

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ALLAN DE PAULA NASCIMENTO
GISLAINE ESTEVAM DE OLIVEIRA RODRIGUES
LUCIANA SAYURI KATSUMOTO NAGAY**

**EXCELÊNCIA NA GESTÃO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO SOBRE A EFICIÊNCIA DOS CONTROLES INTERNOS
COMO FERRAMENTA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

MARÍLIA
2013

ALLAN DE PAULA NASCIMENTO
GISLAINE ESTEVAM DE OLIVEIRA RODRIGUES
LUCIANA SAYURI KATSUMOTO NAGAY

EXCELÊNCIA NA GESTÃO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO SOBRE A EFICIÊNCIA DOS CONTROLES INTERNOS
COMO FERRAMENTA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora:

Prof^a. Ms. Marlene de Fátima Campos Souza

NASCIMENTO, Allan de Paula; RODRIGUES, Gislaine Estevam de Oliveira; NAGAY, Luciana Sayuri Katsumoto

Excelência na Gestão Empresarial: Um Estudo Sobre a Eficiência dos Controles Internos como Ferramenta da Administração Financeira / Allan de Paula Nascimento; Gislaine Estevam de Oliveira Rodrigues; Luciana Sayuri Katsumoto Nagay; orientadora: Marlene de Fátima Campos Souza. Marília, SP: [s.n.], 2013. 91 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Ciências Contábeis), Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, 2013.

1. Gestão 2. Controladoria 3. Controles Internos

CDD: 657.45



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Ciências Contábeis.

Gislaine Estevam de Oliveira Rodrigues - 45800-7
Allan de Paula Nascimento - 45826-0
Luciana Sayuri Katsumoto Nagay - 45799-1


TÍTULO "Excelência na gestão empresarial: Um estudo sobre a eficiência dos controles internos como ferramenta da administração financeira. "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Nota: 10,0

ORIENTADOR: 
Marlene de Fatima Campos Souza

1º EXAMINADOR: 
Rogerio Canaciro

2º EXAMINADOR: 
Silvana Festa Sabes

Marília, 12 de dezembro de 2013.

A Deus por tudo que me proporcionou na vida.

A minha mãe, meu pai e irmão, os quais amo muito.

Allan

Dedico este trabalho ao meu marido Rubens aos meus filhos e minha amiga Lucina que sempre estiveram do meu lado incentivando e apoiando.

Gislaine

Dedico este trabalho aos meus pais Helio e Helena pela dedicação, incentivo e por ensinar o valor do ensino. Aos meus irmãos Milena, Fernanda e Martin e minha sobrinha Yume pela compreensão e carinho. Aos amigos pelo incentivo e companheirismo, todo sofrimento e sonhos compartilhados.

Luciana

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por sempre iluminar nossos caminhos, pelas oportunidades existentes e fazer de cada dia uma vitória.

Agradecemos aos nossos familiares pelo apoio, motivação nos momentos difíceis e compreensão de nossa ausência.

Aos nosso amigos, que encontramos no decorrer do curso, pela amizade e companherismo, por estarem juntos conosco na realização deste trabalho e por tudo que pudemos compartilhar na convivência, na alegria, nas descobertas; enfim, pelo que dedicamos e aprendemos.

À professora Marlene de Fátima Campos Souza, sob cuja valiosa orientação desenvolvemos este trabalho, pelo tempo dedicado, pela confiança, respeito, boa vontade demonstradas.

Aos professores, pelo conhecimento transmitido que contribuíram para nossa formação profissional.

Carinhosamente, ao prof. Renato Alves de Oliveira, nosso reconhecimento pelo fundamental apoio.

A todos que de alguma forma ajudaram, agradecemos por acreditarem no nosso potencial.

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena.”

Fernando Pessoa

NASCIMENTO, Allan de Paula; RODRIGUES, Gislaine Estevam de Oliveira; NAGAY, Luciana Sayuri Katsumoto. **Busca da excelência na gestão empresarial: um estudo sobre a eficiência dos controles internos como ferramenta de administração financeira**. 2013. 91 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2013.

RESUMO

Este trabalho tem por objeto analisar a eficácia dos controles internos como instrumento de gestão financeira face ao ambiente de constante transformação dentro das organizações. A fim de alcançar os objetivos deste estudo, será utilizada a pesquisa explicativa direcionada pelo levantamento bibliográfico com o intuito de contextualizar, histórica e conceitualmente, os elementos necessários para a estruturação de controle para melhor tomada de decisão. A abordagem será qualitativa, pois versa contribuir para um processo de mudança possibilitando maior nível de entendimento sobre o tema estudado. Por meio deste estudo, será possível avaliar os controles internos como um sistema que organiza e monitora de forma correta, efetiva e completa os fluxos de informações, analisar sua operacionalidade em obediência às leis, regulamentos internos e outros fatores de risco relevantes e identificar as eventuais distorções dos controles analisados. Deste modo, serão apresentados modelos de controles a serem seguidos; pois, quando implementados de forma correta e linear, a missão e a gestão da empresa atuam como importantes ferramentas operacionais decisórias para a administração empresarial, refletindo significativamente nos resultados econômicos ao contribuir para sua otimização.

Palavras-chave: Gestão. Controles Internos. Controladoria.

NASCIMENTO, Allan de Paula; RODRIGUES, Gislaine Estevam de Oliveira; NAGAY, Luciana Sayuri Katsumoto. **Busca da excelência na gestão empresarial: um estudo sobre a eficiência dos controles internos como ferramenta de administração financeira**. 2013. 91 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2013.

ABSTRACT

This paper's purpose is to analyze the effectiveness of internal controls as a financial management toll against the backdrop of constant change within organizations. In order to achieve the objectives of this study it will be used the explanatory research oriented by literature in order to contextualize, historically and conceptually, the necessary elements for structuring internal controls for better decision making. The approach is qualitative because it intends to contribute to the process of change, enabling greater level of understanding of the subject studied. Through this study, it will be possible to assess the internal controls as a system that organizes and monitors correctly, completely and effectively information flows, and also to analyze its operation in obedience to laws, internal regulations and other relevant risk factors and, finally, identify possible distortions of the analyzed controls. Thus, we will present models of controls to be followed because, when implemented correctly and linearly, the mission and the management of the company act as important operational decision-making tools for business administration, reflecting significantly on the results when contributing to the organization's economic optimization.

Keywords: Management. Internal Controls. Controllorship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo de Conceitos	18
Quadro 2 – Demonstração dos Fluxos de Caixa	58
Quadro 3 – Fluxo de Caixa Projetado – Modelo Gerencial	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –Visão Sistêmica do Modelo de Gestão	27
Figura 2 – Sistemas Contábeis e de Controles Internos	42
Figura 3 – Fluxograma de Contas a Receber.....	50
Figura 4 – modelo de ficha de contas a receber	51
Figura 5 – Modelo de Sistemas de Controle de Contas a Receber.....	51
Figura 6 – Fluxograma de Contas a Pagar.....	53
Figura 7– Controle de Contas a Pagar.....	53
Figura 8 – Modelo de Sistemas de Controle de Contas a Pagar.....	54
Figura 9 – Conciliação Bancária.....	56
Figura 10 – Controle de Movimento Bancário.....	56
Figura 11 – Do orçamento Empresarial ao Orçamento Perpétuo.....	62
Figura 12 – Objetivos do Orçamento Segundo o Ciclo Orçamentário.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Previsão de Vendas.....	66
Tabela 2 – Produção Estabilizada.....	67
Tabela 3 – Estoque Estabilizado.....	67
Tabela 4 – Orçamento de Custo de Matéria-Prima	68
Tabela 5 – Orçamento de Custo de Material de Embalagem	68
Tabela 6 – Orçamento de Custo de Material Secundário	69
Tabela 7 – Orçamento da Mão de Obra Direta.....	69
Tabela 8 – Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação Mensal	70
Tabela 9 – Orçamento de Despesas Departamentais por Centro de Custo Mensal.....	71
Tabela 10 – Orçamento de Investimento	73
Tabela 11 – Orçamento de Financiamento	74
Tabela 12 – Demonstração de Resultado Projetado	75
Tabela 13 – Balanço Patrimonial Projetado	75
Tabela 14 – Resumo dos Orçamentos Consolidados	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC: Activity Based Costing

CFC: Conselho Federal de Contabilidade

CMV: Comissão de Valores Mobiliários

CRCSC: Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina

DFC: Demonstração do Fluxo de Caixa

DOAR: Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

EUA: Estados Unidos da América

GECON: Grupo de Empresa de Consumo

IBRACON: Instituto Brasileiro de Auditores Independentes do Brasil

NBC TA: Normas Brasileiras de Contabilidade

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO 1 – CONTROLADORIA	17
1.1 Contexto de Controladoria	17
1.2 Conceito de Controladoria.....	19
1.3 Missão da Controladoria	20
1.4 Objetivos da Controladoria	20
1.5 Funções da Controladoria.....	21
1.6 Responsabilidade da Controladoria.....	22
1.6.1 Modelo de Gestão.....	23
1.7 <i>Controller</i>	25
1.8 Gestão Estratégica e Financeira	25
1.8.1 Planejamento com ênfase na Gestão Financeira	27
1.8.2 Planejamento Estratégico	28
1.8.2.1 Planejamento Tributário	29
1.8.2.2 Elisão Fiscal x Evasão Fiscal	30
1.8.3 Execução	31
1.8.4 Controle	31
1.9 Estrutura de Centro de Custo.....	33
1.9.1 Aplicação dos Controles de Custos	34
1.9.2 Contabilidade com ênfase na Gestão da Informação.....	34
CAPÍTULO 2 – CONTROLES INTERNOS	36
2.1 Conceito de Controles Internos	36
2.2 Principais funções dos controles internos	37
2.2.1 Proteção dos Ativos.....	37
2.2.2 Exatidão e Fidedignidade dos Dados Contábeis, Financeiros e Operacionais.....	38
2.2.3 Estímulo à eficiência operacional.....	38
2.2.4 Aderência às Políticas Administrativas.....	39
2.3 Princípios de Controle Interno	39
2.4 Tipos de Controles Internos	41
2.5 Técnicas de Controles Internos	44
2.6 Sistema de Informações e os Controles Internos.....	45
CAPÍTULO 3 – MODELO DE CONTROLES INTERNOS.....	48
3.1.1 Controle de Valores a Receber	49
3.2 Controle de Contas a Pagar	52
3.3 Controle Bancário.....	54
3.4 Controle de Fluxo de Caixa.....	57
3.5 Orçamento	61
3.5.1 Orçamento operacional.....	64
3.5.1.1 Orçamento de Vendas	64

3.5.1.2 Orçamento de Estoque Final	66
3.5.1.3 Orçamento de Produção	66
3.5.1.4 Orçamento de Custo dos Materiais Diretos.....	68
3.5.1.5 Orçamento de Custo de Mão de obra Direta	69
3.5.1.6 Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação	70
3.5.1.7 Orçamento de Despesas Departamentais	70
3.5.2 Orçamento Financeiro	72
3.5.2.1 Fluxo de Caixa Projetado	72
3.5.2.2 Orçamento de Investimento.....	72
3.5.2.3 Orçamento de Financiamento.....	73
3.5.2.4 Orçamento de Despesas e Receitas Financeiras.....	74
3.5.2.4 Balanço Patrimonial e DRE Projetados.....	74
3.5.3 Controle Orçamentário	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A - Modelo de Centro de Custos	89

INTRODUÇÃO

Devido ao crescimento das organizações e à complexidade em seus processos, a controladoria passou a ser vista como uma ferramenta atrelada aos princípios da contabilidade e aos controles financeiros. Sua função é acompanhar as rotinas contábeis tais como: sistemas de recebimento, pagamento, estoque, elaboração de relatórios e demonstrações contábeis que visam à identificação de possíveis falhas ou fraudes, sendo seu principal foco harmonizar os setores proporcionando melhores resultados.

Sendo a Controladoria de fundamental importância para as organizações, notou-se que não se relacionava apenas com a contabilidade no sentido de comando, mas também como instrumento de controle composto de conhecimentos que abrange outras áreas da organização, destacando-se entre elas os setores administrativo, econômico, financeiro e pessoal.

A controladoria segundo Oliveira (2009, p.16) contribui na formação das estratégias, pois organiza, analisa e apresenta dados coletados elaborando informações relevantes à administração e gerando modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e a visão da empresa.

Para Kanitz (1976, p. 8), a controladoria consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados, possibilitando ao controlador intervir quando ocorrerem falhas.

Os controles internos mostram-se como uma importante ferramenta de gestão para a empresa, uma vez que são utilizados para melhorar o desempenho operacional e a produtividade, assim como para garantir a segurança dos seus ativos. Esta ferramenta é formada por políticas, procedimentos e práticas administrativas que geram confiabilidade em relação aos dados contábeis na busca por alcançar os objetivos.

Estão integrados como função básica dos controles internos:

- O Planejamento interno da organização, que é desenvolvido para garantir a obtenção de uma melhor estratégia na execução da missão e na continuidade da empresa;
- Controle: é o monitoramento das atividades para a empresa alcançar seus objetivos;
- Sistema de Informações: responsável pelo registro, processamento e conversão dos dados;

- Gestão de Pessoal: é um instrumento de grande repercussão, por estar diretamente ligado aos demais sistemas e por ser responsável pelos interesses dos colaboradores; e
- Organizacional: trata da estrutura operacional direcionando a execução de cada setor hierárquico da organização, como expõe Arantes (1994, apud LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009, p. 39):

inclui no sistema de organização os instrumentos de especificação das funções, papéis e responsabilidades necessárias para realizar a tarefa empresarial. Inclui também o agrupamento dessas funções em unidades organizacionais em centros de responsabilidade, a fixação das relações de autoridade entre essas unidades e a designação das pessoas para execução dessas funções.

Em um contexto de busca por eficiência e eficácia em meio a um ambiente dinâmico, a presteza da gestão é esboçada como um controle organizacional, com o objetivo de garantir a eficácia da empresa, tratando-se de um processo de planejamento, execução e controle. Todo esse processo deve garantir uma dinâmica nas decisões tomadas, conduzindo a empresa sempre no cumprimento de sua missão e na garantia de sua continuidade para atender as necessidades de seus usuários, sejam internos ou externos.

A implementação de processos e procedimentos, como defende Oliveira (2009, p. 21), é fundamental para alcançar a contínua eficácia organizacional; sendo que, aliados à tecnologia, configuram no processo de gestão e no sistema de informação econômico financeiro.

CAPÍTULO 1 – CONTROLADORIA

Este capítulo tem objetivo de descrever a missão, objetivos, funções e influência da controladoria dentro das organizações.

1.1 Contexto de Controladoria

Devido às alterações nos processos operacionais das organizações, ocorridas no período entre a Pré-Revolução Industrial do século XX e a quebra da Bolsa de Nova York em 1929, as quais acarretaram na desvalorização das ações de muitas empresas dos EUA por diminuir as exportações para a Europa, que por sua vez afetou a exportação do café brasileiro para aquele país, houve uma notável modificação nos processos operacionais das organizações, ocasionando o crescimento das empresas, o surgimento de novos seguimentos e a produção em grande escala. Um exemplo em especial são as indústrias têxteis, que combinavam múltiplas funções em seus processos como: fiação, tingimento, tecelagem, etc.

Antes destes acontecimentos, a contabilidade tinha como função suprir informações necessárias para as organizações na área contábil; com as mudanças ocorridas em variados seguimentos, notou-se que seria de fundamental importância a criação de um sistema de informação mais sofisticado e de maior complexidade para atender as empresas em virtude de seu crescimento.

Neste contexto, surge a controladoria como uma subdivisão da contabilidade, que supriu as falhas nas áreas administrativa e econômica até então existentes na contabilidade. Com a utilização da tecnologia e dos sistemas de informações sofisticados, a controladoria a cada dia se torna uma ferramenta útil para os gestores no cenário atual, pois através da controladoria são geradas as informações necessárias que auxiliam nas decisões a serem tomadas.

Atualmente, a controladoria é vista como um setor de fundamental importância para as organizações, por alicerçar as decisões gerenciais e pela habilidade de atuar em vários setores. Conforme relatado por Peleias (2002, p. 217)

pode-se ressaltar a importância da controladoria como uma unidade operacional orientada para o efetivo suporte ao processo de gestão, por meio da preposição de seus objetivos de atuação:

- 1- subsídios ao processo de gestão, proporcionando aos gestores as condições necessárias ao planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios;
- 2- contribuição para que os gestores ajam no sentido de otimizar os recursos;
- 3- certificação de que os sistemas de informação para o apoio ao processo de gestão geram informações adequadas aos modelos decisórios dos principais usuários na organização;
- 4- certificação da padronização, homogeneização de instrumentos (políticas, normas, procedimentos e ações) e informações (sobre desempenho e resultados planejados e realizados) em todos os níveis de gestão na organização;
- 5- desenvolvimento de relação com os agentes de mercado que interagem com a empresa, no sentido de identificar e atender as demandas por estes impostas à organização

Diante desse cenário, é oportuno ponderar os diversos pontos de vista que conceituam o termo Controladoria, conforme mostra o Quadro 1:

Quadro 1 – Resumo de Conceitos

Autor	Conceito
Oliveira	A controladoria corresponde a um conjunto de conceitos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística, tendo como fundamento a informação contábil, que se ocupa da gestão econômica da empresa, com o propósito de assegurar a eficácia de seu desempenho. (2009, p. 18)
Catelli	A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado para como fazer. Para uma correta compreensão do tudo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como um ramo de conhecimento, responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem, e implantação de sistema de informações (1999, p. 370)
Tung	a controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão, identificando a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis. (1997 apud ROCHA; OLIVEIRA JUNIOR, 2008, p. 3)

Fonte: Elaboração dos autores.

De acordo com os autores, podemos entender que a controladoria tem a responsabilidade de demonstrar aos gestores qual o caminho a ser seguido através das informações por ela apresentada, para executar com eficácia o que foi projetado possibilitando, desta forma, a continuidade da organização e, como define Catelli (1999, p.

372), a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”.

No Brasil, a controladoria passou a ser utilizada logo após a Segunda Guerra Mundial, coincidindo com a chegada de indústrias multinacionais, principalmente de origem americana, que utilizavam o termo *Controller* para os profissionais que desempenhavam tais funções de gerência e tomada de decisões. De acordo com a obra de Siqueira e Soltelinho (2001, p. 66 apud BRITO et al., 2009, p. 1), houve um crescimento da busca por profissionais deste ramo entre os anos de 1960 e 1999, sendo que o aumento ocorreu devido à instalação de empresas estrangeiras, ocasionando maior competitividade e forçando as empresas nacionais a se reestruturar, e devido ao crescimento do porte das empresas, exigindo um maior controle de suas operações.

1.2 Conceito de Controladoria

Com o decorrer dos anos, e pelas funções que passou a desempenhar dentro das organizações, a controladoria tornou-se objeto de estudo de vários autores renomados, que a identificam como uma unidade administrativa.

Almeida, Parisi e Pereira (1999, p. 371) afirmam que a controladoria, como unidade administrativa, é responsável por coordenar os esforços dos demais gestores, em direção a otimizar o resultado organizacional, através de tecnologias de gestão.

Segundo Oliveira (2009, p. 16),

A controladoria contribui pra uma organização da qual faça parte ao desempenhar atividade como: colaborar na formação das estratégias, organizar, analisar e apresentar dados, elaborar informações relevantes à administração e gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa

Padoveze (2003 apud CAVALCANTE, 2010, p. 25), por sua vez, conceitua a Controladoria como um departamento, dentro da organização, responsável pelo sistema de informações de toda a empresa sendo, ao mesmo tempo, coordenadora de todos os departamentos, buscando alcançar os objetivos da empresa e a maximização dos resultados. Tem como principal função dar apoio aos gestores na tomada de decisões.

