

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

**ALANA FARIA  
SABRINA DA SILVA ALVES  
VINICIUS ANDRÉ DA ROCHA MORAES**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO  
DAS EMPRESAS**

**MARÍLIA  
2015**

ALANA FARIA  
SABRINA DA SILVA ALVES  
VINICIUS ANDRÉ DA ROCHA MORAES

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DAS  
EMPRESAS

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<sup>a</sup>.Ms. Marlene de Fátima Campos Souza

MARÍLIA  
2015

FARIA, Alana; ALVES, Sabrina da Silva; MORAES, Vinicius André da Rocha.

A Importância da Contabilidade Gerencial na Gestão das Empresas / Alana Faria; Sabrina da Silva Alves; Vinicius André da Rocha Moraes. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Marlene de Fátima Campos Souza. Marília, SP: [s.n.], 2015.

70f.

Trabalho de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2015.

1. Gestão 2. Contabilidade Gerencial 3. Administração 4. Tomada de decisão.

CDD: 657.40681



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

Vinícius André da Rocha Moraes - 51760-7  
Sabrina da Silva Alves - 47153-4  
Alana Faria - 51480-2

TÍTULO "A Importância da Contabilidade Gerencial na Gestão das Empresas. "

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, (7 DEZ)

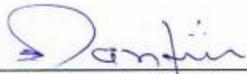
ORIENTADOR: \_\_\_\_\_

  
Marlene de Fatima Campos Souza

1º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_

  
Marília Veronica Miguel

2º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_

  
Luis Fernando Manfrim

Marília, 07 de dezembro de 2015.

*Dedico este trabalho, primeiramente, a DEUS e aos meus pais, João e Maria, pela dedicação e o incentivo; à minha irmã Tatiane, ao meu cunhado Renato, aos meus sobrinhos Ryan e Theo, ao meu namorado Marcus pela compreensão e carinho.*

ALANA

*A DEUS, pelo Dom da vida e por tudo que me proporcionou.*

*Aos meus pais, Abel e Ednéia, por me incentivarem a nunca desistir dos meus objetivos e me ensinar os princípios morais; e ao meu irmão Marco Antonio, pela compreensão e o carinho.*

*Ao meu namorado João Abner, pelo apoio e companheirismo.*

SABRINA

*A DEUS, que foi meu incentivo maior para ter chegado até o final deste trabalho; Especialmente minha mãe Maria por ensinar os princípios e valores, e aos meus familiares pela base e motivação.*

VINICIUS

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradecemos a DEUS, pela sabedoria concedida a cada um de nós.*

*Aos familiares que sempre estiveram presentes em cada momento, nos apoiando e nos incentivando.*

*Aos amigos que encontramos nessa caminhada; amigos esses que levaremos em nossos corações.*

*Aos professores, pelo conhecimento transmitido a cada aula, tanto contribuindo para nossa formação.*

*Em especial, agradecemos à nossa Professora Marlene de Fátima Campos Souza, pela valiosíssima orientação, o respeito e a confiança no decorrer deste trabalho.*

*A todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram e acreditaram em nosso potencial.*

FARIA, Alana; ALVES, Sabrina da Silva; MORAES, Vinicius André da Rocha. **A Importância da Contabilidade Gerencial na Gestão das Empresas**. 2015. 70f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2015.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a eficácia da Contabilidade Gerencial como ferramenta para gestão financeira, em face de um mercado cada vez mais competitivo e exigente em termos de informações rápidas e de qualidade. Para alcançar os objetivos definidos para este estudo, será utilizada pesquisa explicativa direcionada ao levantamento bibliográfico, contextualizando, assim, historicamente, o tema, bem como o embasando, conceitualmente, quanto aos elementos necessários à estruturação de controle para melhor tomada de decisão. A abordagem da pesquisa será qualitativa, buscando contribuir para um processo de mudança, possibilitando um maior nível de entendimento sobre o tema estudado. Com essas ações, será possível analisar a Contabilidade Gerencial de forma abrangente, conhecendo as ferramentas da Contabilidade Gerencial que auxiliam nas tomadas de decisões das empresas, de forma que se possa alcançar o resultado esperado; ainda, investigar sua operacionalidade em conformidade com as leis. Desse modo, serão apresentados modelos aplicáveis, gerenciais, de forma que se possa atender aos objetivos da empresa, para uma boa gestão organizacional, evidenciaremos a sua importância como ferramenta na administração empresarial, buscando maximização de resultados.

