhor controle de custos e despesas, foi criado o comitê de redução de custos, o qual é responsável pela redução dos custos e despesas. Esse comitê busca encontrar alternativas para as despesas indispensáveis ao funcionamento da empresa, promovendo ações para redução de gastos com retrabalho, energia elétrica, contas telefônicas e outros.

6) Terceirização: após varias análises, com o intuito de reduzir custos e focar na operação da empresa, o conselho administrativo decidiu terceirizar os serviços de limpeza, segurança, call center e cobrança.

7) Orçamento: Em 2002 foi criado, pelos diretores, o primeiro modelo de orçamento da empresa, que ainda não incorporava todas as atividades. Em 2004 esse problema foi resolvido. O orçamento foi elaborado por todas as pessoas que interferem nele diretamente, o que resultou num orçamento mais adequado à realidade da empresa, e fez com que os associados se envolvessem e conhecessem mais sobre o que é o orçamento e como deve ser utilizado.

Para que o acompanhamento orçamentário acontecesse com melhor eficiência, a empresa teve que reestruturar vários controles, como o contas a pagar, contas a receber, compras, balanço e plano de contas. Hoje, o orçamento e procedimento do acompanhamento orçamentário da empresa é conhecido por todos, possibilitando o controle de contas importantes de resultado e prevendo possíveis falhas para corrigi-las a tempo.

8) Prêmio por resultado: em 2004 foi criado o prêmio por resultado, buscando motivar os funcionários a alcançar os objetivos pré-estabelecidos para os seus centros de resultados e para a empresa em geral. O prêmio foi atrelado ao desempenho das despesas relacionadas ao orçamento, sendo esse um fator motivador de acompanhamento do orçamento empresarial.

9) Auditoria: para acompanhar os resultados da empresa e garantir a confiabilidade e transparência das informações apresentadas, foi contratada uma empresa de auditoria, que realiza esse serviço trimestralmente. Assim, a empresa busca melhorar seus controles internos na tentativa de prevenir possíveis falhas na sistemática do processo.

5.2.2 Análise de investimentos

O imobilizado da empresa é o ponto do balanço que necessita maior profundidade de análise, pois no ramo de Internet os equipamentos de infra-estrutura da operação sofrem constantes atualizações em períodos curtos de tempo. Nesse setor a base de clientes é muito volátil, pois a empresa que apresenta, no curto prazo, maior diferenciação e qualidade de serviços, recebe, conseqüentemente, uma porcentagem de clientes que não possuem opinião formada sobre qual empresa oferece melhor custo benefício.

A maior dificuldade dos pequenos provedores é o investimento em novas tecnologias e equipamentos. As taxas de juros no Brasil são elevadas, o que dificulta o investimento. Outro atenuante é que a maior parte desses equipamentos é importada, sendo seu preço atrelado ao Dólar.

A análise que deve ser feita em relação ao imobilizado deve responder a três perguntas: Essa empresa, com a tecnologia que possui, atende com que nível de qualidade seus clientes? Quantos clientes suporta atender mantendo esse nível de qualidade sem investir em novas tecnologias? Por quanto tempo ela manteria essa base de clientes com os recursos disponíveis?

Em 2000 a empresa possuía em seu imobilizado 336 mil reais, sendo 150 mil reais em equipamentos de operação. Em 2001 a empresa passou a ter problemas com os equipamentos de operações, visto que se quisesse crescer e oferecer qualidade a seus clientes teria que investir em novas tecnologias, mas não possuía reservas para tal investimento.

No final de 2001, com a venda de 56% das ações para a CTBC, esse investimento foi financiado por capital próprio obtido com a venda das ações. Depois do investimento, o imobilizado passou para 1,33 milhões de reais, sendo 0,8 milhões em equipamentos operacionais, o qual possibilitou a empresa oferecer maior qualidade em seus serviços e atrair muitos clientes.

Um controle adotado para melhor gerenciamento do imobilizado foi a análise de investimento de curto e longo prazo que é realizada e aprovada em conselho anualmente.

Essa análise é feita em conjunto com os três centros de resultados: o comercial projeta a base de clientes para o período de análise, o departamento técnico avalia o quanto de novas tecnologias e de estrutura na operação será preciso investir e o financeiro viabiliza a análise.