Oliveira, Perez Jr. e Santos Silva (2008 apud CAVALCANTE, 2010, p. 25) entendem a Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração,

implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem fins lucrativos, sendo considerada por muitos autores como estágio evolutivo da Contabilidade.

1.3 Missão da Controladoria

A missão de uma empresa identifica-se em sua razão de ser, podendo ser expressa por afirmações como: “Nosso negócio é serviço”, ou: “Somos fabricantes de aviões”, como defende Nakagawa (1995, p. 25). Contudo, Oliveira (2009, p. 27) define a missão como sendo motivadora e de longo prazo, visando orientar os próximos 10 anos ou mais da empresa, assim como procura ser a declaração das diretrizes básicas da atividade empresarial. Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 24-25), a missão de uma organização está relacionada às crenças e valores de seus principais executivos e transparece sua finalidade, seu objetivo, seu propósito básico de existência.

Tanto Nakagawa quanto Oliveira concordam com Mosimann e Fisch (1999, p. 89), de que “a controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização”. Figueiredo e Caggiano (2004, p. 26) sintetizam na expressão “zelar pela continuidade da empresa assegurando a otimização do resultado global”.

Morante e Jorge (2008, p. 12-13) determinam a missão como sendo definições genéricas, como: expressar a relação entre o mercado e o produto/serviço oferecido pela empresa, a natureza da empresa, benefícios esperados pelo mercado, sua capacidade técnica e administrativa, seus limites ambientais, a imagem da empresa perante a comunidade, sua estrutura organizacional ou as políticas empresarias.

1.4 Objetivos da Controladoria

Os objetivos de uma empresa são integrantes de seu planejamento estratégico em longo prazo, pois “o conhecimento de seu futuro é extremamente limitado” (NAKAGAWA, 1995, p. 26). Normalmente, estão relacionados a indicadores de desempenho, como crescimento, rentabilidade, participação no mercado, qualidade, etc., podendo ser caracterizado como “meios para a empresa atingir eficazmente sua missão e propósito básico” (NAKAGAWA, 1995, p. 27).

Morante e Jorge (2008, p. 13) ratificam como “caminhos que levarão ao alcance das metas orçamentárias”, de acordo com a missão empresarial, a visão e a postura ética pré-definidos. Os autores concordam também que essas premissas formularão as estratégias da organização e preconizam que na estruturação dos objetivos devem ser observados o ambiente interno e externo, as atividades que são centralizadas e descentralizadas e as estratégias ligadas à qualidade, de forma a nortear as tarefas de planejamento e facilitar sua implementação (2009, p. 9-13).

No entanto, os objetivos não são restritos apenas à empresa; eles podem ser estabelecidos por áreas. Oliveira (2009, p. 30) delinea que os objetivos da controladoria “tendo em vista a missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade”.

Alcançar esses objetivos representa a otimização de resultados econômicos em consonância com as metas e condições estabelecidas; assim, a controladoria deverá atuar de diversas formas: realizando estudos, coordenando o processo orçamentário, gerando informações capazes de auxiliar gestores em suas escolhas (OLIVEIRA, 2009, p. 30).

É incontestável a contribuição da controladoria nas tomadas de decisão (compra, venda, produção, etc.) de impacto econômico. Essa contribuição torna a controladoria responsável pela gestão econômica da empresa e capaz de identificar variáveis que devem compor essas decisões e definir como elas serão medidas. Essas definições são conhecidas como modelo de decisão, modelo de mensuração e modelo de informação, respectivamente.

1.5 Funções da Controladoria

O planejamento é a função mais relevante da controladoria, por meio do qual o agente determina um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável, que tem como objetivo orientar o campo de atuação do agente quanto a pensar no futuro da organização (planejamento) e a supervisionar o desempenho presente em relação a padrões esperado, com a devida correção (controle).

Com o crescimento empresarial, o conceito de controladoria foi sendo ampliado ao longo do tempo, mediante os objetivos traçados para a realização de diversas ações internas, e estava fortemente amparado pelo controle. Com o aumento da complexidade nas organizações, novas áreas de preocupação foram sendo incorporados, como os sistemas de informação, um relevante instrumento no processo de gestão, proporcionando informações úteis. Através dessas informações, pode-se obter a eficácia organizacional, sendo que a partir

do fornecimento de informações é possível utilizar-se uma forma de planejamento que promova um processo decisório qualificado.

Com a globalização em alta, o cenário empresarial está em constante desafio, uma vez que as empresas estão inseridas em um ambiente onde, para haver sua continuidade, é necessário cumprir sua missão para assegurar a eficácia da empresa. Mosimann e Fisch (1999, p. 90) entendem “que a missão da Controladoria consiste em aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade por meio da integração dos esforços das diversas áreas”.

O Gestor tem que utilizar, na Controladoria, ferramentas que sejam relevantes no processo de gestão como “funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral” (Oliveira et al. 2002, p.14). Oliveira também afirma que “O *controller* deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas” (OLIVEIRA et al., 2002, p. 21).

Dessa maneira, a empresa manterá a estrutura de informação adequada para a avaliação de desempenho e a apuração de resultados, padronizando os procedimentos de mensuração adotados, promovendo a Garantia Patrimonial e o Controle Interno. Dessa forma, Conseguirá melhores resultados econômicos para ter maior flexibilidade, inovação e velocidade em ambiente variável.

1.6 Responsabilidade da Controladoria

A controladoria pode ser vista sob dois enfoques:

- área do conhecimento; e
- órgão administrativo.

Sob a perspectiva de ramo de conhecimento, Mosimann e Fisch (1999, p. 99) afirmam: “pode ser conceituada como conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade”, com foco na eficácia organizacional.

Como órgão administrativo, “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 asseguram a eficácia empresarial” (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 88).

Oliveira (2009, p. 19) conceitua como "órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores responsáveis pela otimização do resultado global da organização” e menciona as responsabilidades da controladoria como unidade administrativa:

- Disponibilizar indicadores precisos.
- Propiciar avaliação objetiva de resultados.
- Subsidiar o processo de planejamento.
- Induzir os gestores a otimização dos resultados econômicos dos seus produtos processos produtivos.
- Ser gestora dos conceitos de mensuração econômica na empresa, disponibilizando os modelos decisórios adequados.
- Elaborar e realizar o controle orçamentário.
- Desenvolver, implementar e manter os modelos de informações gerenciais das áreas de responsabilidade, em conjunto com os gestores das áreas.
- Apurar e analisar os custos e a rentabilidade de produtos, unidades, clientes e segmentos.
- Padronizar/racionalizar as informações gerenciais.

Em síntese, a área do conhecimento envolve diversas ciências a fim de estudar os mais eficazes processos e procedimentos a serem aplicados pelo órgão administrativo, respeitando as diretrizes e metas elaboradas, convergindo para a eficácia do resultado empresarial.

1.6.1 Modelo de Gestão

A Controladoria é estendida a toda empresa de maneira a ser aplicável a ela como um todo, como explanado anteriormente, seja atuando como órgão administrativo ou como ramo do conhecimento, seja em caráter administrativo, financeiro ou comercial. A Controladoria concretiza-se em “ferramentas necessárias capazes de controlar sua empresa com vistas a melhores ganhos” (FRANÇA, 2011) e, como afirmam Figueiredo e Caggiano (2004, p. 26), sua missão é “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”, sendo indispensável convergirem com a missão, os valores e as crenças da organização; interagindo, assim, com as diversas áreas, como frisam Mosimann e Fisch (1999, p. 90).

Com uma visão focada para o ramo do conhecimento, a controladoria serve de base teórica e conceitual para a gestão econômica das organizações e sua interação com os agentes internos e externos promovem fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais,

tecnológicos e regulatórios, utilizando princípios, procedimentos e métodos originários das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, como enfatiza Mosimann e Fisch (1999, p. 99).

Uma abordagem voltada à sua aplicabilidade como um órgão administrativo torna a controladoria capaz de aperfeiçoar um processo de gestão através de um modelo de gestão alinhado com os objetivos da empresa, envolvendo o planejamento, a execução e o controle, como destaca Oliveira (2009, p. 32).

Para entender o elo entre modelo de gestão, missão e crenças da empresa, é oportuno conceituar modelo e gestão, sendo que Nakagawa (1995, p. 37) define modelo como sendo “qualquer representação abstrata e simplificada de objetivos, sistemas, processos ou eventos reais”, capaz de “facilitar a compreensão das relações que ocorrem com os elementos de um sistema, processo ou eventos do mundo real” e traz, como grupos de modelo, o elemento físico que corresponde a uma miniatura do objeto de estudo, cujo exemplo seria o *layout* de uma fábrica, pois o interesse reside no aspecto visual. O modelo simbólico deve ser conceitual ou matemático, tendo o modelo simbólico conceitual o objetivo de retratar um raciocínio lógico, enquanto o matemático é representado sob a forma de símbolos (MARCOVITCH, 1985 apud NAKAGAWA, 1995, p. 38).

Gestão, como lembram Mosimann e Fisch (1999, p. 28), “deriva do latim *gestione*, que quer dizer ato de gerir, gerência, administração”, ao passo que para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 15) “gerir é em sua essência, tomar decisões” e, como afirma Catelli (2001, p. 57-58), é o conjunto de crenças e valores fortemente influenciados pelos principais executivos, proprietários e alta administração da empresa. Apreciando essas definições, concluímos que a gestão é a administração, a tomada de decisão pelos gestores da melhor forma possível, buscando a eficácia organizacional.

Com essa percepção, Mosimann e Fisch (1999, p. 29) definem como modelo de gestão “sendo a representação abstrata, por meio de ideias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa”. Nakagawa (1995, p. 39) pontua que o modelo abstrato é usado como ferramenta para observar o mundo real de negócios. Já Oliveira (2009, p. 32) denomina-o como “um conjunto de crenças e valores sobre como promover a eficácia das atividades que administram” e, para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 14), é “um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os de mais subsistemas”.

O modelo de gestão sempre existirá; sendo explícito ou não, deve estar consoante com a missão da empresa, pois é partir dele que serão definidas as políticas e diretrizes dos modelos de decisão, informação e mensuração e implica em atuações no sistema de informação, planejamento, controle, avaliação e motivação (OLIVEIRA, 2009, p. 34).

1.7 Controller

Controller, como define Oliveira (2009, p. 17), “é um executivo de alto nível que tem sob seu comando equipes altamente treinadas”.

Na perspectiva de Morante e Jorge (2008, p. 1), é um “profissional experiente, com larga vivência em finanças empresariais e uma particular habilidade no relacionamento com os responsáveis pela gestão das diversas áreas funcionais da organização”, ainda tem a responsabilidade de “análise, diagnóstico e proposição de medidas corretivas”, sem perder o foco dos objetivos e das metas traçados pela organização.

No ponto de vista de Nakagawa (1995, p. 13), “desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influencia que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”, tornando-o “responsável pelo projeto, implementação e manutenção” do sistema de informação.

Em suma, o *controller* é o profissional altamente capacitado para auxiliar ou mesmo influenciar a tomada de decisões dos gestores das diversas áreas da empresa, norteando para o alcance das metas e objetivos da organização e, ao final, otimizando o resultado.

1.8 Gestão Estratégica e Financeira

A Controladoria é uma unidade administrativa em uma Organização, construtora e mantenedora de sistemas de informação, responsável em fornecer ao gestor, em tempo hábil, informações que sejam úteis, relacionadas aos atos e fatos administrativos. Sua função é mensurar as alternativas econômicas, além de incorporar informações necessárias para tomada de decisão, sendo que “a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informação baseado no modelo de gestão” (PEREZ, 1997, p. 35 apud ANTONIO, 2008, p. 3), cujos mecanismos devem assegurar a sua eficácia e controlabilidade.

O gestor tem que planejar suas ações, analisando no sistema de informações o que será integrada ao processo de gestão, que tem como objetivo assegurar a eficácia empresarial, enquanto auxílio na construção de um modelo de sistema de informação econômico-financeiro da organização.

Segundo Guerreiro (1992, p. 1),

O sistema de informações deve dar o devido suporte às fases do processo de gestão, planejamento, execução e controle, bem como assegurar a integração entre essas fases. Destaca que as etapas do processo de gestão são bastante dependentes entre si, principalmente entre o planejamento e o controle, e que a amarração entre o planejamento, a execução e o controle é efetuada através da informação.

Segundo Catelli (2001, p. 58):

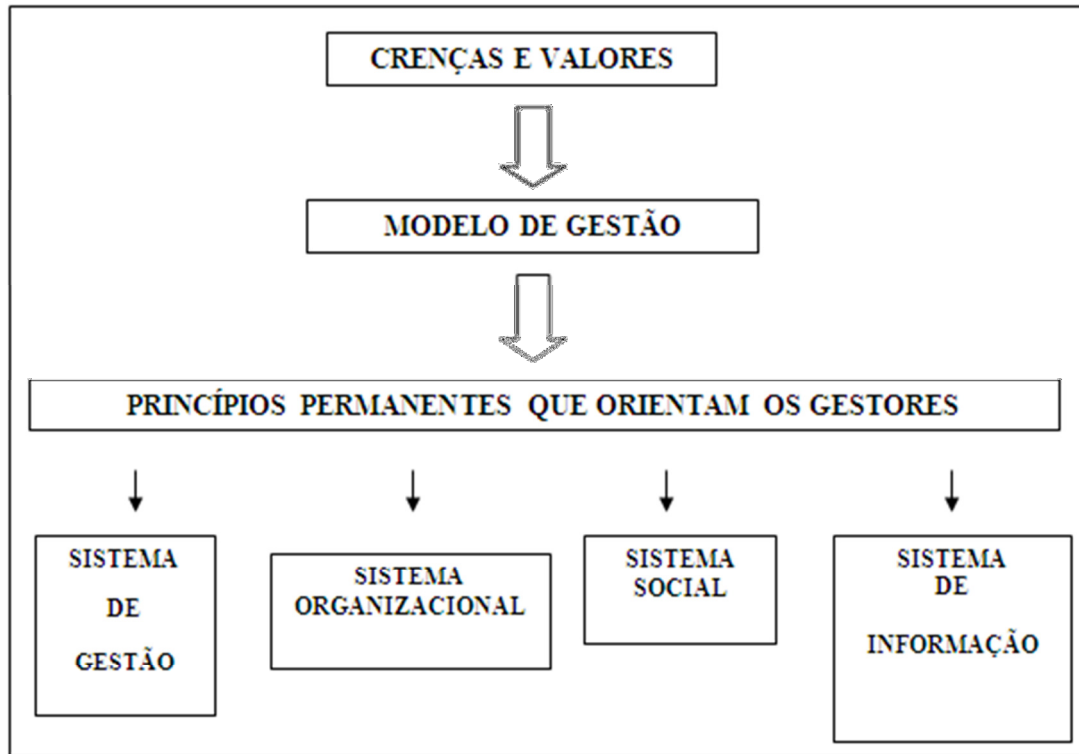
O processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduza-a efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessário para a sua continuidade.

A controladoria interage na organização por meio das funções, havendo necessidade de uma gestão mais ampla e com visão sistemática em cada unidade. Portanto, os gestores têm que ter mero conhecimento sobre a gestão empresarial, cuja responsabilidade envolva as áreas financeiras, econômicas, operacional e patrimonial.

A gestão é um processo de decisão que atua na organização, baseia-se em um conjunto de princípios e conceitos de modelo de gestão que trata das regras de relações dos ambientes externos e internos; ou seja, entre acionistas e gestores que impactam na atividade da empresa. O modelo de gestão “é formado com base nas crenças e valores dos acionistas, que acabam refletidos em princípios permanentes definidos no modelo e que condicionam a atuação dos gestores.” (CATELLI, 2001, p. 119). Consideravelmente, uma gestão eficaz proporciona o desenvolvimento e otimização dos resultados da empresa.

Com a globalização da economia em alta, a gestão empresarial teve que planejar, avaliar e pôr em prática os planos traçados, depois de estabelecidos os cenários, as políticas e as diretrizes, sendo que as empresas precisam escolher entre diversas alternativas para implementá-las. Sendo assim, foi desenvolvido um Modelo de Gestão Econômica – GECON para atender os gestores no gerenciamento para tomada de decisões.

Figura 1 – Visão Sistêmica do Modelo de Gestão



Fonte: CATELLI (2001, p. 119).

1.8.1 Planejamento com ênfase na Gestão Financeira

As empresas estão em um ambiente extremamente competitivo e variável e, para alcançar seus objetivos, o gestor estabelece antecipadamente as ações necessárias, bem como o planejamento financeiro, de modo a alcançar suas metas estratégicas. Podemos definir planejamento como a tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Planejar significa, em linhas gerais, definir antecipadamente um conjunto de ações ou intenções, por meio das quais se possam apresentar repostas rápidas, sem que elas possam afetar a projeção de resultados.

Segundo Halloran (1994, p. 22 apud HÄRTER, 2010, p. 16), sobre o planejamento financeiro, presume a sua elaboração e resume: “embora as projeções financeiras sejam apenas uma estimativa, elas tornam-se mais concretas à medida que você colhe um número maior de informações”.

O planejamento é uma ferramenta essencial para a empresa, estabelece uma visão futura, o caixa determina a liquidez dos compromissos e, segundo Gitman (1997, p. 589), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e em longo prazo”.

Segundo Gitman (1987, p. 250),

Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

O gestor pode utilizar o planejamento financeiro de longo e curto prazo:

- Longo prazo: busca conhecer antecipadamente o impacto da implementação de ações projetadas.
- Curto prazo: reflete resultados de ações esperados de curto prazo.

A administração da empresa utiliza ferramentas contábeis para saber sobre a “saúde” financeira da organização, levam à projeção de investimento, planejamento, controle dos custos e despesas e o montante necessário para manter o caixa.

Para garantir o desenvolvimento, precisa-se das seguintes ferramentas:

Fluxo de caixa: indica os recebimentos e os pagamentos a serem realizados e apura o saldo disponível de caixa na data efetiva de recebimento ou pagamento.

Demonstrativo de resultados: indica o volume de vendas, o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis, as despesas fixas; apura o lucro por regime de competência no momento em que esses eventos ocorrem, independentemente de seu recebimento ou pagamento.

Balanço patrimonial: indica os valores do ativo, do passivo e apura o valor do patrimônio líquido da empresa.

1.8.2 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é a etapa do processo de gestão em que a Controladoria deve assegurar o cumprimento da missão da empresa, coletando e organizando as informações econômico-financeiras a fim de interpretar possíveis impactos econômicos no patrimônio da empresa como identifica Mosimann e Fisch (1999, p. 119). Nessa fase, contempla analisar eventos do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente internos (identificação de seus pontos fortes e fracos); assim, esses impactos ou eventos são extraídos da projeção de cenários que a controladoria e as diversas áreas da organização

deverão projetar. Segundo Oliveira (2009, p. 82), a Controladoria e as diversas áreas deverão ter sensibilidade para captarem informações paralelamente para que as diretrizes estratégicas sejam traçadas.

A identificação das oportunidades e ameaças abrange as variáveis econômicas, demográficas, políticas, sociais, tecnológicas, psíquicas, ideológicas, culturais e industriais. Em adição, a previsão dessas variáveis deverá considerar o comportamento do consumidor, a escassez ou abundância nas fontes de abastecimento, o nível de atividade econômica, as possíveis alterações nos movimentos políticos, sindicais e ecológicos, desenvolvimentos tecnológicos, restrições ou facilidades quanto ao comércio com outros países, como destaca Oliveira (2009, p. 82). Dessa forma, essas avaliações irão permitir a empresa delimitar quais linhas de produtos ofertar, em quais mercados participar, por qual canal de distribuição optar, a qual estrutura organizacional aderir e quais objetivos econômicos e financeiros deverá elencar, quais pesquisas e desenvolvimento adotar.