**Palavras-chave:** Gestão. Contabilidade Gerencial. Administração. Tomada de decisão.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1–Modelo de decisão.....	22
Figura 2–Ponto de equilíbrio .....	29
Figura 3 –Sistema de Feedback .....	36
Figura 4 – Orçamento global .....	40
Figura 5 – Fatores Internos e Externos .....	43
Figura 6 – Procedimentos administrativos e sistema contábil.....	55
Figura 7– Controle de Contas a Receber por vencimento .....	57
Figura 8– Controle de Contas a receber individual .....	57
Figura 9– Modelo de Contas a Receber.....	58
Figura 10 – Modelo de Baixa do Contas a Receber .....	59
Figura 11 – Controle de Contas a Pagar .....	60
Figura 12– Controle de Contas a Receber .....	61
Figura 13 – Modelo de Contas a Pagar.....	62
Figura 14 – Modelo de Baixa de Contas a Pagar .....	62
Figura 15– Controle de Movimento Bancário .....	63
Figura 16– Modelo de Movimento Bancário .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características básicas das contabilidades financeira e gerencial .....	19
Quadro 2 - Modelo direto .....	26
Quadro 3 - Modelo indireto .....	27
Quadro 4 - Demonstração das origens e aplicações de recursos cia. estruturada.....	28
Quadro 5 - Ponto de equilíbrio .....	30
Quadro 6 - Ponto de equilíbrio em quantidade.....	31
Quadro 7 - Ponto de equilíbrio em valor .....	32
Quadro 8 - Ponto de equilíbrio operacional.....	33
Quadro 9 - Ponto de equilíbrio econômico.....	34
Quadro 10 - Ponto de equilíbrio financeiro .....	34
Quadro 11 - Modelo de fluxo de caixa .....	38
Quadro 12 - Orçamento de vendas .....	43
Quadro 13 - Produção estabilizada.....	44
Quadro 14 - Estoque estabilizado.....	45
Quadro 15 - Orçamento custo da matéria-prima .....	45
Quadro 16 - Orçamento custo material de embalagem .....	46
Quadro 17 - Custo material secundário .....	46
Quadro 18 - Orçamento custo mão-de-obra direta .....	47
Quadro 19 - Orçamento custos indiretos de fabricação.....	47
Quadro 20 - Orçamento despesas de vendas e administrativas.....	48
Quadro 21 - Orçamento e investimento de longo a curto prazo.....	50
Quadro 22 - Balanço patrimonial .....	51