5.2.3 Indicadores

Em 2004 a empresa alcança a melhor estruturação contábil, cultural e organizacional. Ao longo do tempo conseguiu aplicar muitas mudanças para melhoramento dos controles de controladoria na empresa. Segue abaixo a Demonstração de Resultados de 2003 e 2004:

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2003	2004
Receita Bruta	16.212.055	18.177.641
Impostos sobre Vendas	(896.166)	(1.274.974)
Receita Líquida Operacional	15.315.889	16.902.667
Custo Produtos Vendidos	(7.061.994)	(7.856.917)
Lucro Bruto	8.253.895	9.045.750
Despesas com Vendas	(5.243.681)	(4.629.419)
Despesa com Depreciação e Amortização	(1.311.219)	(1.090.988)
Despesas Administrativas	(1.718.744)	(2.231.914)
Despesas Operacionais Próprias	(8.273.643)	(7.952.320)
Lucro Operacional Próprio	(19.748)	1.093.429
Outras Rec. Desp. Operacionais	0	0
Receitas não Operacionais	110.155	38.525
Resultado não Operacional	110.155	38.525
Resultado Operacional Secundário	110.155	38.525
Lucro Operacional Total	90.406	1.131.954
IR Operacional	(25.197)	(422.653)
Lucro Operacional Total	65.210	709.301
Receitas Financeiras	123.559	226.775
IR sobre receitas financeiras	(42.010)	(77.103)
Receitas Financeiras Líquidas	81.549	149.671
Despesas Financeiras	(158.550)	(168.589)
IR sobre despesas financeiras	53.907	57.320
Despesas Financeiras Líquidas	(104.643)	(111.269)
Resultado Financeiro	(23.094)	38.402
Lucro Líquido Consolidado	42.116	747.704

Fonte: dados da empresa selecionada

Quadro 5 - DRE 2003/2004 (valores em reais)

Em 2003 e 2004 podemos notar uma melhora em várias linhas da DRE, resultado de melhorias na estruturação da empresa, como um orçamento bem estruturado e a cultura orçamentária empregada em todos centros de resultados.

O comitê de redução de custos, criado em 2003, atua nas linhas de despesas e custos, realizando ações para que ocorram apenas gastos conscientes e necessários. Com essas ações, as despesas operacionais caíram 3,9% se comparadas a 2003, sendo que a receita teve um aumento de 12%. Outro fator que ajudou a diminuir as despesas foi a consciência transmitida aos associados pelo prêmio por resultado que objetivou manter o valor das despesas igual ou inferior ao orçado, estimulando o trabalho em equipe.

As mudanças adotadas mostraram seus impactos em 2003 e 2004, alavancando os índices de liquidez da empresa. Pelo índice de liquidez corrente podemos notar que a empresa possui CCL positivo e capacidade de pagar suas dívidas no curto prazo. A liquidez geral demonstra que a empresa encontra-se em ótima situação de liquidação de seu passivo tanto de curto quanto de longo prazo.

ÍNDICES DE LIQUIDEZ	2003	2004
Liquidez Imediata	0,46	0,96
Liquidez seca	2,56	1,89
Liquidez corrente	2,67	2,01
Liquidez geral	3,44	2,41

Fonte: dados da empresa selecionada

Quadro 6 - Índices de Liquidez 2003/2004

A análise dos indicadores de endividamento da empresa mostra que a captação de recursos está toda concentrada no capital dos acionistas, como segue abaixo:

ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO	2003	2004
Endividamento total	0,01	0,02
Endividamento Longo Prazo	0,01	0,02
Endividamento Curto Prazo	0,00	0,00

Fonte: dados da empresa selecionada

Quadro 7 - Índices de Endividamento 2003/2004

5.3 Caso em retrospecto

Nesta etapa do trabalho faremos uma recapitulação dos fatos ocorridos e tentaremos demonstrar como a empresa melhorou sua estrutura organizacional ao utilizar controles internos.