Quanto à análise do ambiente interno, ela está centrada na própria força ou fraqueza da organização, apreciando preocupações como: imagem na comunidade, qualidade, tamanho dos ativos, capital, liquidez, capacidade de pessoal, capacidade de oferecer produtos novos atendendo às necessidades dos consumidores, qualidade dos sistemas de informações e tecnologias disponíveis no apoio às decisões, estrutura organizacional e processo de gestão (OLIVEIRA, 2009, p. 82-83).

Nesse momento, emergirão cenários do período planejado e as diretrizes, as políticas e os objetivos estratégicos para possibilitar a escolha de alternativas para o aproveitamento das oportunidades, evitando as ameaças, abrangendo os pontos fortes e fracos elencados. Só depois dessas definições seria possível a escolha do melhor curso de “ação operacionais que busquem otimizar o valor da entidade, minimizando os riscos percebidos” (OLIVEIRA, 2009, p. 83).

1.8.2.1 Planejamento Tributário

O planejamento tributário tem por objetivo a elisão fiscal, a economia legal a ser recolhida para o Governo, tendo em vista o impacto da alta carga tributária, não podendo ser confundida com a evasão fiscal ou redução do ônus tributário pela sonegação ou fraude (SILVA; ZANUTO, 2008, p. 9). A complexidade no nosso sistema tributário é composta de

inúmeros impostos, taxas e contribuições, tornando a gestão tributária aspecto importante para o planejamento estratégico organizacional.

Barreiros (2009) traça o planejamento tributário com três finalidades:

- Evita a incidência do fator gerador;
- Reduz o montante, a alíquota ou base de cálculo do tributo;
- Retardar o pagamento do tributo sem a ocorrência de multa.

Visando identificar e projetar atos e fatos tributáveis e seus efeitos de forma a possibilitar a escolha da alternativa menos onerosa nos limites do campo da licitude, como destaca Camozzi (2009). Neste contexto, alterações da legislação das esferas tributárias representam oportunidades e ameaças para as organizações, implicando na monitoria e na coordenação pela Controladoria; dessa forma, a gestão colabora diretamente na competitividade da empresa e, conseqüentemente, na otimização de seus resultados, aproveitando as oportunidades e reduzindo as ameaças. Esses fatores caracterizam o planejamento tributário enquanto parte do processo de gestão.

A contribuição do planejamento tributário na obtenção de vantagem competitiva se evidencia na redução significativa e legal da carga tributária, necessitando uma estrutura adequada de profissionais na Controladoria que permita o acompanhamento das alterações na legislação tributária (MOURA, 2010, p. 26). O sucesso da economia legal de tributos é inerente à integração das diversas áreas da organização e sua relevância reflete na oportunidade de alternativas de redução da carga tributária.

1.8.2.2 Elisão Fiscal x Evasão Fiscal

Determinados comportamentos tendem a excluir ou minimizar encargos tributários. A legislação possibilita às organizações estruturarem seu negócio como forma de planejamento no intuito de eliminar custos. Essas ações podem ser interpretadas como elisão fiscal ou evasão fiscal.

Malkowski caracteriza a evasão como fuga ao dever de pagar tributos, de maneira ampla, abrangendo tanto as condutas lícitas quanto as ilícitas. Já a elisão, é designada como fuga ao dever de pagar tributos sem violação da lei, resultando na economia de impostos, no planejamento tributário e sua distinção; portanto, residiria no elemento temporal.

Concordando com Malkowski, Amaral (2002, p. 49) cita o fator tempo para a diferenciação entre sonegação e elisão e descreve a existência, aos olhos de juristas e tribunais, da evasão legal que escapa às sanções legais, utilizando-se das brechas da legislação; da evasão ilegal, que expressaria a fraude; a sonegação fiscal, que viola diretamente a lei; e, por fim, a elisão fiscal, sendo esta “um conjunto de procedimentos previstos em lei e não vedados por ela que visam diminuir o pagamento de tributos”.

Contudo, Amaral pondera que a aplicação do termo evasão, adicionado aos adjetivos legal ou ilegal, uma vez empregados, tornaria a expressão no primeiro caso contraditório, pois juridicamente seria uma fraude não fraudulenta e, no segundo caso, um pleonismo, ou uma fraude fraudulenta.

1.8.3 Execução

A execução é o estágio do processo de gestão que envolve a mobilização de pessoal e a disponibilização dos recursos, efetivando a materialização do plano elaborado pela organização; é a etapa “na qual as coisas acontecem, as ações emergem” (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 37) e os produtos são gerados.

Ações como comprar, produzir, vender um produto ou serviço, programar para a próxima produção, definir preço ou, ainda, a gestão de pessoal, decisões de marketing estão no âmbito da execução. Para Lunkes e Schnorrenberger, esta fase compreende as atividades operacionais, cujas decisões têm o intuito de alcançar os resultados previstos. Mosimann e Fisch alertam que as operações devem estar em conformidade com o planejamento da empresa para que, por meio dessas ações, surjam os resultados, enquanto Oliveira identifica, nesta etapa, a existência de alterações e ajustes no programa para que as ações implementadas se traduzam em transações realizadas.

Todas essas ações são armazenadas em forma de dados que serão processados e alimentarão relatórios com informações para a realização do controle.

1.8.4 Controle

Mosimann e Fisch (1999, p. 70) definem o controle “como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho”, é uma das funções que compõem o processo de gestão e, segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 72), consiste em “averiguar se as atividades efetivas estão de

acordo com as planejadas”. Oliveira destaca que o controle é a etapa de implementação de ações corretivas para que os objetivos, metas e planos sejam atingidos, caso os resultados sejam diferentes dos almejados. Essa fase do processo decisório avalia a eficácia empresarial e de cada área decorrente da execução operacional; resultam, assim, as ações que se destinam a corrigir eventuais desvios e distorções.

A aplicação de controles por parte da administração organizacional não pressupõe a existência de um planejamento; mas, necessariamente, deverá ser acompanhado em forma de comparação, como esclarece Küpper apud Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 73): o “que caracteriza o controle, além da análise comparativa e da apreciação, é o fato de tratar de uma atividade de processamento de informações executada de forma sistemática”. Na visão de Oliveira (2009, p. 290), o controle não pode ser dissociado do planejado e declara que nada ou tão pouco adianta o estabelecimento de planos e metas se os resultados de sua execução não forem avaliados.

Essa ferramenta é interessante para a Controladoria, pois possibilita avaliar se cada área está atingindo as metas descritas pelo plano orçamentário; em outras palavras, se está sendo eficaz. Contudo, não é de responsabilidade do *controller* o desempenho das diversas áreas da organização, mas do gestor de cada área. Uma forma de controle é a estruturação do centro de custo.

Mosimann e Fisch apontam 3 estágios de controle:

- pré-controle (ou controle antecedente): tem o objetivo de prevenir ou impedir a ocorrência de eventos indesejáveis; portanto, o controle e a avaliação ocorrem antes do evento ou fato. Utiliza-se o modelo de gestão, o plano estratégico e os planos operacionais como ferramentas de pré-controle;
- controle concomitante (ou atual): tem o intuito de ajustar os desvios ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou do fato; assim, o controle e a avaliação são realizados ainda em curso. Os padrões de atividade auxiliam o controle concomitante;
- pós-controle (ou controle subsequente): possibilita identificar os desvios ocorridos e suas causas, bem como ajustar o programa para futuras operações; para tanto, não permite qualquer ação corretiva, pois o controle e a avaliação ocorrem após o evento ou fato. Os relatórios gerenciais funcionam como mecanismos no pós-controle.

Mosimann e Fisch classificam o controle em 3 níveis: estratégico, que analisa o impacto do ambiente de atuação da empresa em relação as diretrizes estratégicas; tático, que

verifica a influência do ambiente de cada área de responsabilidade da empresa frente ao plano tático; e operacional, que compara o plano operacional concernente ao cumprimento das metas, faz o balanço entre realizado e orçado; se percebidos desvios significativos, eles originarão as ações corretivas necessárias para cada área de responsabilidade da organização. Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 80) acrescentam nessa classificação os controles internos como “processo desenvolvido pela controladoria para assegurar a confiabilidade das informações, o cumprimento das leis e regulamentos e trazer efetividade, eficiência e economia às operações”.

1.9 Estrutura de Centro de Custo

Centro de custo são as apurações e os controles dos gastos decorrentes da produção, comercialização de produtos e serviços relacionados à atividade da empresa, o qual permite a avaliação de desempenho de cada setor, com a finalidade de atribuir os custos em sua operação, gerando informações adequadas para avaliar a relação entre custo e benefício de cada operação. No entanto, é necessário definir exatamente quais são os gastos despendidos por uma organização e de que forma estão relacionados no seu processo produtivo, se de forma direta ou não.

Para que o centro de custo venha gerar as informações com maior eficiência, sua contabilização tem que ser realizada de forma direta, sendo que os lançamentos contábeis devem ter contas específicas para cada setor. Quando o centro de custo é bem estruturado, disponibiliza informações que permitem o acompanhamento do desempenho real do que foi previsto para cada tipo de atividade, sejam elas operacionais ou administrativas. Para que esta estrutura seja bem alicerçada, entra a contabilidade de centro de custo, que nos últimos anos é vista como um instrumento de maior utilização na gestão industrial, em razão de sua função, que é avaliar a rentabilidade das áreas funcionais individualmente, analisando os custos indiretos, de acordo com o local incorrido. Essas informações são de fundamental importância para estruturar o centro de custo.

O centro de custo deve estar de acordo com a estrutura da organização, geralmente dividido em: administrativo, comercial e produtivo, sendo que cada centro deve estar inteiramente relacionado com a apuração dos produtos e serviços.

Para Leone (2000, p.19),

Contabilidade de custos é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões.

Segundo Martins (2003, p.37), custeio significa apropriação de custos; destacando, entre os vários tipos, o custeio por absorção, o custeio direto ou variável, o custeio integral ou RKW, custeio padrão e o custeio baseado em atividade – ABC.

Assim, as organizações podem se valer de vários métodos de custeio para melhor gerenciamento e distribuição de seus custos.

1.9.1 Aplicação dos Controles de Custos

O controle de custo é o acompanhamento referente aos recursos e custos dos orçamentos e projetos, para que sejam cumpridos como o previsto. O controle de custo tem a função de monitorar o desempenho e as mudanças de forma a garantir que as mudanças sejam benéficas e, sendo assim, deve estar integrado com os outros processos de controle. O apêndice A é exemplo de controle por centro de custo.

1.9.2 Contabilidade com ênfase na Gestão da Informação

A contabilidade é considerada como um sistema de informação imprescindível para os gestores. Antes, a contabilidade não era vista como uma ferramenta gerencial, mas como uma exigência da lei. Atualmente é reconhecida como uma ferramenta gerencial por fornecer informações contábeis, de modo que sua finalidade é auxiliar os gestores na tomada de decisões na busca de um diferencial competitivo.

O objeto de estudo da contabilidade é o patrimônio, que compõem o conjunto de bens, direitos e obrigações das entidades, sejam pessoas físicas ou de uma instituição ou sociedade sem finalidade lucrativa e, por estar presente no dia a dia das empresas, deve obedecer às exigências da Legislação, conforme o Artigo 3º da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) N. 750/93 que são: Entidade, Continuidade, Oportunidade, Registro Pelo Valor original, Atualização Monetária, Competência, Prudência.

Gonçalves e Baptista (1998, p. 23) definem contabilidade como a “ciência que tem por objeto o estudo do Patrimônio a partir da utilização de métodos especialmente

desenvolvidos para coletar, registrar, acumular, resumir e analisar todos os fatos que afetam a situação patrimonial de uma pessoa”.

Franco (1997, p. 21), ensina que:

Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

A contabilidade gerencial é utilizada como instrumento de interpretação dos resultados apresentados pela contabilidade para analisar os indicadores financeiros e não financeiros. É também responsável pela elaboração de relatórios que são utilizados como fonte de informações úteis para os administradores, com a finalidade de identificar, mensurar e avaliar as informações econômicas das organizações, com o desígnio de munir os usuários das informações sobre o patrimônio, auxiliando os gestores na melhor tomada de decisão.

CAPÍTULO 2 – CONTROLES INTERNOS

Neste capítulo, será abordado o conceito e aplicabilidade dos controles internos no planejamento, execução e controle.

2.1 Conceito de Controles Internos

Os controles internos são instrumentos, métodos, procedimentos ou rotinas internas com finalidade de proteger o patrimônio da empresa e auxiliar em suas atividades. Assim, atuam como ferramentas confiáveis para alcançar os objetivos e as metas estabelecidas pela organização e inibir erros e evitar sua repetição; no entanto, a empresa deve organizar seus procedimentos correspondentes à estrutura empresarial, ao seu porte, à sua cultura, missão e finalidade.

D’Avilla e Oliveira apud Faria et al. definem controles internos como medidas preventivas contra fraude em suas operações. Esse tipo de controle é desenvolvido pelo conselho de administração, gerência ou outras pessoas da organização a fim de fornecer segurança e proteção das informações da empresa e assevera que a insuficiência dos controles internos facilita a realização de fraude e, quando ocorrem, os controles dessa empresa são colocados em dúvida.

Lunkes e Schnorrenberger ratificam a definição de controles internos como métodos adotados pela empresa para proteção de ativos, mensuração fidedigna das informações, cumprimento as leis, regulamentos, políticas, normas e procedimentos administrativos adotados. Dessa forma, sua correta execução previne perdas de toda ordem, inclusive as decorrentes de violação das leis e regulamentos internos. Além disso, sua relevância para o alcance dos objetivos planejados efetiva a diminuição de fraudes ou desperdícios em tempo hábil.

Attie (1995, p. 61), por sua vez, alerta que o controle interno não se confunde com auditoria interna, tendo em vista que a auditoria interna é uma área da organização e os controles internos são procedimentos adotados por ela, da mesma forma que é um sistema que “se projeta além daquelas questões diretamente relacionadas com as funções dos departamentos de contabilidade e de finanças”; dividindo-se, assim, em controles contábeis e controles administrativos tratados pontualmente mais adiante.

Na mesma abordagem, para Almeida (1996, p. 50) representa “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” e cita como exemplos os sistemas de conferência, a segregação de funções, o controle de qualidade e o treinamento de pessoal.

2.2 Principais funções dos controles internos

O sistema de controle interno possui inúmeras medidas relacionado às práticas que possibilitam à organização um controle mais efetivo das suas operações e com êxito no processo decisório. Sob a ótica contábil, estendem os processos para a proteção do ativo e confiabilidade dos registros contábeis e, sob o prisma administrativo, promove a eficiência operacional, voltadas às políticas administrativas. Para Rezende e Favero (2004, p. 37-38), Attie (1995, p. 62) e Mattos e Mariano (1999, p. 35), as principais funções dos controles internos são salvaguardar os ativos da empresa, garantir a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais, estimular a eficiência operacional, a aderência às políticas existentes, a prevenção de fraudes e a localização de erros e desperdícios.

2.2.1 Proteção dos Ativos

A proteção dos ativos é um procedimento cuja finalidade é proteger os bens e direitos da organização, fisicamente, contra roubos e desvios de disponíveis, por exemplo, ou erros e omissões por atividades ilícitas, conhecido também como salvaguarda dos ativos. Carvalho (2003, p. 41) indica como proteger os interesses da empresa, uma vez que esse sistema de controle deve ser capaz de prevenir contra roubos ou furtos de bens e direitos, omissões ou erros, fraudes e outras atividades ilícitas, consoante Attie apud Rezende e Favero (2004, p. 37), que a descreve como a “proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e fiscos devidos a erros ou irregularidades”. Sob o ponto de vista de Mattos e Mariano (1999, p. 35), abrange medidas para defender a empresa de qualquer situação indesejável que cause avarias nos ativos da empresa, sejam contra erros intencionais ou erros não intencionais. São exemplos de métodos, procedimentos e rotinas: utilização de fechaduras, cofres, conciliação bancária,

conferência dos registros financeiros e contábeis, delegação de autoridade, atribuição e segregação de funções, estabelecimento de alçadas.

2.2.2 Exatidão e Fidedignidade dos Dados Contábeis, Financeiros e Operacionais

As organizações devem ter por objetivo processos internos formalizados para garantir a fidelidade das informações, assegurando sua forma exata, completa de acordo com a realidade dos fatos. Envolve a geração de informações corretas e disponíveis no momento certo, como destaca Mattos e Mariano (1999, p. 35), pois informações erradas, baseados em registros errados, ocasionarão tomadas de decisão incorretas. A contabilidade é um eficaz instrumento de controle visto que “na medida em que as transações são classificadas e registradas segundo uma estrutura formal de contas e um plano de contas, capaz de permitir, sobretudo, a análise e a conciliação dos dados contábeis e a solução em tempo hábil, para os casos divergentes”, como assegura Carvalho (2003, p. 45-46).

2.2.3 Estímulo à eficiência operacional

O êxito do desenvolvimento operacional é obtido com a constante busca de melhorias, processos e procedimentos da organização criados para a condução de tarefas de maneira a auferir o entendimento, a aplicação e a ação tempestiva e uniforme. São rotinas internas estabelecidas para cada área da empresa para conduzir aos seus objetivos e à melhor utilização dos recursos disponíveis, estando relacionadas aos objetivos básicos da organização: “é a possibilidade de se fazer mais com menos” (BARRAGAN, 2005, p. 70). Também permite o monitoramento e a manutenção dos indicadores de desempenho, como a comparação entre orçado e realizado, metas previstas e atingidas. Por fim, Mattos e Mariano (1999, p. 35) advertem que “numa empresa onde não existam controles de qualquer tipo, certamente ocorrerão desperdícios e desvios”. Como exemplo, pode ser citado o estabelecimento de políticas e procedimentos, e contratação de colaboradores treinados e capacitados.

2.2.4 Aderência às Políticas Administrativas

As políticas administrativas atestam que o conjunto de procedimentos relativos aos negócios, adotado pela administração, seja seguido adequadamente por todos os níveis hierárquicos. A divulgação das regras de conduta e sua execução devem ser claras, objetivas, e, de certa forma, flexíveis e condizentes com os valores e a cultura da organização. Carvalho (2003, p. 50) observa: “Um fator importante na adesão às políticas da organização é a revisão realizada pelo departamento de Auditoria Interna, em que se identificam as transações efetuadas pela empresa que não estejam de acordo com as políticas determinadas pela administração”.

2.3 Princípios de Controle Interno

Para que uma entidade consiga implementar com sucesso os controles e, assim, atender os objetivos estabelecidos, é necessário seguir os princípios fundamentais de controles internos. Trata-se de um conjunto de medidas que devem ser adotadas em termo de políticas, diretrizes, regras, sistemas e organização, com o objetivo de minimizar possíveis falhas. A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação e execução e por adaptá-los às novas circunstâncias.