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
<b>CAPÍTULO 1 – CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL.....</b>	<b>13</b>
1.1 Evolução Histórica da Contabilidade.....	13
1.2 Contabilidade Gerencial.....	17
1.3 Contabilidade Gerencial Versus Contabilidade Financeira.....	18
1.4 Funções da Contabilidade Gerencial.....	19
<b>CAPÍTULO 2 – FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....</b>	<b>23</b>
2.1 Fluxos de Caixa.....	23
2.2 Fluxo de Caixa Projetado.....	24
2.3 Métodos de Elaboração da Demonstração do Fluxo de Caixa.....	25
2.4 Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos.....	27
2.4.1 Ponto de Equilíbrio.....	29
2.4.2 Cálculo do Ponto de Equilíbrio.....	30
2.4.3 Ponto de Equilíbrio em Quantidade.....	30
2.4.4 Demonstração da Fórmula.....	31
2.4.5 Ponto de Equilíbrio em Valor.....	32
2.4.6 Ponto de Equilíbrio Operacional.....	32
2.4.7 Ponto de Equilíbrio Econômico.....	33
2.4.8 Ponto de Equilíbrio Financeiro.....	34
<b>CAPÍTULO 3 – MODELOS GERENCIAIS APLICÁVEIS.....</b>	<b>35</b>
3.1 Planejamento e Controle.....	35
3.2 Fluxo de Caixa.....	36
3.3 Orçamento.....	39
3.3.1 Conceito e Objetivos.....	39
3.3.2 Estrutura Básica do Orçamento.....	40
3.3.3 Tipos de Orçamentos.....	41
3.3.3.1 Orçamento Empresarial.....	42
3.3.3.1.1 Orçamento de Vendas.....	42
3.3.3.1.2 Orçamento de Produção.....	44
3.3.3.1.3 Orçamento Custo de Materiais Diretos.....	45
3.3.3.1.4 Orçamento Custo Mão-de-Obra Direta.....	46
3.3.3.1.5 Orçamento Custos Indiretos de Fabricação.....	47
3.3.3.1.6 Orçamento Despesas de Vendas e Despesas Administrativas.....	47
3.3.3.1.7 Orçamentos Financeiros.....	48
3.3.3.1.7.1 Orçamento de Caixa.....	48
3.3.3.1.7.2 Orçamento de Investimentos.....	49
3.3.3.1.7.3 Orçamento Patrimonial.....	50
3.4 Controle Interno.....	51
3.4.1 Principais Funções do Controle Interno.....	52
3.4.2.1 Salvaguarda dos Ativos.....	52
3.4.2.2 Estímulo à Eficiência Operacional.....	52

3.4.2.3	Precisão e Confiabilidade dos Informes e Relatórios Contábeis, Financeiros e Operacionais.....	53
3.4.2.4	Aderência às Políticas Existentes.....	53
3.4.2	Princípios do Controle Interno.....	53
3.4.3	Tipos de Controle Interno.....	54
3.4.4.1	Modelos de Controles Internos.....	55
3.4.4.2	Contas a Receber.....	56
3.4.4.3	Controle de Contas a Pagar.....	59
3.5	Controle Bancário.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		65
REFERÊNCIAS.....		67

## INTRODUÇÃO

Com o crescimento das organizações e a rapidez de informação gerada por meio dos processos, e com o mercado cada vez mais globalizado e competitivo, cada dia mais, se busca alcançar melhores resultados, rentabilidade nos negócios, maximização nos resultados. Nessa esfera, a Contabilidade Gerencial surge como uma ferramenta de gestão capaz de auxiliar os gestores a tomarem decisões eficientes. Apesar disso, ainda há empresas que não a colocam em prática, mesmo correndo o risco de serem consideradas ineficientes em termos de gerenciamento. Mediante tais condições, para que a ferramenta seja, de fato, aproveitada tanto quanto mais satisfatoriamente, é imprescindível que seja implantada e que haja continuidade nos processos e no uso das informações obtidas.

Ressalte-se que a Contabilidade Gerencial possibilita a detecção e prevenção de erros dos negócios, visando à sustentabilidade dos mesmos, segundo Atkinson et al. (2008, p. 36). Assim, conceituando-se, Contabilidade Gerencial é, pois, o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização.

Para Iudícibus (apud PADOVEZE, 2008, p. 33):

[...] a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhamento mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Observe-se que apenas tem espaço para a Contabilidade Gerencial se houver uma ação que faça com que ela exista e seja executada pelo usuário que conheça conceitos e técnicas que a permitam ser aplicada na prática. Em Padoveze (2008, p. 40):

Entendemos que a Contabilidade Gerencial existe ou existira se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem Contabilidade Gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação e prática. Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora gerenciamento é uma ação, não um existir. Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração.

Analisando, em sentido amplo, o objetivo da Contabilidade Gerencial, depreende-se que ela perfaz todos os níveis hierárquicos da empresa, e isso se reflete na forma com que

utiliza a informação contábil, canalizando informações sinteticamente, com a finalidade de controlar e planejar a empresa dentro de uma visão mais abrangente.

Ao longo deste trabalho serão, pois, evidenciadas as ferramentas da Contabilidade Gerencial, seus objetivos e sua importância no contexto empresarial; também serão apresentados os modelos aplicáveis que servirão de suporte para a organização, com o objetivo primeiro de garantir a eficácia da empresa.