Durante os anos de 1999 e 2000 a empresa não aparentava estar em má situação econômico-financeira, porém internamente não possuía uma estrutura de controle operacional. Mesmo assim conseguiu obter resultados e manter-se no mercado devido à baixa concorrência e volume de trabalho, o que acabou facilitando o controle da operação.

No final de 2000 e durante o ano de 2001, com a forte concorrência, a empresa não conseguiu manter sua receita nos níveis esperados. Assim, ela tenta reduzir custos e despesas, com o intuito de reduzir preços e competir com a concorrência, mas percebeu que sua estrutura organizacional precária não suportava tal decisão.

O gráfico da figura 1, abaixo, indica o percentual de lucro líquido dividido pela receita bruta:

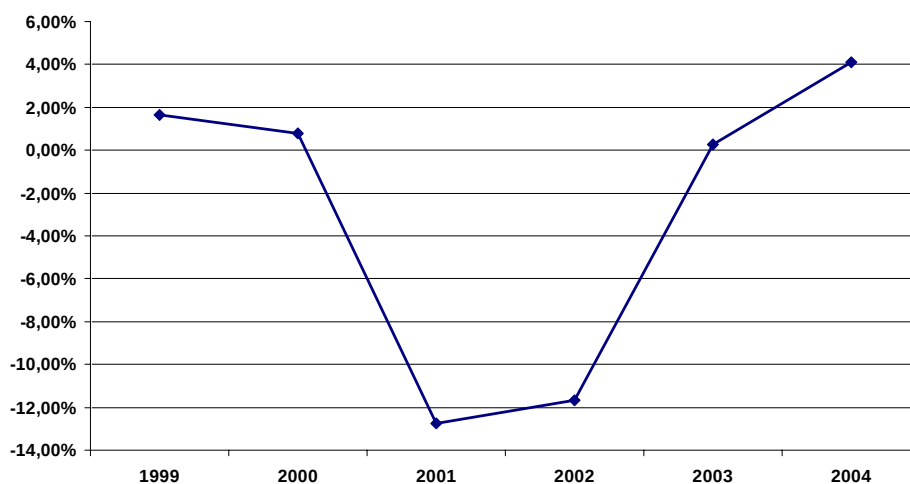


Figura 1 - Evolução do lucro líquido

Analisando o gráfico, evidencia-se que durante os anos de 1999, 2000 e 2001 a empresa enfrenta forte redução do lucro líquido, que como visto anteriormente, foi causado pelo aumento significativo de custos e despesas no período, refletindo nos menores índices alcançados. Após esse período, com a entrada do grupo Algar e a nova estrutura e forma de gestão adotada, a empresa começa a recuperar-se e alcança os melhores níveis de resultado. Atualmente, a empresa é capaz de analisar fatores econômicos e tecnológicos que podem afetar suas receitas e antecipar planos de ações para que o resultado não seja comprometido.

Na introdução deste artigo falamos que um dos maiores desafios para as empresas familiares é a sobrevivência, que poderia ser alcançada com a adoção da controladoria. Em todo trabalho buscou-se analisar essa ferramenta e relacioná-la com a forma de administração familiar, onde notamos a total falta de controles internos adequados, que supram as necessidades informativas dos gestores e auxiliem na avaliação de desempenho e tomada de decisão.

No cenário econômico atual, onde a concorrência é o principal desafio, as empresas necessitam de bons controles internos, que retratem a sua realidade e forneça aos tomadores de decisões qualidade e precisão nos relatórios, visto que o processo decisório é um dos fatores fundamentais para o sucesso e sobrevivência das organizações.

As empresas familiares no Brasil apresentam muitas falhas no controle dos seus resultados. O empreendedor possui, geralmente, conhecimento operacional, mas não possui conhecimentos de gestão empresarial. Outra dificuldade é a concentração de poder nas mãos do dono da empresa, que toma decisões não fundamentadas em relatórios gerenciais.

A controladoria fornece ferramentas fundamentais para a estruturação dessas empresas, dentre essas ferramentas podemos destacar o orçamento empresarial. Por meio dele, a empresa analisada obteve parâmetros para confrontar valores reais e desejados, fornecendo condições para a elaboração de planos de ação que trouxeram melhores resultados.