Attie (1995, p. 64-65) aponta como princípios:

- a) a responsabilidade deve ser determinada. Se não existe uma delimitação exata da responsabilidade, o controle será ineficiente;
- b) a contabilização e as operações propriamente ditas devem ser segregadas. Um funcionário ou departamento não deve ocupar uma posição em que tenha controle contábil e, ao mesmo tempo, controle das operações que geram os lançamentos contábeis;
- c) devem ser utilizadas todas as provas disponíveis, independentes, para comprovar seguramente que as operações e a contabilidade estão em forma exata;
- d) nenhuma pessoa, individualmente, deve ter completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial;
- e) o pessoal deve ser cuidadosamente selecionado e treinado. Um treinamento cuidadoso resulta melhor rendimento, menores custos e empregados atentos e ativos;
- f) se possível, deve haver rotação entre os funcionários designados para cada trabalho; deve ser obrigatória para pessoas que ocupam cargos importantes. A rotação reduz a oportunidades para que se cometam fraudes e, freqüentemente, resulta em novas idéias de sistemas;
- g) todas as instruções devem ser por escrito. Os manuais de procedimentos fomentam a normalização, a eficiência e evitam erros;

- h) quando aplicável, os funcionários devem ter carta de fiança. A fiança protege a empresa e serve para dissuadir, psicologicamente, os empregados “em tentação”;
- i) não devem ser exageradas as vantagens de proteção do método de partidas dobradas; este método não substitui o controle interno;
- j) devem-se utilizar as contas de controle com a maior amplitude possível. Estas contas devem provar a exatidão dos saldos das contas detalhadas que devem ser controladas por outros funcionários;
- l) deve-se utilizar equipamento mecânico sempre que viável. Embora sempre seja necessário vigilância para evitar erros e manipulações, mesmo com a utilização de equipamentos, com estes facilitam-se as operações, fomenta-se a divisão de trabalhos e pode-se reforçar o controle interno;
- m) deve existir um sistema de revisão e avaliação independentemente das normas, operações e registro da empresa, por um departamento de Auditoria Interna ou por uma pessoa que exerça essas atividades.

Almeida (1996, p. 51-57) menciona os princípios:

- responsabilidade: atribuições à funcionários ou setores definidas e limitadas por escrito;
- rotinas internas: manuais de organização definindo as rotinas internas;
- acesso aos ativos: limitação ao acesso de funcionários aos ativos e controles físicos;
- segregação de funções;
- confronto dos ativos com os registros: periodicamente confrontar os ativos com os registros contábeis;
- amarrações do sistema: assegurar que as transações sejam autorizadas, com valor correto e dentro do período de competência;
- auditoria interna: verificar periodicamente o cumprimento, a necessidade de adaptações e criação de novas normas internas ;
- custos de controle x benefícios: custo de procedimentos comparado aos benefícios esperados;
- limitações do controle interno: conluio, negligencia ou falta de treinamento de funcionários.

Rezende e Favero (2004, p. 41-42) indicam:

- responsabilidades: caberá a administração da entidade a responsabilidade sobre os controles internos;
- segregação de funções;
- amarração do sistema.

Por sua vez, Mattos e Mariano apontam (1999, p. 36):

- validade;
- autorização;
- perfeição;
- tempestividade;
- avaliação.

Sendo assim, a observância destes princípios conduz a uma melhoria no processo de gestão e eficiência no setor financeiro. Por meio da leitura dos fundamentos relacionados aos controles internos, a administração da empresa é responsável pelo acompanhamento e pelo aprimoramento dos mesmos, valendo-se de informações elaboradas e fornecidas pelo setor contábil.

2.4 Tipos de Controles Internos

Segundo Attie (2011, p.192-193 apud COSTA, 2013), os controles internos dividem-se em controles administrativos e controles contábeis:

- Controles administrativos – compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, relacionam-se de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência, abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios e desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade;
- Controles contábeis – compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente, incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores.

Sá (1998, p. 106 apud REZENDE, 2004, p. 36) define controles administrativos como sendo os “concernentes basicamente à ‘eficiência operacional’ e à ‘vigilância gerencial’, e que só indiretamente são referidos nos registros contábeis”. Este controle compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados à eficiência operacional da empresa.

Controles contábeis, para Sá (1998, p. 106 apud REZENDE, 2004, p. 36), são “aqueles que se relacionam diretamente com o patrimônio e com os registros e demonstrações contábeis que eles dizem ser demonstrações financeiras.”

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 46), Controle está intimamente ligado à função de planejamento, quando se propõe assegurar que as atividades da organização estão em conformidade com os planos.

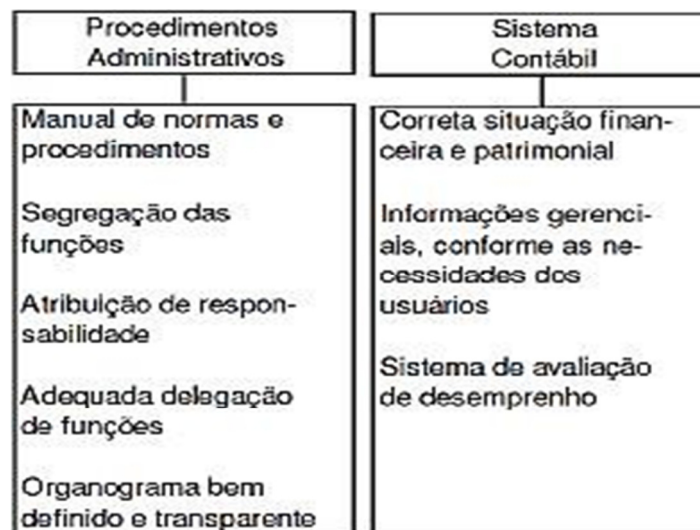
Contudo, para que a organização alcance seus objetivos e metas, é importante a adoção de alguns conceitos e técnicas para maior controle de seus desempenhos. Em um primeiro momento, é preciso entender a característica dos controles e as técnicas que são utilizadas para a execução dos mesmos, pois sua finalidade é fornecer os dados corretos para a contabilidade, visando registrar de forma exata os fatos ocorridos e minimizar erros que inviabilizam as operações da empresa.

Para Almeida (2003, p. 65 apud SILVA, 2011, p. 7), os objetivos principais dos Controles Internos são:

- Proteger os bens e direitos das entidades;
- Estimular a obediência às normas internas da organização;
- Motivar os empregados à eficiência operacional;
- Conferir a qualidade e exatidão do fluxo de informações.

De forma resumida, a figura abaixo demonstra os procedimentos administrativos e contábeis em relação aos controles internos:

Figura 2 – Sistemas Contábeis e de Controles Internos



Fonte: OLIVEIRA; DINIZ, 2001, p. 142 apud COSTA, 2013

Por consequência das decisões ousadas que as organizações tomam no seu dia a dia para alcançar seus objetivos e crescimento econômico, nota-se a importância dos controles internos, os quais estão ligados não somente ao setor contábil, mas também à área operacional e administrativa. Este novo cenário requer estratégia e planejamento, sendo de fundamental importância para a empresa obter sucesso e continuidade em suas operações.

Ainda de acordo com Attie (2011, p. 191 apud CABRAL, 2013, p. 19), “[...] para existir controle eficiente das operações e poder de análise é preciso existir relatórios, indicadores, e outros índices que reflitam a gestão das operações pelos funcionários contratados e o atendimento aos planos e metas traçados”.

A NBC TA, Norma Brasileira de Contabilidade Técnicas de Auditoria, 315 e a Resolução CFC nº 1.212/09 definem controles internos como:

[...] processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis da governança, administração e outros funcionários para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade no que se refere à contabilidade dos relatórios financeiros, efetivamente e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

Para que o controle interno tenha um bom desempenho, é necessário o acompanhamento e a manutenção constantes, com o propósito de verificar o cumprimento dos objetivos traçados. No entanto, Crepaldi (2011, p. 392 apud REZENDE, 2004, p. 40) lembra que “não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém o verifique periodicamente”.

Para Almeida (1996, p. 60), esta avaliação consiste em:

- Determinar os erros e irregularidades que poderiam acontecer;
- verificar se o sistema atual de controle detectaria de imediato esse erro ou irregularidade;
- Analisar as fraquezas ou falhas de controles, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades [...];
- Emitir relatórios-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

Segundo Crepaldi (2007, p. 2088 apud DALMILO, 2010, p. 24), existem três etapas para se avaliar o controle interno, sendo elas:

- o realce do sistema;
- a avaliação propriamente dita do sistema;
- a realização de teste de cumprimento de normas internas.

Existe também outro procedimento de avaliação técnica: os controles internos podem ser avaliados por questionários descritivos que, normalmente, decorrem do levantamento detalhado das atividades que estão sendo desempenhadas.

Entretanto, mesmo que o sistema de controles internos tenha todo o acompanhamento necessário e todas as manutenções realizadas, assim com qualquer sistema,

ainda existem algumas limitações. O IBRACON (2000, p. 63 apud DALMILO, 2010, p. 26), Instituto Brasileiro de Auditores Independentes do Brasil, esclarece:

A eficácia do sistema de controle interno está sujeita a limitações, tais como mal-entendidos sobre instruções, erros de julgamento, descuido, distração, fadiga, falta de responsabilidade e outros, que poderão alterar políticas e procedimentos; por este motivo, o sistema de controle deve estar sob supervisão constante da administração da empresa, a fim de determinar se seu funcionamento se dá conforme as expectativas e promove correções ou alterações conforme as circunstâncias.

Logo, estas limitações evidenciam a necessidade de o administrador estar sempre atento a eventuais circunstâncias que podem prejudicar a execução dos controles internos. Com o intuito de colaborar para o aprimoramento dos controles e diminuir os efeitos operacionais destas limitações, é primordial a colaboração de todos os setores envolvidos, para que se possa ter uma visão clara de tudo o que ocorre durante o desempenho das rotinas.

2.5 Técnicas de Controles Internos

As técnicas de controles internos são aplicadas de acordo com o tamanho, complexidade e necessidade de cada empresa. Segundo Sobrinho et al. (2007, p. 17) conceitua técnicas de controles internos como “conjunto de processos e ferramentas operacionais de que serve o controle para obtenção de evidências, as quais devem ser suficientes, adequadas, relevantes e úteis para conclusão dos trabalhos”.

Conforme Attie (2000, p. 117 apud BAPTISTA, 2010, p. 30-31), as principais práticas que podem dar suporte à salvaguarda dos interesses são as seguintes:

- Segregação de funções: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização;
- Sistema de autorização e aprovação: compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos;
- Determinação de funções e responsabilidades: a existência organogramas claros determinam linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica;
- Rotação de funcionários: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Dessa forma, é possível reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas ideias;
- Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa à contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes;
- Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa

independente ao custo diante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

Pinheiro (2009, p. 16) descreve que o Sistema Administrativo de Controle Interno utiliza como técnicas de trabalho o registro contábil, a auditoria, a fiscalização e o controle. Em sua definição:

O registro contábil, suportado por documentação idônea, efetuado tempestivamente e conforme norma de contabilidade, objetiva salvaguardar o patrimônio estatal, prestar informações tempestivas e fidedignas que auxiliem os gestores no processo de tomada de decisão e na transparência aos atos e fatos da gestão fiscal.

A auditoria constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia de atos administrativos, controles internos, informações físicas, orçamentárias, contábeis, financeiras e operacionais.

A fiscalização visa verificar o cumprimento de leis, normas e determinações, comprovar se o objeto dos programas de governo corresponde às especificações estabelecidas, se atende às necessidades para as quais foi definido, se guarda coerência com as condições e características pretendidas e se os mecanismos de controle são eficientes.

O controle tem por objetivos o acompanhamento e a atuação no processo de maneira que os seus efeitos estejam em conformidade com padrões estabelecidos, devendo ser exercido para manter resultados ou para melhorá-los.

Desta maneira, o sistema de controle interno se estabelece com os procedimentos executados, de forma contínua, em cada estágio das técnicas de trabalho. A finalidade básica é planejar e projetar as atividades adequadas a serem obtidas, envolvidas no processo de controle e avaliação.

2.6 Sistema de Informações e os Controles Internos

Com o desenvolvimento econômico, as empresas com o alto índice de competitividade têm que se adequar a um Sistema de Informação para analisarem problemas, visualizar assuntos complexos, receber informações objetivas para que possam ser eficazes na tomada de decisão. O sistema de informações é formado pela junção de dados dos colaboradores, clientes, mercados, que representam eventos decorrentes na organização, enquanto o propósito da informação é capacitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente de seus recursos.

Conforme Laudon (2007, p. 9 apud JOCHIMS, 2008, p. 18), entende-se por Sistema de informação:

um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.

Os controles internos é um processo de grande importância para o sistema de informação, está ligado ao planejamento e tem como objetivo fornecer informações seguras para a tomada de decisão, preservando o patrimônio, evitando erros e fraudes para que as organizações atinjam seus resultados.

Segundo Franco (1991, p. 207 apud MAIA, 2005, p. 56), entende-se que:

Os controles internos são todos os instrumentos da organização destinados a vigilância, fiscalização e verificação, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Essas informações são fundamentais, pois a natureza da Controladoria está relacionada ao processo de gestão e, basicamente, é responsável pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa, tendo como função assegurar o resultado da companhia; para tanto, deve atuar com consistência em todas as etapas do processo de gestão da empresa.

A Controladoria utiliza-se de um Sistema de Informação por meio do qual o *Controller* estrutura uma forma de organizar os dados mais apropriados para contribuir na qualidade das decisões dentro da organização.

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2006, p. 48 apud PASSOS, 2010, p. 2).

A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e de avaliação a prover aos seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Segundo Padoveze (2002, p. 45 apud SANTOS, 2010, p. 22) “as informações são os dados que foram processados e armazenados de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real ou percebido para suas decisões correntes e prospectivas”.

A integração dos sistemas de informações ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback*, os quais constituem requisitos para que o sistema da empresa mantenha-se no rumo dos resultados desejados.

O Modelo de Gestão define, em sentido amplo, a necessidade de sistemas de informações requerida para a tomada de decisão, também responsável pelo registro, processamento dos dados e sua conversão em informações e consequente à disseminação. Nesse sentido, é necessário o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que garantam o suporte requerido à atuação gerencial preconizada.

Nesse sentido, Mcgee e Prusak (1994, p. 3 apud JAEGER, 2009, p. 36) relatam:

Numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. As organizações que liderarem essa competição serão as grandes vencedoras do futuro, enquanto as que não o fizerem serão facilmente vencidas por suas concorrentes.

A construção do sistema de informação baseia-se em procedimentos, princípios e conceitos, que são definidos no planejamento e no controle. Assim, o objetivo fundamental do sistema de informação é fornecer suporte informativo ao planejamento, execução, controle e direção em todos os níveis da organização.

À medida que a organização desenvolve suas atividades: compra, processa, estoca, paga, vende, recebe e deposita, constitui fatos que geram a entrada de informações para o sistema. Em decorrência dessas atividades, o controle interno tem como finalidade eliminar os riscos que afetam as atividades da organização.

CAPÍTULO 3 – MODELO DE CONTROLES INTERNOS

A importância dos controles internos se destaca na área financeira, pois toda organização deseja estar inserida no ambiente em que atua de maneira sólida e com recursos devidamente controlados para melhor conduzir suas operações e poder realizar suas metas e objetivos. Sendo assim, os tópicos seguintes têm por objetivo fazer uma abordagem referente à importância dos modelos de controle interno no âmbito da gestão financeira e apresentará as características de cada um.

3.1 Contas a Receber

O controle de contas a receber administra e controla os valores das contas que são os valores provenientes das vendas ou prestações de serviços realizados pelas empresas aos clientes, que assumem pagar os valores correspondentes aos serviços prestados ou mercadorias adquiridas. A conta a receber representa a conservação dos clientes atuais e a atração de novos clientes; estas operações são amparadas por documentos fiscais que tenham validade jurídica.

Para Almeida (1996, p. 154)

As contas a receber são os direitos adquiridos por vendas á prazo de bens e serviços relacionados com o objetivo social da empresa. As quais são classificadas como:

- adiantamento (férias, viagens, 13º salário) e empréstimos a empregados, administradores, acionistas e empresas controladas e coligadas;
- impostos a recuperar (ICMS e IPI);
- depósitos compulsórios;
- sinistros a receber; e
- contas retificadoras (provisão para devedores duvidosos, duplicatas descontadas etc.).

Portanto, para se obter uma administração eficiente das contas a receber, dependerá da política de crédito adotada pela organização e também a observação da margem de lucro da organização.

De acordo com Machado (2004, p. 102):

Nos casos em que a margem de lucro é grande, a possibilidade da empresa optar por uma política de crédito liberal é plenamente justificável. Contudo, quando a margem de lucro é relativamente pequena, a flexibilização do

crédito pode, como consequência, aumentar o nível de incobráveis comprometendo assim a rentabilidade.

Segundo Chiavenato (1994, p. 66-68),

existem três aspectos importantes da administração de contas a receber, as políticas de crédito, as condições de crédito e as políticas de cobrança.

1. Políticas de crédito: Serve para indicar as bases para a concessão de crédito ao cliente e qual o valor máximo desse crédito. Os padrões de crédito definem os créditos de pagamento, índices financeiros etc. As políticas de crédito dependem de certas variáveis que podem afrouxar ou apertar os padrões de crédito. Essas variáveis são os volumes de venda, período médio de cobrança e perda com devedores incobráveis.

2. Condições de crédito: As condições de crédito constituem as condições de pagamento exigidas dos clientes que compram a crédito. As condições de crédito costumam especificar:

Descontos financeiros para pagamento antecipado ou o pagamento á vista.

Período de desconto dentro do qual o cliente pode pagar com o desconto financeiro.

Período de crédito, ou seja, o prazo de tempo para o cliente efetuar o pagamento às empresas para o recebimento das contas a receber nas datas de seus vencimentos. As políticas de cobrança podem ser avaliadas pelo número de clientes inadimplentes ou incobráveis. Na realidade, estes números dependem também das políticas de crédito, nas quais a empresa se baseou para conceder crédito aos clientes.

Em atenção a esta característica, a administração das contas a receber deve ser realizada de forma eficiente pelo administrador financeiro, que deve estar atento aos limites de crédito para evitar concessões de forma irregular, pois sua função é minimizar os riscos de atrasos e perdas por falta de pagamentos.

3.1.1 Controle de Valores a Receber

O sistema de controle de contas a receber é uma das ferramentas mais importantes do controle interno na área financeira. Sua finalidade é controlar os valores a receber de curto e longo prazo, provenientes das vendas a prazo e disponibilizar informações concernentes aos créditos sobre as duplicatas a receber, conforme tratado anteriormente.

Para a eficácia deste controle, é imprescindível que seja realizada uma avaliação do histórico detalhado do cliente antes da concessão de crédito. A administração obtém estas informações por meio de sistemas como planilhas simples no *Excel* ou *software* que forneçam os dados necessários da condição dos clientes pelo cadastro individual, de forma que uma

correta gerência das contas a receber exige planejamento adequado que resultará em progresso para a organização.

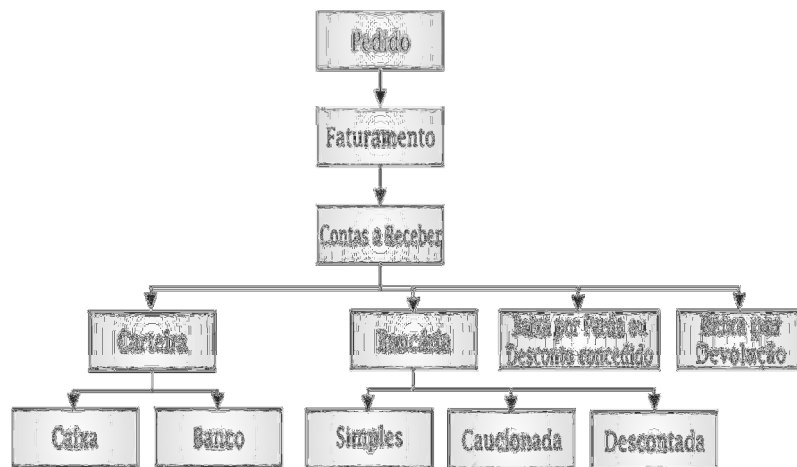
Segundo Oliveira (2005, p. 21), o

controle de contas a receber tem como finalidade controlar os valores a receber provenientes das vendas a prazo, e deve ser organizado para:

- Fornecer informações sobre o total dos valores a receber de clientes;
- Estimar valores a receber que entrarão no caixa de empresa, por períodos de vencimento, por exemplo, 3, 5, 7, 15, 30, 45 e 60 dias;
- Conhecer o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso, bem como tomar providências para cobrança e os recebimentos dos valores em atraso;
- Fornecer informações dos clientes que pagam em dia;
- Fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa.