### **Problema**

Foi identificado que microempresas e empresas de pequeno porte, normalmente, não possuem um departamento específico para a Contabilidade Gerencial ou, quando o possuem, este não é utilizado adequadamente. Esta pesquisa dedicar-se-á, portanto, a auxiliar as empresas nas tomadas de decisões e a buscarem melhorias na implantação da Contabilidade Gerencial para o apoio – efetivo – no processo de tomada de decisões seguras. Uma vez assim, o questionamento central da pesquisa terá como foco a dúvida: “Qual a importância da Contabilidade Gerencial na gestão das empresas?”

### **Objetivos**

#### ***Objetivo Geral:***

O objetivo central é propor um estudo sobre gerenciamento específico para os negócios visando à continuidade dos mesmos; atingindo uma grande parte dos negócios recém-iniciados e buscando um gerenciamento prático e eficaz.

#### ***Objetivo Específico:***

Pretendendo alcançar o objetivo principal, alguns objetivos específicos são também requeridos, tais como:

- Analisar e avaliar a situação dos negócios iniciados há pouco tempo, buscando seus principais problemas e as dúvidas quanto a gerenciamento;
- Desenvolver um gerenciamento básico para que seja utilizado em todos os tipos de microempresas e empresas de pequeno porte;
- Reformulações necessárias das empresas, para que atinjam seus objetivos iniciais;
- Treinamentos necessários e efetivos para os gestores, proporcionando uma melhor forma de controle.

### **Justificativa**

Esta pesquisa justifica-se pela ênfase em estudos que viabilizam os negócios, para que tais se mantenham numa continuidade maior, visto que inúmeras empresas fecham suas portas em curto período de tempo por não terem um gerenciamento eficaz; espera-se, pois, que as organizações possam se assessorar das considerações aqui presentes para melhor estruturar seus negócios.

### **Metodologia**

Na fundamentação da aproximação conceitual, será utilizado procedimento metodológico de pesquisas bibliográficas, exploratórias, explicativas e descritivas. A esse respeito, frise-se, em Beuren (2009, p. 67), que se

[...] deve mostrar como esses elementos (o problema formulado e/ou as hipóteses) se relacionam com cada uma dessas categorias. Preferencialmente, pontua-se de forma sucinta, mas suficientemente explicativa, o relacionamento da subcategoria, selecionada em cada categoria com o objeto alvo, justificando a escolha realizada, a fim de que fiquem nítidas as razões das opções feitas pelo investigador, uma vez que interferem diretamente nos resultados da pesquisa.

### **Estrutura**

No primeiro capítulo, há a contextualização da história da contabilidade e do conceito de Contabilidade Gerencial. No segundo capítulo, abordam-se, detalhadamente, as principais funções da Contabilidade Gerencial. Já no terceiro capítulo, incluem-se as ferramentas e as aplicações, com o desenvolvimento de modelos aplicáveis às empresas.

# **CAPÍTULO 1 – CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL**

## **1.1 Evolução Histórica da Contabilidade**

A contabilidade se iniciou com a civilização humana e, com o passar dos séculos, ela foi evoluindo.

Neste momento, serão tecidas considerações a respeito dos períodos relevantes que participaram da evolução da contabilidade; dos métodos de registro que foram se aperfeiçoando ao longo dos anos; bem como das contribuições que estabeleceram a Contabilidade Gerencial.

Pode-se afirmar que a contabilidade iniciou-se no período pré-histórico, em virtude de pesquisas arqueológicas, nas quais foram descobertos vestígios contábeis. Nesse período, não existia a escrita, então o homem anotava as informações no interior das cavernas com desenhos e, também, utilizando fichas de barro.

A contabilidade é mais antiga do que a escrita; mesmo sem a moeda, a escrita, e o número, a contabilidade (como inventário) existia por meio de desenhos, figuras, imagens, evidenciando, assim, uma forma de controle dos produtos, da agricultura e da criação de animais. Com o tempo, porém, o homem passou a fazer marcas em árvores e pedras, a fim de conferir o crescimento do seu rebanho, as perdas e mortes. A partir daqui, foi possível distinguir uma fase empírica da contabilidade, visto ser ela tão antiga quanto a existência do homem em atividade econômica.