Ressalta-se que a empresa objeto de estudo não contemplou o órgão controladoria em sua estrutura organizacional, portanto, o presente trabalho enfatiza apenas a utilização de controles internos, os quais são advindos do conceito de controladoria, e são considerados ferramentas importantes de gestão adotadas pela empresa.

Por meio deste trabalho verificou-se que com a reestruturação e adoção de conceitos da controladoria, a empresa analisada pode fazer projeções futuras, prever possíveis falhas e corrigir ações, alcançando melhores resultados. Essa nova estrutura fortaleceu a organização e criou condições para que os administradores tomassem decisões embasadas em informações contábeis confiáveis e qualitativas, o que, por sua vez, é de vital importância para qualquer tipo de organização que queira manter-se competitiva, com capacidade de se adaptar constantemente às condições adversas de mercado, garantindo sua sobrevivência.

6 Análise e considerações finais

É possível observar no caso apresentado que as funções da controladoria passaram a ter papel fundamental durante e após o processo de transição da gestão da empresa. Cabe, entretanto, destacar um ponto: por que as funções da controladoria não eram relevantes enquanto a empresa ainda estava sob a gestão anterior? Por essa questão passa o ponto central do artigo: a relevância da controladoria.

Coloca-se a seguinte proposição para explicar esse fenômeno: **a relevância da controladoria está diretamente relacionada ao quanto os lucros futuros são dependentes das informações geradas pela controladoria dentro do modelo de gestão da entidade, pela frequência com que são utilizadas e pela confiabilidade dessas informações.**

A controladoria não possui relevância por si só ou pelo potencial que possui: é necessário que alguém atribua valor a ela. Esse alguém irá atribuir valor a esse trabalho se não tiver condições de fazer por si mesmo e na medida em que ele seja necessário para a consecução de seus próprios objetivos.

Se os objetivos da gestão estiverem congruentes com os dos proprietários, em última instância o principal objetivo deve ser o de gerar valor aos acionistas, diretamente relacionados à geração de lucros futuros.

A relevância da controladoria, de acordo com a proposição, está ligada ao quanto esses lucros futuros são dependentes das informações da controladoria dentro do modelo de gestão em vigor. No caso examinado, o modelo de gestão pré-transição contemplava muito pouco as informações da controladoria para a tomada de decisões e condução do negócio, o que mudou radicalmente após a nova gestão. Na medida em que o modelo de gestão pressupõe a necessidade de informações para a tomada de decisões, os lucros futuros são dependentes em determinado grau da controladoria, ao menos indiretamente, porque essas informações podem levar a diversas decisões, que por sua vez irão impactar os lucros futuros. Essa dependência revela, em parte, a relevância da controladoria na entidade.

Um outro aspecto colocado na proposição é o da frequência com que as informações são requisitadas e utilizadas na gestão. Quanto maior a frequência, maior é a relevância, como indicador da dependência da gestão em relação a essas informações.

A confiabilidade das informações também é fator influenciador da relevância, uma vez que isso confere reputação à controladoria ao longo do tempo.

Este trabalho procurou examinar a relevância da controladoria por meio de um caso em que houve a transição de uma empresa familiar para uma profissional, em que a controladoria passou a ter destaque no processo de gestão.

Trabalhos adicionais podem ser realizados para a verificação da validade da proposição colocada neste trabalho.

Referências

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de balanços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTRO, L. C. et al. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares**: um estudo de caso. In: Encontro da ANPAD, 24, Florianópolis. Anais da ENANPAD (2000).

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

GERSICK, K. E.; JOHN DAVIS, M. M. H.; LANSBERG, I. **Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business**, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press (1997).

GUEIROS, M. M. B. **Sucessão familiar**: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife: uma visão dos dirigentes. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1998.

MARTINS, G. A.; LINTZ A. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA Cultural, 1998.

TUNG, N. H. **Controladoria Financeira das Empresas**. 8. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

ULRICH, S. **Decifrando o mistério da empresa familiar - uma perspectiva etnológica (1997)**. Rede CEFE International. Disponível em < <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm> > Acessado em 11/10/01

VIDIGAL, A. C. **A empresa familiar, mitos e verdades**. *Gazeta Mercantil*, 5 ago. 1997, p. A-2.