Apresentaremos abaixo um de fluxograma de contas a receber e dois modelos de controle de contas a receber:

Figura 3 – Fluxograma de Contas a Receber



Fonte: RITTA, 2010, p. 71

A figura 3 demonstra toda movimentação realizada no sistema de contas a receber.

Figura 4 – modelo de ficha de contas a receber

Empresa:				Anexo 4	
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER					
(Controle por data de vencimento)				Mês/ano:	
DIA	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR	RECEBIMENTO	
			(R\$)	DATA	VALOR (R\$)
2	Maria Moreira	Cheque 386-A - Banco Bradesco	370,00	2	370,00
2	Ângela Nogueira	Cheque 4720 - Banco Itaú	320,00	2	320,00
2	Rei das Malhas	Cheque 1236 - Banco Bradesco	290,00	2	290,00
2	Moda Jovem	Cheque 886-C - Banco do Brasil	270,00	2	270,00
2	Três Marias	Boleto 101	450,00	2	450,00
2	Mulher Moderna	Boleto 105	380,00	2	380,00
2	J. B. Ltda.	Boleto 110	650,00	2	650,00
2	Roupas & Acess.	Boleto 112	500,00	2	500,00
2	Criativa	Boleto 115	480,00		-
TOTAL A RECEBER NO DIA			3.710,00		3.230,00

Fonte: OLIVEIRA, 2005, p. 21

Observa-se no controle da figura 4 que as contas são controladas pelo total geral compondo os valores de todos.

Figura 5 – Modelo de Sistemas de Controle de Contas a Receber

Fonte: Quickfast

Constate-se na figura 5 um controle de forma individual de que compõe o histórico do cliente.

3.2 Controle de Contas a Pagar

O Controle de Contas a Pagar refere-se às obrigações que a empresa assume perante terceiros, relativas aos produtos e serviços, obrigações fiscais e trabalhistas, baseando-se em documentos como: notas fiscais, duplicatas, boleto de cobrança bancária, formulário simples de pedido ou orçamento, cópia de cheque pré-datado ou formulário interno em que possa haver pelo menos o nome do credor, o valor e a data do compromisso, através do controle financeiro é possível visualizar os compromissos assumidos, possibilitando o controle de datas para serem efetuados os pagamentos. Salienta-se a necessidade de documentos fiscais e legais para pagamentos das obrigações.

Segundo Oliveira (2005, p. 24)

Tem como finalidade de honrar os compromissos financeiros, controla os valores a pagar, e deve ser organizada obedecendo aos períodos de vencimentos: dia, mês, semana, quinzena, 30, 45, 60 dias.

- Estabelece prioridades de pagamento em caso de dificuldades financeiras;
- Controla o montante dos compromissos já vencidos e não pagos, em casos de dificuldades financeiras;
- Fornece informações para elaboração de fluxo de caixa.

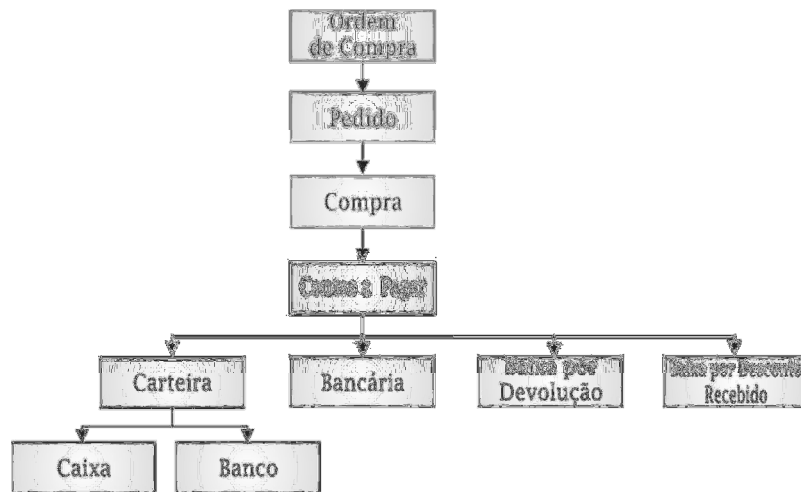
Conforme define Silva (1977, p.154 apud MAGNUS, 2007, p.29): “O controle de contas a pagar tem por objetivo verificar, controlar e processar os pagamentos de contas (notas fiscais, recibos, faturas de fornecedores, etc.)”.

É necessário elaborar controles que informem uma previsão de desembolso dos totais a pagar, obedecendo ao seu vencimento, haver uma ordem cronológica para ter controle das datas de pagamento de curto e de longo prazo, podendo assim, quando enfrentar dificuldade financeira, estabelecer prioridades necessárias para honrar todos os compromissos.

Cada empresa pode adotar seu método de controle de contas a pagar, embora o essencial seja que ele permita evidenciar claramente todos os compromissos a serem pagos, evitando, assim, atrasos no pagamento e permitindo uma previsão dos recursos a serem desembolsados.

Apresentaremos abaixo um de fluxograma de contas a pagar

Figura 6 – Fluxograma de Contas a Pagar



Fonte: RITTA, 2010, p. 72

Na figura 6 é demonstrada a movimentação no sistema de contas a pagar. Abaixo, segue um quadro referente à forma de Controles a Pagar:

Figura 7– Controle de Contas a Pagar

Empresa: Malharia Alfa Ltda.				Anexo 5	
CONTROLE DE CONTAS A PAGAR					
(Controle por data de vencimento)				Mês/ano: Maio/05	
DIA	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)	PAGAMENTO	
				DATA	VALOR (R\$)
2	Contabilidade Souza	Honorários Contábeis: 04/2005	400,00	02.05	400,00
2	CEMIG	Fornecimento Energia	600,00	02.05	600,00
2	Ind. Embal. Delta	dpl. 1280	380,00	02.05	380,00
2	Fiação Estrela	dpl. 232/2	600,00	02.05	600,00
2	Fiação Santana	dpl. 525-A	1.380,00	02.05	1.380,00
2	Aviamentos Ltda.	dpl. 126	300,00	02.05	300,00
2	Posto Corujão	NF. 642	300,00	02.05	300,00
2	Banco do Brasil	Empréstimo: parc. 04/6	1.200,00	02.05	1.200,00
2	Imobiliária Silva	Aluguel: abril/2005	2.100,00	02.05	-
2	Encargos Sociais	Guias INSS e FGTS	2.040,00	02.05	2.040,00
TOTAL A PAGAR NO DIA			9.300,00		7.200,00

Fonte: OLIVEIRA, 2005, p. 24.

Figura 8 – Modelo de Sistemas de Controle de Contas a Pagar

Parcela	Vencimento	Valor	Pagto.	Documento	Operação	Conta Corrente	Ok	D
10	10/10/2000	300,00					<input type="checkbox"/>	
11	10/11/2000	300,00					<input type="checkbox"/>	
12	10/12/2000	300,00					<input type="checkbox"/>	
13	10/01/2001	300,00					<input type="checkbox"/>	
14	10/02/2001	300,00					<input type="checkbox"/>	

Fonte: QuickFast

O sistema de informação é uma ferramenta indispensável nos controles de pagamentos assumidos pela empresa e o gestor, com os indicadores e as informações da situação financeira da organização, tem a possibilidade de planejar uma gestão eficaz, sendo necessária a utilização eficiente dos controles financeiros. Sem um sistema de informação que demonstre a movimentação de compra e venda, o gestor não terá como programar as contas a pagar, por não saber quanto e quando entrará dinheiro no caixa, correndo o risco de acumular dívidas em uma época em que pode não ter contas a receber para liquidá-la.

Nessa situação, as organizações, para manter o seu crédito com os fornecedores, fazem opção pelo empréstimo em bancos, pelos quais pagam altos juros, os quais podem contrair altos prejuízos e chegarem a uma posição que pode se tornar sem volta.

3.3 Controle Bancário

Em essência, um ativo é classificado no grupo de disponível quando não há restrições quanto ao seu uso imediato: “caixa e bancos são classificados na primeira linha do lado do ativo no balanço patrimonial, ou seja, é o ativo de maior liquidez” (ALMEIDA, 1996, p. 35). Por sua pronta liquidez, está mais sujeito à utilização indevida: “A melhor forma de se certificar que os recursos em caixa existem é contá-los fisicamente” (ALMEIDA, 1996, p.

36); contudo, as contas correntes bancárias não podem ser verificadas dessa forma. Attie (1995, p. 161-162) cita alguns controles que podem consolidar o controle bancário:

- segregação de funções entre a custódia de valores e a contabilização;
- sistema de autorização e aprovação para pagamentos;
- conciliações bancárias periódicas e revisadas por pessoas independente a de sua preparação;
- utilização de fichas de razão individuais para as diversas contas do disponível;
- utilização de duas pessoas independentes para a assinatura de cheques;
- abertura de contas bancárias pela administração;
- sistema de fundo fixo para os valores mantidos em mãos;
- cancelamento de documentação comprobatória após o pagamento;
- controle de pagamentos para evitar atrasos e conseqüentemente multas ou juros de mora; e
- controle diário dos recebimentos e acompanhamento entre o valor depositado e o efetivamente recebido.

Na visão de Oliveira (2005, p. 18), controle bancário “é o registro diário de toda movimentação bancária e do controle de saldos existentes, ou seja, os depósitos e créditos na conta da empresa” e têm duas finalidades: a primeira configura-se em confrontar os registros contábeis com os lançamentos gerados pelo banco e, a segunda, em gerar informações a fim de auxiliar na composição do fluxo de caixa.

A importância do controle eficiente da movimentação de valores por meio bancário é salientado por Santos e Trindade (2011, p. 5), que preconizam a necessidade de adoção de procedimentos como a conciliação da contabilidade com os extratos bancários, a conferência do caixa e do saldo contábil, acompanhamento de saldos em conta corrente e averiguação dos valores que apareçam injustificadamente.

No ponto de vista de Magnus (2007, p. 25), para maior transparência, os extratos bancários deverão ser conciliados diariamente com o objetivo de, ao final do dia, apresentar a posição correta dos valores registrados contabilmente. Dessa forma, é possível evidenciar as divergências e possíveis fraudes e corrigi-las em tempo hábil. Medidas como cópias de cheques, cheques nominais, depósitos, transferências e débitos em conta formalmente documentados, identificando a conta bancária, e a prévia autorização poderão também ser implantadas como procedimentos.

As figuras 9 e 10 apresentam modelos de conciliação bancária:

Figura 9 – Conciliação Bancária

CONCILIAÇÃO BANCÁRIA				
Nome da Entidade: Associação Brasiliense de Amparo ao Menor Carente				
Banco: Banco Patrimonial S/A				
Conta-corrente: 600.001-1 Conta do razão: 1.1.1.021				
Saldo em conta corrente em 31/12/X1				200,00
2. Mais (+)				
2.1. Débitos contabilizados e não constantes no extrato				30,00
3. Menos (-)				
3.1. Cheques emitidos e não compensados				40,00
4. Saldo bancário ajustado (1+2-3)				190,00
5. Saldo Contábil				190,00
Cheques Emitidos e Não Compensados				
Cheque	Emitido em	Compensado em	Histórico	Valor
12001	23.12.X1	03.01.X2	Material de expediente	25,00
12003	28.12.x1	05.01.X2	Serviço de manutenção	15,00
TOTAL				40,00
Observações:				
Local e data:		Responsável		Visto
Brasília, 10.01.X2				

Fonte: MAGNUS, 2007, p. 26

Figura 10 – Controle de Movimento Bancário

Empresa: Malharia Alfa Ltda.				Anexo 2
CONTROLE DE MOVIMENTO BANCÁRIO				
Número da Conta: 12352-8		BANCO: XYZ	AGÊNCIA: 343-9	
DATA	HISTÓRICO	CRÉDITO	DÉBITO	SALDO
	Saldo anterior			3.360,00
02.05	Receb. de clientes - boletos: 101/105/110/112	1.850,00		5.210,00
02.05	Depósitos em cheques	1.250,00		6.460,00
02.05	Débito em conta: fatura CEMIG		600,00	5.860,00
02.05	Pagto. fornecedores - cheque 2128		1.980,00	3.880,00
02.05	Débito em conta: CPMF		19,00	3.861,00
02.05	Pagto. INSS e FGTS ref. abril/05 - ch. 2129		2.040,00	1.821,00
02.05	Débito em Conta: parcela empréstimo		1.200,00	621,00
SALDO A TRANSPORTAR				621,00

Fonte: OLIVEIRA, 2005, p. 18

Dessa forma, nota-se a importância do controle eletrônico como garantia de exatidão das informações; contudo, o controle feito entre extrato bancário e lançamentos contábeis

consolida-se manualmente, tornando-se imprescindível a segregação de funções e seu controle diário.

3.4 Controle de Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. O termo fluxo de caixa é também denominado pela expressão inglesa *cash flow*, consiste na representação dinâmica da situação de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. De forma mais sintética, pode-se conceituar: é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

O Fluxo de Caixa demonstra ao gestor financeiro o quanto a organização precisa de recursos para pagar suas dívidas, desenvolvidos através de sistemas, para que seja eficaz no controle de gastos e garanta, através dos sistemas de informações, o controle das origens e aplicações dos recursos.

Segundo Silva (1993, p. 248), a expressão fluxo de caixa pode ter várias dimensões, dentre as quais destacamos:

O fluxo de caixa passado, isto é, aquele que já foi realizado e o fluxo de caixa previsto, ou seja, previsão de caixa que abrange um período futuro. Dentro da própria empresa, uma das funções do administrador de caixa será a comparação do fluxo de caixa previsto e realizado, objetivando identificar eventuais variações e as causas dessas ocorrências.

Para a elaboração do fluxo de caixa, é realizado um planejamento através do acompanhamento a partir de projeções de vendas e custos da empresa. Com base nessas estimativas, o administrador financeiro projetará o fluxo de caixa de acordo com o ciclo operacional e as necessidades da empresa. Considerando-se todos os ingressos e desembolsos de um determinado período, pode-se determinar antecipadamente os objetivos e metas a serem alcançadas.

Conforme define Zdanowicz (1992, p.17), “é através desse instrumento, que o administrador financeiro poderá verificar a capacidade da empresa de gerar capital necessário para a sua expansão, modernização, implantação e realocização”.

Considerando a relevância e importância da ferramenta do Fluxo de Caixa, a lei 11.638/2007 define que as empresas de capital aberto e as de capital fechado, de grande porte,

a partir do exercício de 2008, estão obrigatórias a apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) em substituição à Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), essas alterações têm o propósito de adequar a Lei 6.404/76 à nova realidade econômica brasileira, tendo em vista a globalização comercial e a evolução dos princípios fundamentais da contabilidade. As mudanças têm o objetivo de criar condições para harmonizar as práticas contábeis aplicadas no Brasil e suas demonstrações contábeis, correspondentes com as práticas e demonstrações exigidas pelos mercados financeiros. Abaixo, o quadro 2 demonstra um Modelo de Fluxo de Caixa Contábil:

Quadro 2 – Demonstração dos Fluxos de Caixa

1. Método Direto	20x1	20x0
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais		
Recursos Recebidos		
Entidades Governamentais	3,00	2,00
Entidades Privadas	3,00	1,00
Doações e Contribuições Voluntárias	1,00	1,00
Próprios	1,00	2,00
Rendimentos Financeiros	1,00	1,00
Outros	1,00	1,00
Pagamentos Realizados		
Aquisição de bens e Serviços – Programas (Atividades) Executados	(3,00)	(2,00)
Salários e Encargos Sociais do Pessoal Administrativo	(1,00)	(1,00)
Contribuições Sociais, Impostos e Taxas	(0,00)	(0,00)
Outros Pagamentos	(1,00)	(1,00)
(=) Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	5,00	4,00
Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento		
Recursos Recebidos pela Venda de Bens	1,00	2,00
Outros Recebimentos por Investimentos Realizados	1,00	1,00
Aquisições de Bens e Direitos para o Ativo	(3,00)	(4,00)
(=) Caixa Líquido Consumido pelas Atividades de Investimento	(1,00)	(1,00)
Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento		
Recebimentos de Empréstimos	1,00	3,00
Outros Recebimentos por Financiamentos	1,00	1,00
Pagamentos de Empréstimos	(2,00)	(2,00)
Pagamentos de Arrendamento Mercantil	(2,00)	(3,00)
(=) Caixa Líquido Consumido pelas Atividades de Financiamento	(2,00)	(1,00)
(=) Aumento Líquido de Caixa e Equivalentes de Caixa	2,00	2,00
Caixa e Equivalentes de Caixa no Início do Período	3,00	1,00
Caixa e Equivalentes de Caixa no Fim do Período	5,00	3,00

Fonte: Resolução CFC 1.409 de 2012.

O principal objetivo o fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

Considerando as dificuldades da empresa, que utiliza o planejamento para elaborar o fluxo de caixa, elas serão bem menores; pois, se a empresa souber, no início de cada período, quais as necessidades ou os excedentes de recursos financeiros, poderá tomar a decisão mais adequada para solucionar seus impasses de caixa, antecipadamente.

Segundo Ezra Solomon (1992, p. 24 apud NECTOUX, 2008, p. 11):

Conceitua o fluxo de caixa em função do tempo de sua projeção. A curto prazo para atender quaisquer finalidades da empresa, principalmente, de capital de giro, e a longo prazo para fins de investimento em itens do ativo permanente. Acresce-se, o fluxo de caixa operacional não é afetado por itens do Balanço Patrimonial, mas considera todas as variações de caixa, desde o início do período até o final do mesmo.

Este importante demonstrativo da situação financeira da empresa deve ser moldado conforme as necessidades da organização e apresentado de forma a ser facilmente interpretado por qualquer usuário e trazer informações que contribuam para melhorar o processo de tomada de decisão.

A Organização que possui uma eficiente estrutura do demonstrativo de Fluxo de Caixa pode evitar situações indesejáveis à organização, como a falta de Recursos disponíveis para cumprir as obrigações. Esta estrutura de Fluxo serve para planejar o saldo de caixa, para que não haja uma dívida com terceiros; pois, sendo um instrumento gerencial, controla o seu equilíbrio financeiro.

Apresentamos abaixo, no quadro 3, o Modelo de Fluxo de Caixa Gerencial, onde serão demonstrados os saldos periódicos das movimentações financeiras, proporcionando informações, com condições maiores e melhores de avaliação dos resultados para fins de tomada de decisão aos usuários.

Quadro 3 – Fluxo de Caixa Projetado – Modelo Gerencial

FLUXO DE CAIXA		Realizado	Projetado				
		3-May	01/06 a 08/06	09/06 a 15/06	16/06 a 22/06	23/06 a 30/06	3-Jun
ENTRADAS	Vendas a Vista	4,850.40	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,400.00	5,000.00
	Cobrança Duplicatas	65,899.05	18,150.90	17,145.44	18,120.40	34,150.20	87,566.94
	Resgate - aplicações financeiras	17,899.00		5,400.00			5,400.00
	Empréstimos	10,100.00	10,000.00				10,000.00
	Aluguéis Recebidos	2,500.00		2,500.00			2,500.00
	Outras Entradas	150					0
	A – TOTAL DOS RECEBIMENTOS	101,398.45	29,350.90	26,245.44	19,320.40	35,550.20	110,466.94
	SAÍDAS	Fornecedores	45,005.20	15,165.04	12,190.40	9,805.40	18,167.80
Compras á Vista		1,990.00	1,000.00	500	400	300	2,200.00
Tributos		7,155.90	1,765.00	5,190.00	159	270	7,384.00
Folha de Pagamento		15,190.00	10,155.00	1,500.00	5,400.00	500	17,555.00
Despesas Gerais		7,199.05	2,150.00	4,005.00	1,100.00	1,050.00	8,305.00
Amortização Empréstimos		11,420.50	-	5,155.00	5,188.00	10,340.00	20,683.00
Outras Saídas		3,450.20	1,000.00	1,050.00	1,000.00	1,000.00	4,050.00
B – TOTAL DOS PAGAMENTOS		91,410.85	31,235.04	29,590.40	23,052.40	31,627.80	115,505.64
SALDO	SALDO ANTERIOR	-	9,987.60	8,103.46	4,758.50	1,026.50	-
	SALDO DA SEMANA	9,987.60	-1,884.14	-3,344.96	-3,732.00	3,922.40	-5,038.70
	SALDO ACUMULADO	9,987.60	8,103.46	4,758.50	1,026.50	4,948.90	4,948.90

Fonte: Portal de Contabilidade.