Passados os anos e com o desenvolvimento do homem no emprego da terra, foram criadas as primeiras comunidades, principalmente nas áreas da Mesopotâmia e Pérsia, privilegiadas por serem férteis ao cultivo agrícola e boas para a criação de animais; isso provocou a necessidade de fazer o controle e registro dos produtos agrícolas e da criação de animais que tinha como finalidade identificação e inscrição da localização dos produtos agrícolas. Por outro lado, em função do aparecimento de dívidas advindas de antigos proprietários, todos esses fatos necessitavam ser registrados pelo homem da época.

Já com a agricultura e o pastoreio, a organização econômica, em relação ao direito de solo, acarretou separação das comunidades, provocando divisões e o senso de propriedade, fazendo com que cada um gerasse sua riqueza individual e, ao morrer, essa herança não era dissolvida, mas passada para os filhos ou parentes, sendo, então, denominada patrimônio.

Essa ideia de riqueza, ou valor, nos tempos primitivos, envolvia a valorização de bens comestíveis como: animais, sementes e outros itens ligados à proteção da sua sobrevivência; isso é o que gerava a economia e o comércio nesse período.

O acontecimento bíblico que indica tal orientação de riqueza ou valor presente na época encontra-se no livro de Jó; este que, ainda que não seja o primeiro da Bíblia Sagrada, é considerado o mais antigo dela.

Jó era um homem muito rico e justo, pertencia à terra de Uz, que se localizava no Oriente. Sobre isso, o referido livro mostra a descrição de sua riqueza, conforme conta na Bíblia (Livro de Jó, capítulo 1, versículo 3): “Era o seu gado sete mil ovelhas, e três mil camelos, e quinhentas juntas de bois e quinhentas jumentas”.

A passagem permite deduzir que Jó era um agricultor próspero e exercia com um cuidado o controle do seu patrimônio pessoal. Contudo, devido a acontecimentos espirituais, um dia, ele veio a perder todos os seus bens, tornando um homem pobre.

Ao final do seu livro, no entanto, algo inesperado acontece novamente por motivos espirituais e ele recupera sua riqueza, vindo a notar que a sua fortuna que tinha foi duplicada em relação ao primeiro momento; “E, assim, abençoou o Senhor o último estado de Jó, mais do que o primeiro, porque veio a ter catorze mil ovelhas, e seis mil camelos, e mil juntas de bois, e mil jumentas” (Livro de Jó, capítulo 42, versículo 12).

Entrando na Idade Média, a ciência contábil europeia sofreu uma queda pelo colapso do Império Romano do Ocidente e pelas invasões dos bárbaros germânicos, ocasionando a diminuição do comércio no continente, devido à insegurança dos comerciantes e pela desorganização das atividades produtivas, entre outros problemas enfrentados, reduzindo, igualmente, o fluxo comercial e, principalmente, interrompendo a evolução da ciência contábil nesse período.

Após o fim das invasões bárbaras, ocorreu o Renascimento comercial e urbano da Europa no final da Idade Média; isso fez com que houvesse uma necessidade de aprimoramento da ciência contábil, porém, agora, na forma de controlar o fluxo comercial em expansão.

Nessa época, a indústria artesanal se desenvolveu, com o surgimento de novas técnicas da metalurgia e mineração, fazendo com que fosse gerada uma necessidade de livro caixa para receber registro de recebimento e pagamento em dinheiro. O débito e o crédito utilizados eram procedentes das relações entre os direitos e as obrigações, referindo-se, inicialmente, às pessoas. No final do século XVIII, apareceu, pela primeira vez, a conta

“Capital”, fazendo a representação do valor do custo integrada nas companhias pela família proprietária.

Com o fim da Idade Média, aconteceu o advento do capitalismo, provocando uma mudança na sociedade quanto à maneira de se pensar e, em especial, no modo de organização. Sobre isso, Jochem (2013, p. 116) afirma que “É possível afirmar que as partidas dobradas nasceram sob duas grandes influências: de um lado, a preocupação da Igreja em manter seu patrimônio e de outro, os industriais e comerciantes em fazer crescer os negócios”.

Com essas duas forças, de um lado a Igreja, com a preocupação em como administrar seu patrimônio, e, de outro, atividades mercantis fortes na região da Itália, onde o foco dos comerciantes era expandir os negócios, surgiu o sistema de partidas dobradas.

Já na Idade Moderna, nos séculos XIV a XVI, diversos acontecimentos no mundo das artes, na economia, na estrutura das nações como um todo, proporcionam um impulso espetacular da contabilidade como ciência, sobretudo na Itália. Todavia, o marco desse período foi a primeira literatura contábil produzida pelo Frei Lucca Paccioli, em 1494, o método das partidas dobradas. Nessa obra, mencionado autor destaca, inicialmente, o modo utilizado para se fazer um inventário e a conceituação adequada, discorrendo acerca de livros mercantis, diário razão, suas autenticações aquisições, etc., abertura e encerramento das contas de armazenamento; lucros e perdas que ele simbolizava como “Pro” e “Dano”, bem como quanto a arquivamento de documentos, dentre outros.

Frei Lucca Paccioli ficou, assim, reconhecido como o Pai da Contabilidade, registrando as operações mercantis, mostrando a origem e aplicação de recursos. Vale ressaltar, também, que a Itália foi o primeiro país a ter restrições sobre a prática contábil de indivíduo; ou seja, pelos olhos do governo, apenas eram considerados contadores pessoas que fossem devidamente qualificadas para o exercício da profissão.

No Brasil, a contabilidade teve início com a chegada do primeiro código comercial em 1850. Após isso, as empresas passaram a registrar os acontecimentos financeiros no livro Diário e a apurar, anualmente, o balanço geral. Durante muito tempo, o Brasil foi influenciado pela escola italiana, mas começou a perder espaço pelas instalações de multinacionais norte-americanas em território nacional, visto que, com elas, vieram as empresas de auditoria, que, por sua vez, influenciaram na adoção da metodologia americana, pois os profissionais formados com base na escola italiana não atendiam às exigências dessas novas empresas.

Com a expansão, ocorreram mudanças as mais variadas possíveis, mormente na área social, e isso significou, em igual medida, ajustes no cotidiano empresarial. Dentre elas pode-se citar as alterações relacionadas aos atos administrativos, do mercado nacional e

internacional, fatores naturais, mudanças políticas, ou mudanças econômicas, mudanças normativas, todos são agentes externos que causam variações na vida patrimonial das empresas.

A Lei 6404/76, que é inspirada pela doutrina norte-americana, regulamenta os aspectos fundamentais da contabilidade, como, por exemplo, a demonstrações contábeis obrigatórias, a modo como devem ser avaliados seus formatos, os princípios, entre outros assuntos, além de, também, definir as regras contábeis para as sociedades por ações e na legislação fiscal; existem, ainda, outros órgãos que têm o poder de normatizar sobre a matéria contábil em nosso país como CFC, IBRACON, CVM, Regulamento do Imposto de Renda e NBC, entre outros.

Há, além disso, no Brasil, as agências federais como a ANATEL, ANEEL, que impõem regras contábeis regidos por elas mesmas, inclusive determinando quais as informações que deverão ser divulgadas para o mercado. Um nítido exemplo são as empresas de energia elétrica, que divulgam seu balanço social. Importante, também, ressaltar que tal prática não é uma regra, pois inúmeras empresas, em geral, não o fazem.

O Banco Central do Brasil (BACEN), que foi criado pela Lei 4595, de 31/12/1964, é uma autarquia Federal; ou seja, é uma entidade autônoma, ou vinculada ao Estado, que desenvolve algumas atividades principais, tais como: condução da política monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior, etc. Sua finalidade é assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda, bem como um sistema financeiro eficiente. As instituições financeiras já estão adotando as normas internacionais de contabilidade, para que possa haver um maior entendimento de suas operações por partes das entidades estrangeiras.