Por meio deste modelo, é possível planejar antecipadamente todo o fluxo monetário da organização. É realizado uma estimativa das receitas e gastos para os meses subsequentes a fim de se ter uma programação do quanto estará disponível para a realização de novos projetos ou se haverá necessidade de captação de novos recursos.

O fluxo de caixa é um meio de manter a empresa constantemente informada sobre seus recursos financeiros e possibilita um acompanhamento diário a fim de garantir a correta aplicação de seus recursos e suas intervenções, quando necessário.

Concluindo, um dos principais objetivos do fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis da empresa. Quando a empresa pretende honrar uma obrigação com terceiros, ela precisa saber se na data do vencimento terá o dinheiro disponível para saldar o compromisso. Nestes termos, o centro de interesse estará voltado para o disponível, ou seja, os saldos de caixa, bancos e aplicações financeiras da empresa. Acresce-se que, numa conjuntura econômica como a brasileira, nenhuma empresa pode se dar o luxo de deixar seus recursos ociosos.

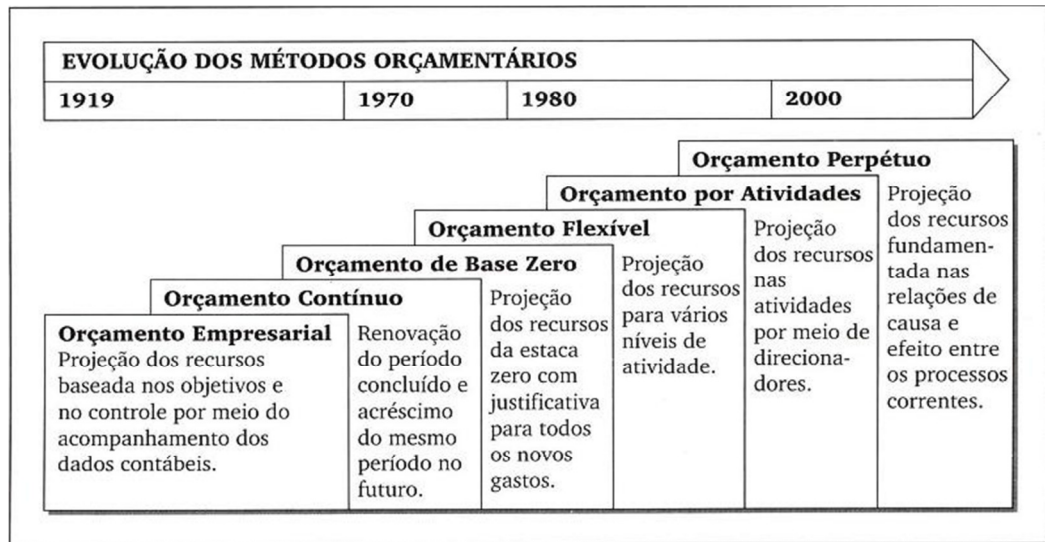
3.5 Orçamento

Historicamente, há indícios de práticas orçamentárias desde as cavernas. Na França, no século XIX houve o maior desenvolvimento das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas; no Brasil, é retratado em estudos na década de 1940; porém, sua difusão foi a partir de 1970. Lunkes divide em 6 etapas a evolução do orçamento:

- orçamento empresarial;
- orçamento contínuo;
- orçamento base zero;
- orçamento flexível;
- orçamento por atividades;
- orçamento perpétuo.

A figura 11 ilustra a evolução dos métodos de orçamento:

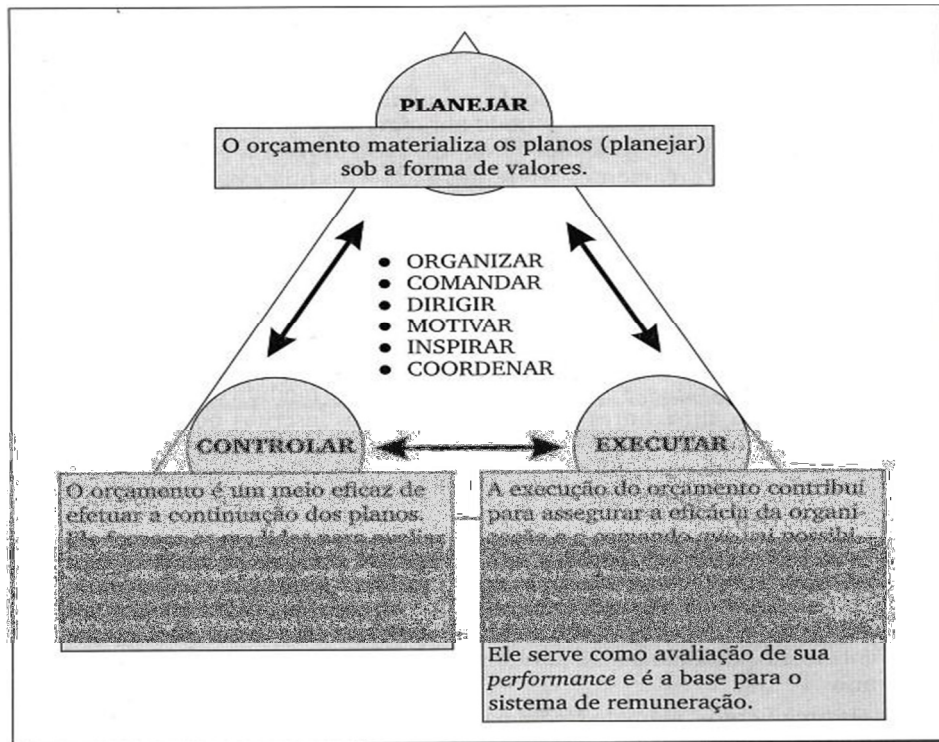
Figura 11 – Do orçamento Empresarial ao Orçamento Perpétuo



Fonte: LUNKES, 2003, p. 38

Conceitualmente, orçamento é a expressão em números das diretrizes, metas e políticas elaboradas pela administração em determinado período de tempo futuro, normalmente de um ano. São compostos de dados financeiros e não financeiros (unidades de medidas dos valores apropriados) que servirão de parâmetros para avaliação dos planos. Além disso, permite por meio da contabilidade e dos custos apurar o resultado por área de responsabilidade. Assim, o orçamento é o vínculo entre o planejamento e o controle, como confirma Zdanowicz (1983, p. 20 apud LUNKES, 2003, p. 39): “o objetivo principal do orçamento é relacionar-se com as duas funções administrativas: o planejamento e o controle”, estando unipresente no ciclo administrativo, como destaca Lunkes (2003, p. 39) e demonstra a figura 12:

Figura 12 – Objetivos do Orçamento Segundo o Ciclo Orçamentário



Fonte: Boisvert (1999, p. 341 apud LUNKES, 2003, p. 40)

É importante salientar que o processo orçamentário de cada empresa é diferente, fato que se deve à cultura da empresa, às suas expectativas e necessidades. Normalmente, uma empresa bem administrada seguirá o seguinte ciclo (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 1997, p. 125 apud LUNKES, 2003, p. 41):

- planejamento do desempenho da organização como um todo;
- estabelecimento de um parâmetro de referência para comparação dos resultados;
- análise das variações dos planos e se necessário ações corretivas;
- replanejamento, com o conhecimento do *feedback*.

As projeções financeiras das peças individualizadas por unidades orçamentárias é a estrutura básica de um orçamento, sendo que esse conjunto de orçamentos tem impacto sobre as decisões operacionais e as decisões financeiras. Portanto, é dividido em orçamento operacional e orçamento financeiro.

3.5.1 Orçamento operacional

A empresa necessita de uma planificação sistemática de suas principais atividades, expressas física e monetariamente. Ronchi (1969, p. 181) e Lunkes (2003, p. 44) citam como os principais orçamentos operacionais:

- orçamento de vendas;
- orçamento de estoque final;
- orçamento de produção;
- orçamento de custo dos materiais diretos;
- orçamento de custo da mão de obra direta;
- orçamento de custos indiretos de fabricação;
- orçamento de despesas departamentais.

Brevemente, será apresentado cada um dos orçamentos, enfatizando suas características.

3.5.1.1 Orçamento de Vendas

Esse orçamento é o primeiro a ser feito, uma vez que os outros não podem ser elaborados sem uma estimativa de vendas. A previsão de vendas é o ponto-base do orçamento de vendas, pois se trata de uma avaliação do que poderá acontecer perante as perspectivas conhecidas, embora dependa muito da força de ação dos profissionais envolvidos no controle operacional das empresas, tendo como base o mercado.

O orçamento de vendas é uma peça central do orçamento empresarial, pois seus números afetam quase todas as demais e ainda permitem estabelecer as metas de vendas da empresa. É a tarefa mais importante a se realizar, pois proverá a receita que sustentará as despesas, custos e investimentos. Por este motivo, deve-se dar atenção e ter uma visão realista das reais possibilidades de penetração dos produtos oferecidos pela empresa (MORANTE; JORGE, 2008, p. 60-61).

É imprescindível levar em consideração a limitação de absorção do mercado e a estrutura de produção. Um exemplo é o gerente que prepara o orçamento de produção e precisa ter uma estimativa de vendas futuras antes de determinar o nível de produção

necessário para atender à demanda; sem essa estimativa, o gerente fica sem saber o quanto deve ser produzido. Em alguns casos, o orçamento de vendas é decorrente do orçamento de produção; ou seja, o fator limite dessa empresa não é a demanda. Neste caso, o mercado estaria disposto a comprar todo volume que a empresa produzir e, de acordo com essa suposição, o orçamento limitante seria o de produção. Um exemplo desse tipo de empreendimento são alguns produtos naturais, como minérios, alimentos, entre outros.

As empresas usam diversos métodos de previsão de vendas. Empresas de grande porte podem contratar economistas para a elaboração, usando modelos matemáticos sofisticados que levam em consideração a taxa da inflação, o investimento nacional em capital fixo e outros dados econômicos. Empresas menores podem elaborar previsões com base em uma análise das tendências de seus próprios dados de vendas. A área de vendas pode ser outra fonte de informação, sendo que muitas vezes são ajustados gerentes mais experientes.

Morante e Jorge (2008, p. 61) apresentam os passos que podem facilitar a elaboração de um orçamento de vendas:

- definir os objetivos da empresa no tocante às vendas quantitativas;
- definir as estratégias para atingir os objetivos, em especial aqueles referentes à formulação dos preços de venda e diretrizes gerais para a formulação do plano de promoção de vendas e publicidades;
- elaborar a previsão financeira das vendas;
- elaborar o plano de promoção de vendas;
- elaborar o orçamento de despesas comerciais;
- elaborar o plano de marketing e comunicação integrada.

Toda despesa da empresa, principalmente a que se refere à produção, deve ser incluída no orçamento de vendas para que a empresa enxergue e preveja a sua linha de despesas e lucros.

Como modelo, a tabela 1 apresenta uma simulação de orçamento e vendas anual:

Tabela 1 – Previsão de Vendas

Mês	Quantidade	Preço Unitário	Volume de Vendas
Janeiro	120	R\$ 100,00	R\$ 12.000,00
Fevereiro	320	R\$ 100,00	R\$ 32.000,00
Março	202	R\$ 100,00	R\$ 20.200,00
Abril	258	R\$ 100,00	R\$ 25.800,00
Mai	235	R\$ 100,00	R\$ 23.500,00
Junho	154	R\$ 100,00	R\$ 15.400,00
Julho	128	R\$ 150,00	R\$ 19.200,00
Agosto	235	R\$ 150,00	R\$ 35.250,00
Setembro	235	R\$ 150,00	R\$ 35.250,00
Outubro	120	R\$ 150,00	R\$ 18.000,00
Novembro	158	R\$ 150,00	R\$ 23.700,00
Dezembro	158	R\$ 150,00	R\$ 23.700,00
Total	2.323		R\$ 284.000,00

Fonte: Elaboração dos autores

3.5.1.2 Orçamento de Estoque Final

Para muitas empresas, o estoque de produtos acabados é estratégico. A política de estocagem da empresa levará em consideração a necessidade dos produtos acabados sempre à disposição para pronto atendimento ao cliente. Se as vendas forem constantes, poderá planejar as mesmas quantidades para o próximo ano. Caso as vendas sofram flutuações sazonais, poderá ser feito um estudo para determinar os volumes mensais a se produzir (RONCHI, 1969, p. 184).

3.5.1.3 Orçamento de Produção

O orçamento de produção tem por objetivo determinar a quantidade produzida, visando atender as vendas orçadas e definir os níveis de estoques a serem mantidos. Essas quantidades tem por base o volume de vendas, a política de estoque, a capacidade operacional e financeira da empresa. Essa peça orçamentária concilia o atendimento de vendas, a otimização dos custos de produção e a minimização dos investimentos em estoques. Ronchi (1969, p. 187) divide em orçamento de volume de produção, compreendendo o número de unidades a produzir, horas de mão de obra direta e consumo de matéria-prima e orçamento de

custos de produção, concernente a custo da mão de obra direta, custo de matéria-prima e despesas gerais de produção.

Com esses dados, somados aos das atuais quantidades em estoque de produtos acabados, conclui-se o orçamento de produção. Conseqüentemente, o orçamento de produção define as necessidades da elaboração do orçamento de matérias-primas e de mão de obra direta.

Tabela 2 – Produção Estabilizada

	Estoque Inicial	Orçamento de Venda	Produção	Estoque Final
Janeiro	137	120	195	212
Fevereiro	212	320	195	87
Março	87	202	195	80
Abril	80	258	195	17
Mai	17	235	289	71
Junho	71	154	195	112
Julho	112	128	195	179
Agosto	179	235	238	182
Setembro	182	235	195	142
Outubro	142	120	195	217
Novembro	217	158	195	254
Dezembro	254	158	195	291
Total	1.690	2.323	2.477	1.844

Fonte: Ronchi (1969, p. 188) (adaptado)

Tabela 3 – Estoque Estabilizado

	Estoque Inicial	Orçamento de Venda	Produção	Estoque Final
Janeiro	78	120	120	78
Fevereiro	78	320	320	78
Março	78	202	202	78
Abril	78	258	258	78
Mai	78	235	235	78
Junho	78	154	154	78
Julho	78	128	128	78
Agosto	78	235	235	78
Setembro	78	235	235	78
Outubro	78	120	120	78
Novembro	78	158	158	78
Dezembro	78	158	158	78
Total	936	2.323	2.323	936

Fonte: Ronchi (1969, p. 188) (adaptado)

As tabelas 2 e 3, respectivamente, mostram exemplos de orçamentos de venda na hipótese de produção constante e vendas sazonais.

3.5.1.4 Orçamento de Custo dos Materiais Diretos

A determinação do consumo para o programa de produção, níveis estabelecidos adequados da política de estocagem e o volume de vendas possibilitam “estabelecer qual o orçamento de compras, estocagem e utilização das matérias-primas envolvidas no processo produtivo, bem como o orçamento destes fatores de produção” (MORATE; JORGE, 2008, p. 65). Exemplificando a forma de apurar os custos de materiais diretos, apresentamos as tabelas 4, 5 e 6:

Tabela 4 – Orçamento de Custo de Matéria-Prima

Mês	Quantidade a produzir	Consumo	Total de Consumo	Política de Estocagem	Total Matéria-Prima	Estoque Inicial	Compra de Matéria-Prima	Preço Unitário	Custo de Matéria-Prima
Janeiro	120	2	240	150	390	150	240	R\$ 4,50	R\$ 1.080,00
Fevereiro	320	2	640	150	790	150	640	R\$ 4,50	R\$ 2.880,00
Março	202	2	404	150	554	150	404	R\$ 4,50	R\$ 1.818,00
Abril	258	2	516	150	666	150	516	R\$ 4,50	R\$ 2.322,00
Mai	235	2	470	150	620	150	470	R\$ 3,20	R\$ 1.504,00
Junho	154	2	308	150	458	150	308	R\$ 4,50	R\$ 1.386,00
Julho	128	2	256	150	406	150	256	R\$ 3,20	R\$ 819,20
Agosto	235	2	470	150	620	150	470	R\$ 4,50	R\$ 2.115,00
Setembro	235	2	470	150	620	150	470	R\$ 4,50	R\$ 2.115,00
Outubro	120	2	240	150	390	150	240	R\$ 3,20	R\$ 768,00
Novembro	158	2	316	150	466	150	316	R\$ 4,50	R\$ 1.422,00
Dezembro	158	2	316	150	466	150	316	R\$ 4,50	R\$ 1.422,00
Total	2.323	24	4646		6446		4646		R\$ 19.651,20

Fonte: Elaboração dos autores

Tabela 5 – Orçamento de Custo de Material de Embalagem

Mês	Quantidade a produzir	Consumo	Total de Consumo	Política de Estocagem	Total Material de Embalagem	Estoque Inicial	Compra de Material de Embalagem	Preço Unitário	Custo de Material de Embalagem
Janeiro	120	1	120	210	330	210	120	R\$ 2,10	R\$ 252,00
Fevereiro	320	1	320	210	530	210	320	R\$ 2,10	R\$ 672,00
Março	202	1	202	210	412	210	202	R\$ 2,10	R\$ 424,20
Abril	258	1	258	210	468	210	258	R\$ 2,10	R\$ 541,80
Mai	235	1	235	210	445	210	235	R\$ 1,90	R\$ 446,50
Junho	154	1	154	210	364	210	154	R\$ 2,10	R\$ 323,40
Julho	128	1	128	210	338	210	128	R\$ 2,10	R\$ 268,80
Agosto	235	1	235	210	445	210	235	R\$ 1,90	R\$ 446,50
Setembro	235	1	235	210	445	210	235	R\$ 2,10	R\$ 493,50
Outubro	120	1	120	210	330	210	120	R\$ 2,10	R\$ 252,00
Novembro	158	1	158	210	368	210	158	R\$ 1,90	R\$ 300,20
Dezembro	158	1	158	210	368	210	158	R\$ 2,10	R\$ 331,80
Total	2.323	12	2323		4843		2323		R\$ 4.752,70

Fonte: Elaboração dos autores

Tabela 6 – Orçamento de Custo de Material Secundário

Mês	Quantidade a produzir	Consumo	Total de Consumo	Política de Estocagem	Total Material Secundário	Estoque Inicial	Compra de Material Secundário	Preço Unitário	Custo de Material Secundário
Janeiro	120	0,5	60	5	65	5	60	R\$ 1,60	R\$ 96,00
Fevereiro	320	0,5	160	5	165	5	160	R\$ 1,20	R\$ 192,00
Março	202	0,5	101	5	106	5	101	R\$ 1,60	R\$ 161,60
Abril	258	0,5	129	5	134	5	129	R\$ 1,20	R\$ 154,80
Maio	235	0,5	117,5	5	122,5	5	117,5	R\$ 1,60	R\$ 188,00
Junho	154	0,5	77	5	82	5	77	R\$ 1,60	R\$ 123,20
Julho	128	0,5	64	5	69	5	64	R\$ 1,20	R\$ 76,80
Agosto	235	0,5	117,5	5	122,5	5	117,5	R\$ 1,60	R\$ 188,00
Setembro	235	0,5	117,5	5	122,5	5	117,5	R\$ 1,60	R\$ 188,00
Outubro	120	0,5	60	5	65	5	60	R\$ 1,20	R\$ 72,00
Novembro	158	0,5	79	5	84	5	79	R\$ 1,60	R\$ 126,40
Dezembro	158	0,5	79	5	84	5	79	R\$ 1,60	R\$ 126,40
Total	2.323	6	1161,5		1221,5		1161,5		R\$ 1.693,20

Fonte: Elaboração dos autores

3.5.1.5 Orçamento de Custo de Mão de obra Direta

Amparado pelo orçamento de produção, o orçamento de custo de mão de obra direta compreenderá a determinação do volume de pessoal diretamente envolvido com as atividades produtivas, bem como a política de formação e aperfeiçoamento. Morante e Jorge (2008, p. 66-67) preconizam um estreito relacionamento com o setor de recursos humanos, estabelecendo formas de recrutamento, seleção e contratação de pessoal e política de cargos e salários. Além disso, deverá considerar a possibilidade de terceirização do processo produtivo.