Com o Código Civil, a Lei 10.406, datada de 10/01/2002, que, no entanto, passou a vigorar em 11/03/2003, em substituição ao Código de 1916, surgiu uma referência de fundamental importância para a vida contábil das empresas; seu conteúdo excede as ordenanças de outras leis comuns, sobretudo em amplitude e implicações, seja para as pessoas físicas ou jurídicas.

É possível observar que o legislador, ao definir o conteúdo da legislação, comentando como regra, procurou manter aquilo que já estava previsto no Código de 1916 e que, ainda, atende aos requisitos da atualidade; a nova legislação trouxe inovações, porém a maior parte de seus artigos já estava prevista. Com isso, o atual Código Civil, por tratar de diversos assuntos, foi dividido em duas grandes partes, que, por sua vez, tiveram subdivisões para facilitar o entendimento e o estudo das matérias.

A principal novidade da atual versão do Código Civil, que, inclusive, influenciou as empresas, foi a introdução do Livro II, na Parte Especial que aborda o direito de empresa. Ali são reguladas matérias, dentre elas: sociedades comerciais, escrituração contábil, preposto na atividade empresarial, estabelecimento e nome empresarial, que, em outros momentos, eram normatizadas pelo Código Comercial, sendo integralmente anuladas pela legislação presente. Dessa forma, o direito comercial, hoje, como uma tendência mais abrangente, começou a ser chamado, não raro, de direito empresarial.

Ainda sobre o Livro II, ele encontra-se subdividido em Títulos, de I a IV, que discorrem, respectivamente, sobre o empresário, a sociedade, o estabelecimento e os Institutos Complementares e a escrituração das empresas (Artigos 1.179 a 1.195).

No final de 2007, foi editada a Lei 11.638/07, em que se altera, de forma relevante, os tópicos da natureza contábil da Lei 6404/76; essa nova lei societária fez com que se abrissem as disposições que impediam a adoção das normas internacionais pelo mercado brasileiro. Após sua adoção, as normas emitidas pela CVM deverão ser, obrigatoriamente, convergentes às normas internacionais de contabilidade, com objetivo de minimizar os custos das empresas, a fim de terem acesso aos mercados de capitais mais importantes do mundo.

Com a globalização dos mercados, passa a obrigatoriedade da contabilidade a se adaptar às novas mudanças em termos de normas, práticas, como também em termos de conceitos e objetivos. Como as empresas possuem ações listadas na Bolsa de Valores com capital aberto, devem apresentar suas demonstrações financeiras no padrão internacional de contabilidade, para que possa ser entendida em uma linguagem universal de contabilidade. Ou seja, é indispensável que sejam adotados, unicamente, os princípios e as mesmas normas em seus relatórios e demonstrações contábeis. Nesse contexto, foi criado, em 2005, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), com o objetivo de centralizar a emissão de pronunciamentos na área contábil. Nessas condições, não são apenas as empresas de capital aberto, mas outras também utilizaram do CPC completo; quanto às demais, as pequenas e médias empresas, utilizaram a ITG 1000, que tem como finalidade estabelecer critérios e procedimentos contábeis simplificados para o registro das transações e operações comumente observadas na realidade das microempresas e empresas de pequeno porte.

## **1.2 Contabilidade Gerencial**

A contabilidade veio para auxiliar os empresários no gerenciamento de seus negócios, apoiando-os na busca por melhores maneiras de rentabilidade, lucros, etc.

O enfoque desta pesquisa não é, pois, a Contabilidade de forma ampla e geral e, sim, a Contabilidade Gerencial, cujo objetivo é planejamento, organização, avaliação de desempenho, assegurando o uso apropriado dos recursos obtidos; entende-se ser por meio desses objetivos que são planejadas e tomadas as decisões empresariais, sendo necessários dados contábeis para escolher aquelas que sejam as opções mais importantes, visto que os recursos tornam-se, frequentemente, escassos. Para aplicação da Contabilidade Gerencial, é necessário que existam pessoas que consigam demonstrar os conceitos contábeis, a fim de que haja a atuação prática desta nas empresas.