A tabela 7 demonstra uma forma de elaboração de orçamento de mão de obra direta:

Tabela 7 – Orçamento da Mão de Obra Direta

Mês	Quantidade a produzir	Tempo à produzir	Horas necessárias	Custo da Hora	Total
Janeiro	120	3	360	R\$ 3,20	R\$ 1.152,00
Fevereiro	320	3	960	R\$ 3,20	R\$ 3.072,00
Março	202	3	606	R\$ 3,20	R\$ 1.939,20
Abril	258	3	774	R\$ 3,20	R\$ 2.476,80
Maio	235	3	705	R\$ 3,20	R\$ 2.256,00
Junho	154	3	462	R\$ 3,20	R\$ 1.478,40
Julho	128	3	384	R\$ 4,10	R\$ 1.574,40
Agosto	235	3	705	R\$ 4,10	R\$ 2.890,50
Setembro	235	3	705	R\$ 4,10	R\$ 2.890,50
Outubro	120	3	360	R\$ 4,10	R\$ 1.476,00
Novembro	158	3	474	R\$ 4,10	R\$ 1.943,40
Dezembro	158	3	474	R\$ 4,10	R\$ 1.943,40
Total	2.323	36	6969	R\$ 43,80	R\$ 25.092,60

Fonte: Elaboração dos autores

3.5.1.6 Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação

Essa etapa é resultado de diversos orçamentos de setor, expresso em valores unitários, em despesas gerais variáveis e fixas e distribuídas em relação à atividade prevista. Contudo, Morante e Jorge (2008, p. 67-68) asseveram a necessidade de analisar a departamentalização dos custos, os critérios de rateio, a taxa de aplicação dos custos, os aspectos gerenciais (utilização do custeio) e o custeio por atividade.

A tabela 8 apresenta exemplos de orçamento de custos gerais de fabricação mensal:

Tabela 8 – Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação Mensal

Despesas	Fixo	Variável	Total
Energia Elétrica	R\$ 300,00	R\$ 200,00	R\$ 500,00
Aluguel	R\$ 400,00	R\$ -	R\$ 400,00
Comunicação	R\$ 120,00	R\$ 150,00	R\$ 270,00
Manutenção	R\$ 300,00	R\$ 50,00	R\$ 350,00
Depreciação/Amortização	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ 100,00
Mão-obra-Indireta	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ 350,00
Materiais Indiretos	R\$ -	R\$ 210,00	R\$ 210,00
Total	R\$ 1.570,00	R\$ 610,00	R\$ 2.180,00

Fonte: Elaboração dos autores

3.5.1.7 Orçamento de Despesas Departamentais

Sendo o orçamento de despesas departamentais a parte “mais trabalhosa do orçamento, pois consiste em elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da empresa, a cargo de um responsável, assim recomenda o orçamento de forma analítica” (PADOVEZE, 2007, p. 237). Para evitar utilizar o rateio, conservada a característica comportamental de cada despesa, é possível identificar 5 tipos:

- fixos, divididos em (i) custos fixos comprometidos: são os gastos cujo valor tende a permanecer inalterado, independente do volume vendido ou produzido, como aluguel e (ii) custos fixos discricionários – são gastos relacionados ao volume de venda ou produção, mas que podem ser evitados, minimizados ou cancelados, como treinamentos de pessoal ou despesas com publicidade e propaganda;
- variáveis: têm relação direta e proporcional com o volume de produção ou venda, como comissões sobre vendas;
- semivariáveis: sua variação é proporcional à variação do volume de produção ou

venda, como gastos com ferramentas, dispositivos, manutenção, materiais auxiliares, de escritório;

- semifixos: é composto de uma parcela fixa e outra que varia com a atividade, diferenciando-se da semivariável porque, se não houve produção ou venda, ele não existe, mas o semifixos terá sua parte fixa, como telefone - quando for por assinatura (parte fixa) e os valores a mais (parte variável);

- estruturados: são ligados à atividade, por exemplo a taxa de vigilância sanitária que incidente apenas para empresas ligadas a atividade com alimentos.

As despesas, como já mencionado, devem ser orçadas analiticamente, sendo separadas por departamentos (centro de custos). Morante e Jorge (2008, p. 71) recomendam classificar as despesas das áreas administrativas e comerciais:

- despesas administrativas: honorários da diretoria, pró-labore, salários e encargos sociais, aluguéis, energia elétrica, água e esgoto, comunicações, combustíveis e lubrificantes, manutenção de veículos, depreciação;

- despesas comerciais: honorários da diretoria, pró-labore, salários e encargos sociais, comissões sobre vendas, propaganda e publicidade, fretes e carretos, viagens e locomoções, combustíveis e lubrificantes, manutenção de veículos.

Portanto, compreendem todas as despesas diferentes aos gastos ligados diretamente às atividades produtivas que podem incorrer na gestão da empresarial. A tabela 9 ilustra o orçamento de despesas departamentais mensal.

Tabela 9 – Orçamento de Despesas Departamentais por Centro de Custo Mensal

Centro de Custo	Salário	Energia Elétrica	Água/Esgoto	Viagens	Comissão	Total
100	R\$ 100,00	R\$ 40,00	R\$ 5,00	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ 195,00
200	R\$ 80,00	R\$ 20,00	R\$ 2,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 107,00
300	R\$ 70,00	R\$ 10,00	R\$ 2,00	R\$ 25,00	R\$ 20,00	R\$ 127,00
500	R\$ 20,00	R\$ 10,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 32,00
600	R\$ 15,00	R\$ 5,00	R\$ 1,50	R\$ -	R\$ -	R\$ 21,50
700	R\$ 80,00	R\$ 20,00	R\$ 2,00	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ 122,00
800	R\$ 90,00	R\$ 30,00	R\$ 2,00	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ 152,00
900	R\$ 50,00	R\$ 10,00	R\$ 2,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ 77,00
Total	R\$ 505,00	R\$ 145,00	R\$ 18,50	R\$ 145,00	R\$ 20,00	R\$ 833,50

Fonte: Elaboração dos autores

3.5.2 Orçamento Financeiro

O orçamento financeiro enfatiza a composição patrimonial e, partindo dos orçamentos operacionais, é possível prever uma necessidade futura de fundos e optar no devido tempo pela melhor fonte de financiamento. Entretanto, não é apenas o lucro o único fator de rentabilidade, uma vez que os investimentos são elementos que influenciam na rentabilidade global. Sob este prisma, o controle sobre os investimento é relevante com relação aos limites oportunos para que os investimentos não permaneçam inutilizados acima do necessário. Lunkes (2003, p. 44) e Ronchi (1969, p. 194) classificam como orçamento financeiro:

- fluxo de caixa projetado;
- orçamento de investimento;
- orçamento de financiamentos;
- balanço patrimonial projetado.

3.5.2.1 Fluxo de Caixa Projetado

Antigamente retratado como orçamento de caixa, o fluxo de caixa fornece a previsão de cobranças e desembolsos de dinheiro. Ronchi (1969, p. 197) declara como ser primeiramente “meio de planejamento e, secundariamente, como meio de controle”. É evidente a importância da existência de um plano financeiro; assim, optamos por tratá-lo separadamente no item 3.4.

3.5.2.2 Orçamento de Investimento

O orçamento de investimento é de suma importância quando se fala em decisões que impactaram sobre os investimentos rentáveis e lucrativos que têm incidência em médio e longo prazo e muitas vezes representam valores vultosos. Para Padoveze (2007, p. 253), “refere-se ao orçamento dos elementos não-operacionais das demonstrações de resultado”, seu foco é elaborar orçamentos dos gastos previstos com investimentos que serão aplicados no Ativo Não Circulante, como máquinas, móveis, utensílios, imóveis ou investimento em outras companhias.

Morante e Jorge (2008, p. 69-70) subdividem em:

- suborçamento de investimentos em ativos produtivos: refere-se à atualização do parque fabril, deverá ser elaborada por área de atividade;
- suborçamento de investimentos de imobilizado em geral: engloba as edificações, reformas das instalações;
- suborçamento de investimento para pesquisa e desenvolvimento.

Sob a visão de longo prazo, o orçamento de investimento compreenderá

os projetos de investimento em novos produtos, em novas plantas ou em novos canais de distribuição serão gastos efetuados no próximo período, mas que provavelmente serão para produtos e atividades a serem produzidas em exercícios futuros e que decorreram de decisões do passado. (PADOVEZE, 2007, p. 256).

Em horizonte de médio prazo, são os investimentos para manutenção e reforma de equipamentos operacionais, as reformas de obras civis, a troca de máquinas da atual estrutura de operações e aquisições de equipamentos menores (computadores, *softwares*, móveis e veículos etc.).

A tabela 10 apresenta a simulação de orçamento de investimento de longo a curto prazo:

Tabela 10 – Orçamento de Investimento

Projeto	Data Estimadas dos Investimentos		Custo Total Estimado	Ano do Orçamento		
	Início	Conclusão		20X0	20X1	20X2
Prédio	janeiro/X1	janeiro/X2	R\$ 200.000,00		R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Máquinas	setembro/X1	outubro/X1	R\$ 10.000,00		R\$ 10.000,00	
Equipamentos	dezembro/X1	dezembro/X1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00		
Total			R\$ 215.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 110.000,00	R\$ 100.000,00

Fonte: Ronchi (1969, p. 203) (adaptado)

3.5.2.3 Orçamento de Financiamento

Este orçamento tem por escopo prever tudo que está relacionado à área de obtenção de fundos para os pagamentos previstos: “A entradas e saídas de capital e os financiamentos são objeto do Orçamento de Financiamento.” (PADOVEZE, 2007, p. 255). Para obtenção de novos fundos, Padoveze (2007, p. 257) cita 3 fontes:

- Financiamentos com moeda nacional ou estrangeira.

- Recursos aportados pelos donos do capital (sócios e acionistas).
- Debêntures conversíveis ou não-conversíveis em ações.

A tabela 11 demonstra orçamento de aquisição de financiamento:

Tabela 11 – Orçamento de Financiamento

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	
Principal	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4,000.00	
Juros (5,65% a.m.)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 226.00	
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Principal	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4,000.00
Juros (5,65% a.m.)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 226.00

Fonte: Elaboração dos autores

3.5.2.4 Orçamento de Despesas e Receitas Financeiras

As despesas financeiras serão consideradas os gastos decorrentes de atividades normais bancárias, de outras operações financeiras ou serviços prestados pelos bancos ou despesas que são consideradas financeiras pela contabilidade.

Esses gastos devem ser orçados da melhor forma possível. A observação do passado, sua tendência, os valores absolutos, a verificação se há ou não sazonalidade são elemento importantes para o processo de orçamentação dos gastos. (PADOVEZE, 2007, p. 259)

As receitas financeiras são originárias de resíduos de transações de compra de venda, ou seja, das atividades operacionais.

3.5.2.4 Balanço Patrimonial e DRE Projetados

Como fechamento do processo orçamentário, os demonstrativos contábeis básicos (Balanço Patrimonial e a Demonstração dos Resultados do Exercício – DRE) reunirão todas as peças orçamentárias. Grande parte do fechamento será feita com informações já elaboradas, as quais permitirão à alta administração fazer análises financeiras e do retorno de investimentos que justificarão ou não todo o plano orçamentário.

São imprescindíveis tais projeções, tendo em vista que tanto o Balanço Patrimonial como a DRE são os pontos-chave para o encerramento fiscal e

societário da empresa, onde se apurarão os impostos sobre o lucro, bem como as perspectivas de distribuição dos resultados. (PADOVEZE, 2007, p. 261).

Dado o exposto, as projeções dos demonstrativos contábeis fornecidas são:

- Demonstração de Resultado projetado;
- Balanço Patrimonial projetado;
- Fluxo de Caixa projetado.

As tabelas 12 e 13 apresentam modelos de DRE e Balanço projetados a partir das informações dos orçamentos:

Tabela 12 – Demonstração de Resultado Projetado

Demonstrações de Resultados		
Receita Bruta	R\$	284.000,00
Custos dos Produtos vendidos	R\$	(77.349,70)
Materiais Diretos	R\$	51.189,70
Materiais Indiretos	R\$	26.160,00
Despesas Operacionais	R\$	(19.728,00)
Despesas Gerais	R\$	10.228,00
Depreciação	R\$	9.500,00
Lucro Antes dos Impostos	R\$	186.922,30
Impostos sobre o Lucro	R\$	63.553,58
Lucro do Período Retido	R\$	123.368,72

Fonte: Elaboração dos autores

Tabela 13 – Balanço Patrimonial Projetado

Balanço Patrimonial			
Ativo		Passivo	
Circulante	R\$ 33.186,90	Circulante	R\$ 85.318,18
Disponíveis	R\$ 8.362,90	Fornecedores	R\$ 15.337,10
Duplicatas a Receber	R\$ 23.700,00	Empréstimos Bancários	R\$ -
Estoques	R\$ 1.124,00	Salários e Encargos a Pagar	R\$ 2.448,40
Contas a Receber		Contas a Pagar	R\$ 67.532,68
Não Circulante	R\$ 205.500,00	Não Circulante	R\$ -
Máquinas e Equipamentos	R\$ 15.000,00	Financiamentos	R\$ -
Imobilizado	R\$ 200.000,00	Patrimônio Líquido	R\$ 153.368,72
(-) Depreciação	R\$ (9.500,00)	Capital Social	R\$ 30.000,00
		Lucro do Período	R\$ 123.368,72
Ativo Total	R\$ 238.686,90	Passivo Total	R\$ 238.686,90

Fonte: Elaboração dos autores

3.5.3 Controle Orçamentário

Em virtude dos aspectos mencionados, o controle orçamentário atua como importante ferramenta para a administração, comparando realizado com previsto. Para Oliveira (2009, p. 297), “é a expressão, em termos financeiros, dos planos da administração para operação da empresa durante o período específico de tempo”. Dentro do sistema orçamentário é um “conjunto de alternativas escolhidas, a ser implementado, é detalhado em termos de recursos consumidos e produtos gerados, tendo em vista sua distribuição no tempo, seu impacto no fluxo de caixa da empresa e seu impacto no patrimônio líquido da entidade” (OLIVEIRA, 2009, p. 294). Em suma, o controle orçamentário servirá de instrumento para identificar o nível de desempenho das diversas áreas da empresa, sua eficiência e eficácia.

Por meio do seu monitoramento periódico, possibilita apontar e analisar os desvios e aplicar ações corretivas oportunas em tempo hábil. A análise dos desvios, ou o relatório de desempenho, é a comparação entre o valor planejado e o realizado. Jiambalvo (apud LUNKES e SCHORRENBURGER, 2009, p. 92) menciona que, normalmente, esse gerenciamento é feito por exceção, ou seja, apuram os desvios excepcionais mais representativos. A causa dos desvios pode estar relacionada às limitações do orçamento, pois o planejamento é elaborado por previsões sujeitas a erros maiores ou menores ou, ainda, erros no próprio registro dos valores estimados e reais.

O relatório de desempenho é ferramenta muito importante para verificar se a empresa está cumprindo o planejamento do seu orçamento; por isso, uma empresa precisa ter um controle muito estrito de suas contas, pois assim consegue verificar se o que ela planejou realmente aconteceu, para bem ou para mal, em que os desvios evidenciam erros no planejamento. Assim, Grassel (2009) descreve duas finalidades do controle orçamentário: (i) correção das falhas existentes com escopo ao resultado desejado e (ii) evidenciar que os resultados planejados no orçamento correspondem aos reais; porém, as condições mudam e nem sempre é possível seguir o rumo traçado. Como *feedback*, o controle viabiliza realimentar o sistema orçamentário, pois essas informações serão o ponto de partida para futuros planejamentos e, assim, “por meio deles é possível verificar a confiabilidade das estimativas, instrumentos e métodos” (LUNKES; SCHORRENBURGER, 2009, p. 92).

Para Sanvicente (1988, p. 230), constitui um processo permanente de geração de informações para a administração, por meio de relatórios das diferenças entre reais e orçados, que oportunamente possa tomar alguma medida corretiva. A periódica e regular comunicação

dos resultados desses relatórios é elemento fundamental do controle como base da avaliação de desempenho e *feedback* às tomadas de decisão. Portanto, esses relatórios deverão corresponder à estrutura organizacional da empresa, de forma a evidenciar as unidades de responsabilidade, e serem emitidos oportunamente. Grande parte desses dados é extraída da contabilidade; conseqüentemente, o sistema contábil deverá corresponder à estrutura de responsabilidade que apoia os planos, orçamentos e relatórios de controles. Dessa forma,

considerando a importância e multiplicidade de aspectos a controlar e respectivas forma de fazê-lo, a existência de uma área que flua bem nos diferentes níveis e áreas da organização é fator chave de sucesso. Habitualmente por atender a estes requisitos, esta é uma das atribuições da controladoria. (LUNKES; SCHORRENGER, 2009, p. 94)

A tabela 14 contempla a consolidação dos orçamentos, enquanto o resumo apresenta os valores extraídos do orçamento de vendas (tabela 1), materiais diretos (tabelas 4, 5, 6 e 7), materiais indiretos (tabela 8), despesas departamentais (tabela 9), investimentos (tabela 10) e financiamentos (tabela 11):

Tabela 14 – Resumo dos Orçamentos Consolidados

	Janeiro	Fevereiro	Maço	Abril	Mai	Junho
(+)Orçamento de Vendas	R\$ 12.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 20.200,00	R\$ 25.800,00	R\$ 23.500,00	R\$ 15.400,00
(-)Orçamento de Materiais Diretos	R\$ 2.580,00	R\$ 6.816,00	R\$ 4.343,00	R\$ 5.495,40	R\$ 4.394,50	R\$ 3.311,00
(-)Orçamento de Materiais Indiretos	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00
(-)Orçamento de Despesas Departamentais	R\$ 833,50	R\$ 833,50	R\$ 833,50	R\$ 833,50	R\$ 833,50	R\$ 833,50
(-)Orçamento de Investimento	R\$ -	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00
(+/-)Orçamento de Financiamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.226,00
(=)Resultado	R\$ 6.406,50	R\$ 13.670,50	R\$ 4.343,50	R\$ 8.791,10	R\$ 7.592,00	R\$ 4.801,50

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
(+)Orçamento de Vendas	R\$ 19.200,00	R\$ 35.250,00	R\$ 35.250,00	R\$ 18.000,00	R\$ 23.700,00	R\$ 23.700,00	R\$ 284.000,00
(-)Orçamento de Materiais Diretos	R\$ 2.739,20	R\$ 5.640,00	R\$ 5.687,00	R\$ 2.568,00	R\$ 3.792,00	R\$ 3.823,60	R\$ 51.189,70
(-)Orçamento de Materiais Indiretos	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00	R\$ 26.160,00
(-)Orçamento de Despesas Departamentais	R\$ 833,50	R\$ 833,50	R\$ 833,50	R\$ 833,50	R\$ 833,50	R\$ 833,50	R\$ 10.002,00
(-)Orçamento de Investimento	R\$ 8.500,00	R\$ 17.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 110.000,00 ¹
(+/-)Orçamento de Financiamento	R\$ -	R\$ -	R\$ (4.226,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=)Resultado	R\$ 4.947,30	R\$ 9.596,50	R\$ 11.323,50	R\$ 1.418,50	R\$ 5.394,50	R\$ 8.362,90	R\$ 86.648,30

Fonte: Elaboração dos autores

¹Foi considerado o ano 20X1 para demonstração de orçamento de investimento

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi apresentar a importância dos controles internos como ferramenta indispensável para o desenvolvimento da gestão eficiente nas organizações, de forma a otimizar seus resultados.

No decorrer da pesquisa, caracterizamos a controladoria como fator relevante para a aplicação de processos e procedimentos adotados pela administração e conhecimentos oriundos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e da contabilidade na tomada de decisão. Por isso, como forma de controlar as informações fornecidas por ela, optamos pela estruturação de centros de custos, identifica-se segregadamente as despesas e receitas por departamentos ou áreas, auxiliando os administradores no desempenho de suas atribuições.

Levando-se em consideração esses aspectos, apresentamos os conceitos e características da controladoria, planejamento, execução, controle, controles internos e os principais métodos de controle financeiro utilizados nas organizações, bem como a importância de as premissas, as metas e os objetivos estarem alinhados às políticas da administração. Foram apresentados modelos de controles internos adequados para aplicação no setor financeiro, com o objetivo de alcançar a excelência na gestão, sob a ótica dos controles de fluxo de caixa, bancos, contas a receber e contas a pagar.

Com base no conhecimento adquirido, identificamos que o uso dos controles internos ultrapassa a simples finalidade de controle, são instrumentos de *feedback* que possibilitam realimentar o sistema orçamentário, fomentam a vigilância gerencial, bem como viabilizam proteger ativos, assegurar a exatidão as informações contábeis, financeiras e operações, estimulando a eficiência operacional adaptada às políticas administrativas, que fornecem, ainda, a análise, as avaliações e informações relativas às atividades operacionais e administrativas.

Dado o exposto, percebe-se a importância do controle interno para a eficiência e eficácia das atividades dentro da organização e seu papel essencial para suprir as deficiências encontradas. Para ampliação do presente tema, e como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se um estudo mais aprofundado dos controles internos com a aplicação prática do orçamento, a fim de verificar as diferentes realidades de cada entidade e o tipo de controle financeiro utilizado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Editora Atlas, 1999, 596 p.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 1996, 417 p.

AMARAL, Gilberto Luiz do et al. **Planejamento tributário & a norma geral antielisão**. Curitiba: Juruá, 165 p. 2002.

ANTONIO, C. et al. O comportamento ético da empresa perante a sociedade. **Centro Universitário Filadélfia**. Disponível em: <<http://web.unifil.br/docs/empresarial/2/3.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2013.

ATTIE, Wiliam. **Auditoria**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 393 p. 1995.

BAPTISTA, Hellen Franco. A importância do controle interno nas empresas. Universidade Candido Mendes. **AVM Faculdade Integrada**. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213981.pdf>. Acesso em: 05 set. 2013.

BARRAGAN, Luciana Gavazzi. **Controle Interno: diagnóstico e adaptações das técnicas existentes para as entidades do terceiro setor**. 2005. 175 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

BARREIROS, Laercio. Planejamento Tributário na Prática. **L & Barreiros Controladoria**. Disponível em: <<http://lbarreiros.blogspot.com.br/2009/07/planejamento-tributario-na-pratica.html>>. Acesso em: 09 de jun. 2013.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIANCHI, Márcia. A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agente. **Universidade do Vale do Rio dos Sinos**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/dcca/Download/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20-%20MarciaBianchi.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

BRITO, Ricardo França. et al. Estudo da Atuação da Controladoria: o caso de uma agroindústria do Estado de Mato Grosso do Sul. **Associação Educacional Dom Bosco**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/520_Artigo_Ricardo_SEGeT_2009_C-ID.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2013.

CABRAL, Maiquel França. Auditoria interna e Controle Interno nas Médias e Pequenas Empresas. **AVM Faculdade Integrada**. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K223550.pdf>. Acesso em: 10abr. 2013.

CAGGIANO, Paulo Cesar; FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 276p. 1997.

CAGGIANO, Paulo Cesar; FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria Teoria e prática**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 299 p. 2008.

CAMOZZI, Érika. A importância do Planejamento Tributário para a empresa. **DireitoNet**. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/5063/A-importancia-do-planejamento-tributario-para-a-empresa>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

CARVALHO, Ronaldo Fróes de. **Um Estudo sobre os Conceitos, Aplicações e Responsabilidades dos Controles Internos**. 2013. 128 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2003.

CATELLI, Armando. **Controladoria - Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001. 569 p.

CAVALCANTE, Elis. O Planejamento de Micro e Pequenas Empresas Comerciais por meio da Atuação da Controladoria. **Faculdade Lourenço Filho**. Disponível em: <<http://www.flf.edu.br/revista-flf/monografias-contabeis/monografia-elis-maria.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª ed. São Paulo, Makron Books, 522p. 1994.

CONTABILIDADE GERENCIAL. **Portal de Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/obras/gerencial.htm>>. Acesso em: 12 out. 2013.

Contas a Pagar. **QuickFast**. Disponível em: <<http://www.quickfast.com/documentacao/imobzi/financeiro/contas-a-pagar>>. Acesso em: 26 out. 2013.

Contas a Receber. **QuickFast**. Disponível em: <<http://www.quickfast.com/documentacao/imobzi/financeiro/contas-a-receber>>. Acesso em: 26 out. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº 774/94. Aprova o Apêndice à Resolução sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. **Normas Legais**. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/contabil/resolucao/cfc774.htm>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues. Controle Interno e Governança Corporativa. **Faculdade Santa Cruz**. Disponível em: <<http://www.santacruz.br/v4/download/revista-academica/14/09-controle-interno-e-governanca-corporativa.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

COSTA, Jhessica Carolina Barbosa. Controle Interno - Sugestão de Implantação em uma empresa de Corretagem de Seguros. **Escola Brasil**. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/controle-interno-sugestao-implantacao-uma-empresa-corretagem.htm>>. Acesso em: 24 mai. 2013.

CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/necon/5%20Planejamento%20estrat%20E9gico%20-%20Jaime%20Crossatti.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

DALMOLIN, Matheus Roatt; SILVA, Viviane Durigon. **Avaliação dos Controles Internos em uma Empresa de Serviços Contábeis: Um Estudo de caso**. 2010. 81 f. Trabalho de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

DEURSEN, Felipe Van. Quebra da bolsa em 1929: Tragédia em Wall Street. **Guia do Estudante**. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/aventuras-historia/quebra-bolsa-1929-tragedia-wall-street-454593.shtml>>. Acesso em: 09 mai. 2013.

FARIA, Juliano Almeida de. et. al. Reflexão sobre controles gerenciais em face da fraude contábil no Banco Panamericano. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano 41, n. 193, p. 33-34, 2012.

FERRAZ, Aline Souza. **Os controles internos aplicados a uma organização não governamental**: um estudo de caso. 2011. 56 f. Trabalho de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa de Maria, Santa Maria, 2011.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Eduardo. A controladoria e sua aplicabilidade nas empresas. **A Gazeta**. Disponível em: <<http://www.agazetacb.com.br/colunas/tribuna-empresarial/1493-a-controladoria-e-sua-aplicabilidade-nas-empresas.html>>. Acesso em: 04 mai. 2013.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 3ª ed. São Paulo: Harbra, 781 p. 1987.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7ª ed. São Paulo: Harbra, 841 p. 1997.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Contabilidade geral: de acordo com o programa oficial para o concurso público de Auditor Fiscal da Receita Federal (AFRF)**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GRASSEL, Thiago. Importância e vantagens de elaboração do controle orçamentário. **Administradores**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/importancia-e-vantagens-da-elaboracao-do-controle-orcamentario/33713/>>. Acesso em: 14 out. 2013.

GUERREIRO, Reinaldo. Um Modelo de Sistema de Informação Contábil para Mensuração do Desempenho Econômico das Atividades Empresariais. **Scientific Electronic Library Online**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cest/n4/n4a02.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2013.

HÄRTER, Lucas. Planejamento Financeiro e Orçamento Empresarial na Comercial de Móveis Härter Ltda. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26708/000752275.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

JARGER, Jonas Fabrício. O representante comercial e sua contribuição no planejamento estratégico da empresa. **Universidade FEEVALE**. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/monografia/MonografiaJonasJaeger.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2013.

JOCHIMS, Marcela. Sistemas de Informação de Marketing: Conceitos e Práticas. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18092/000685842.pdf?...1.>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. 1ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

KRÜG, Isis Mota; SILVA GOMES, Luciane da. Governança Corporativa, Estratégia de Valor Empresarial. **Eumed Net Enciclopédia Virtual**. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/864/CONCEITO%20DE%20GOVERNANCA%20CORPORATIVA.htm>>. Acesso em: 03 abr. 2013.

LEÃO, José; RATH, Katherine. Administração Financeira: A Experiência do Planejamento Estratégico como Ferramenta do Gestor Público. **Universidade do Estado da Bahia**. Disponível em: <<http://www.campus12.uneb.br/texto/artigos/Artigo.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

LEONE, G. S. G. **Curso de Contabilidade de Custos: Contém o Custeio ABC**. São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo, Atlas, 161p. 2003.

LUNKES, Rogério; SCHNORRENBURGER, Darci. **Controladoria – Na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. 1. ed. EDITORA ATLAS S.A, 2009. 181 p.

MACHADO, José Roberto. **Administração de finanças empresariais**. 2ª ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 232 p. 2004.

MACIEL, Gustavo Pereira. Elaboração de um plano de negócio para analisar a viabilidade econômico-financeira de uma micro-cervejaria no município de Cruz Alta. **Universidade**

Regional **UNIJUÍ.** Disponível em:
<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/763/TCC%20Gustavo%20-%20modelo%20final.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

MAGNUS, Cristina de Oliveira. **Controle Interno Financeiro em uma Entidade sem fins Lucrativos**. 2007. 49 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

MAIA, M. S. et al. Contribuição do Sistema de Controle Interno para a Excelência Corporativa. **Revista Universal Contábil**. Blumenau, ano 2005, v.1, p. 54-70, jan./abr. 2005.

MALKOWSKI, Almir. **Planejamento tributário e a questão da elisão fiscal**. São Paulo, LED, 200 f. 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTOS, Claudio de Carvalho. MARIANO, Rosimar Pereira. Controle Interno: uma abordagem teórica. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte. v. 19. n. 1, p. 34-39, mar. 1999.

MENDONÇA, Mary Helen Marciano; SILVA, Ione Alves de Almeida. **Orçamento como ferramenta de gestão nas entidades do terceiro setor**. 212. 74 f. Trabalho de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2012.

MONTEIRO, J.M. **Controladoria Empresarial: Gestão Econômica para as Micro e Pequenas Empresas**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOURA, Marco Antônio. Gestão da Controladoria na Evidenciação da Necessidade e Importância do Planejamento Tributário nas Empresas Brasileiras. **AVM Faculdade Integrada**. Disponível em:
<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/44251.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2013.

MOURA, Renata; OLIVEIRA, Osmar. Planejamento Financeiro como Estratégia para a Obtenção de Resultados nas Pequenas Empresas – Um Estudo de Caso. **FEA-USP**.

Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/185.pdf>>.
Acesso em: 09 jun. 2013.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sívio. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria:** conceito, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1995.

NECTOUX, Leandro. Material Didático-Pedagógico, Controladoria e Finanças **Administração Virtual**. GRAVATAÍ/RS. 2008. Disponível em:
<http://www.administracaovirtual.com/financas/downloads/apostilas/Contabilidade_Gerencia_1_Apostila_Controladoria_e_Financas_01.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2013.

NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE. Resolução CFC Nº 1409/12. Aprova a ITG 2002 – Entidade sem Finalidade de Lucros. **Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**. Disponível em:
<http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1409.htm>. Acesso em: 12 out. 2013.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria Fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Dilson Campos. Manual como Elaborar Controles Financeiros. **SEBRAE/MG**. Belo Horizonte, 2005, 98 f. Disponível em:
<[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/47A3FD6ADC6D190203257140006C9B68/\\$File/NT00031F3A.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/47A3FD6ADC6D190203257140006C9B68/$File/NT00031F3A.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria:** Estratégica e Operacional. reimp. da 1ªed. de 2003, São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PALOZZO, J. et al. O Papel da Controladoria no Processo de Gestão em Empresas de Grande Porte da Cidade de Uberlândia. **Associação Educacional Dom Bosco**. Disponível em:
<http://www.aedb.br/seget/artigos07/1149_1149_Artigo2_Controladoria_Seget_Autores.pdf> . Acesso em: 02 jun. 2013.

PASSOS, Quismara Corrêa dos. A importância da Contabilidade no Processo de Tomada de Decisão nas Empresas. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25741/000751647.pdf?...1>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

PINHEIRO, Francisco Vieira, Guia de Procedimentos Básicos de Controle Interno do Poder Executivo Estadual. **Secretária do Estado da Fazenda de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.sef.sc.gov.br/auditoria/images/stories/guia.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2013.

REZENDE, Suely Marques de. FAVERO, Hamilton Luiz. A importância do Controle Interno dentro das organizações. **Revista de Administração Nobel**. n. 3, p. 33-34, jan./jun. 2004.

RITTA, Cleytonde Oliveira. Análise comparativa do controle interno de contas a receber e a pagar das empresas Beta LTDA e Alfa LTDA. Universidade do Extremo Sul Catarinense. **Base Atena**. Disponível em: <<http://www.atenal.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/CRCSC/article/view/1097/1030>> . Acesso em: 18 out. 2013.

ROCHA, Joseilton Silveira de; OLIVEIRA JUNIOR, César Valentim de. Controladoria no Brasil: Um Estudo a Partir da Perspectiva dos Pesquisadores Brasileiros. **Faculdade de Ciências Contábeis UFBA**. Disponível em: <<http://www.contabeis.ufba.br/materialprofessores/JSROCHA/PAGINA/21%20Controladori%20no%20Brasil.pdf>> . Acesso em: 05 mai. 2013.

RONCHI, Luciano. **Controle econômico e financeiro para a alta administração**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 327p. 1969.

SÁ, A. M. Lopes de. **Administração financeira (introdução a finanças de empresas)**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 208 f. 1973.

SANTOS, Marcioni dos. TRINDADE, Larissa de Lima. A contribuição dos controles internos para eficácia da gestão empresarial: um estudo de caso. **Revista e-Estudante – Eletronic Accounting and Management – ISSN 1984-7378**, América do Norte, 3, mai. 2011. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/view/1343>>. Acesso em: 14 out. 2013.

SANTOS, Nilson Acássio dos. Proposta de um modelo de gestão financeira para a empresa Novaplas Distribuidora LTDA. **Universidade do Vale do Itajaí**. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Nilson%20Acassio%20dos%20Santos.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

SANTOS, Sérgio Luiz dos. Contribuição ao Estudo do Papel da Controladoria nos Processos de Demandas Informacionais: Problemas de Comunicação e Assimetria Informacional. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25783/000741315.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo, Atlas, 283 p. 1988.

SILVA, Jaqueline Maria. A Importância do Controle Interno nas Empresas de Pequeno Porte – Estudo de Caso – MR3 Mineração LTDA EPP. **PUC Goiás**. Disponível em: <<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGCIO/Controle%20interno%20em%20empresas%20de%20mdio.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2013.

SILVA, Mariana Esteves da; ZANUTO, José Maria. Planejamento Tributário e Norma Geral Antielisiva. IV Encontro de Iniciação Científica e III Encontro de Extensão Universitária. **Revistas Eletrônicas Toledo Presidente Prudente**. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/1792>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

SILVA, Olimarci, Controladoria no Processo de Gestão Organizacional. **PUC Goiás**. Disponível em: <<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGCIO/Controladoria%20no%20Processo.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2013.

SOBRINHO, Jorge Hage. et al. Controladoria Geral da União Manual de Controle Interno. **Federação Catarinense de Municípios**. Disponível em: <http://eventos.fecam.org.br/arquivosbd/paginas/1/0.122652001304365618_manual_de_contr_ole_interno___cgu___versao_final.pdf>. Acesso em: 20 set.2013.

SOUZA, Ermelinda N.; OLIVEIRA, L; NOGUEIRA, M. A. F. **Controladoria**: um estudo sobre seu enfoque em artigos públicos em periódicos científicos qualificados. São Paulo, IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2012.

VEIRA, Milena Rosy Silveira. Controladoria em instituições financeiras: um estudo de caso do banco do nordeste do Brasil S/A. **Faculdade Lourenço Filho**. Disponível em: <<http://www.flf.edu.br/revista-flf/monografias-contabeis/monografia-milena-rosy-silveira-veira.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. – 5. ed. SAGRA – D.C. Luzzatto Ed., 1992. 270 p.

APÊNDICE A - Modelo de Centro de Custos

100 | DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO APOIO A DIRETORIA

- 102 PRESIDENCIA
- 103 DIRETORIA
- 104 CONSELHO
- 105 DEPARTAMENTO JURIDICO

200 | DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO/CONTABIL

- 202 FINANCEIRO
- 203 TESOURARIA
- 204 CREDITO E COBRANÇA
- 205 CONTAS A RECEBER
- 206 ANALISE CRÉDITO E COBRANÇA
- 207 CONTAS A PAGAR
- 208 AUDITORIA
- 209 FISCAL
- 210 CONTABILIDADE
- 211 CUSTOS
- 212 ORÇAMENTO

300 | DEPARTAMENTO COMERCIAL

- 301 VENDAS
- 302 ATENDIMENTO AO CLIENTE
- 303 ADMINISTRADOR DE VENDAS
- 304 MARKETING
- 305 PROPAGANDAS (COMUNICAÇÃO)
- 306 PUBLICIDADE
- 307 PESQUISA DE MERCADO
- 308 ASSISTÊNCIA TÉCNICA
- 309 SUPORTE A CLIENTES
- 310 DEPARTAMENTO INTERNACIONAL
- 311 EXPORTAÇÃO
- 312 VIAGENS E PASSAGENS

400 | DEPARTAMENTO INDUSTRIAL

- 401 MANUFATURA
- 402 PRODUTO
- 403 MATÉRIA PRIMA
- 404 ALMOXARIFADO
- 405 LOGISTICA
- 406 CONTROLE E QUALIDADE
- 407 MANUTENÇÃO INDUSTRIAL
- 408 PPCP
- 409 FATURAMENTO
- 410 SUPRIMENTOS

500 | DEPARTAMENTO DE SAUDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL

501 | MEDICOS

502 | ENFERMEIRO

503 | SEGURANÇA DO TRABALHO

600 | DEPARTAMENTO SISTEMA TELEFÔNICO

601 | TELEFONISTAS

602 | PORTEIRO

700 | DEPARTAMENTO PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

701 | ENGENHARIA

702 | PROJETOS

800 | DEPARTAMENTO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

801 | TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - INFRAESTRUTURA

802 | SUPORTE AO USUÁRIO

803 | MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES

804 | TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - SISTEMAS

900 | DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

901 | PESSOAL E FOLHA DE PAGAMENTO

902 | BENEFICIOS E ASSISTENTE SOCIAL

903 | APONTADOR MAO DE OBRA (RELAÇÕES COM PRODUÇÃO)

904 | TREINAMENTO

905 | DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

906 | RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

907 | RECEPÇÃO

908 | CONSULTORIA INTERNA