Para a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos, em seu Relatório número 1A, a

Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos. (PADOVEZE, 2000, p.27)

Observe-se que a Contabilidade Gerencial apenas existirá nas empresas caso haja atividade sem que seja preciso que os administradores fixem regras para relatórios internos e análises, em busca de planejamento e tomada de decisões; nesse caso, as necessidades de informações dos gestores serão supridas.

Em outras palavras, se a empresa possui a informação contábil, mas não a utiliza nos processos administrativos e gerenciais, não ocorre o gerenciamento contábil, com isso, não existirá a Contabilidade Gerencial.

Novamente com Padoveze (2010, p.41), detém-se que a “Contabilidade Gerencial não é um existir, mas um fazer. (...) Não existe Contabilidade Gerencial. Faz-se ou não se faz Contabilidade Gerencial”.

### **1.3 Contabilidade Gerencial Versus Contabilidade Financeira**

A Contabilidade Financeira trabalha com as informações que serão apresentadas ao público externo: banco, financeiras, acionistas, entre outro. É por ela que são demonstradas as consequências e melhorias referentes aos processos de tomada de decisões relacionado à Contabilidade Gerencial.

Quanto a isso, Atkinson et al. (2008, p. 37) sopesa que “Contabilidade financeira é o processo de geração de demonstrativos financeiros para públicos externos, como acionistas, credores e autoridades governamentais”.

Quadro 1–Características básicas das contabilidades financeira e gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Audiência	<i>Externa:</i> acionistas, credores, autoridades tributárias	<i>Interna:</i> funcionários, gerentes, executivos
Propósito	Relatar o desempenho passado ao público externo; contratos com proprietários e credores	Informar as decisões internas tomadas por funcionários e gerentes; dar feedback e controlar o desempenho operacional
Posição no Tempo	Histórica; atrasada	Atual, orientada para o futuro
Restrições	Regulamentada; orientada por princípios contábeis geralmente aceitos e por autoridades governamentais	Desregulamentada; sistemas e informações determinados pela administração para atender às necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Apenas mensurações financeiras	Mensurações financeiras, operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e concorrentes
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor; válida, relevante, precisa
Escopo	Altamente agregada; relatórios sobre a organização total	Desagregada; informa decisões e ações locais

Fonte: Atkinson et al. (2008, p. 38)

A partir deste quadro, verifica-se que os processos contábeis são necessários: os relatórios internos, para o planejamento e a tomada de decisão, para demonstrar ao público interno um sistema de Contabilidade Gerencial; e as informações econômicas, sobre as tomadas de decisões interna.

#### 1.4 Funções da Contabilidade Gerencial

A contabilidade não pode mais ser vista como um mero sistema calculista operacional dentro da empresa, responsável por fazer o simples controle de cálculos, pelas contas a pagar e pelo cumprimento de legislações.

Para Iudícibus (1987. p. 15):

a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferentes, num grau de detalhe mais analítico ou num forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS, 1987. p. 15)

Atualmente, a Contabilidade Gerencial opera em conjunto com a administração geral das organizações, representando uma das ferramentas mais importantes no processo de gestão das empresas e nas tomadas de decisões; seu papel é indispensável, sendo responsável por filtrar as informações mais relevantes para os gestores, minimizando os riscos.

A função que desempenha é a de implantar um planejamento inicial de viabilidade de um negócio como de decisões de projetos de crescimento e expansão daquele; logo, destaca-se como uma ferramenta de extrema importância para o norteamento de uma empresa e de seus gestores: “Contabilidade Gerencial está voltada, exclusivamente, para a administração da empresa. Procura suprir ao máximo as informações adequadas, que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador” (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21).

A Contabilidade Gerencial funciona como meio que auxilia a administração da empresa no seu planejamento estratégico, na necessidade de minimizar custos e maximizar lucros; seu objetivo é identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos de uma empresa, fornecendo informações úteis e precisas a seus investidores, credores, sócios, etc.

A função da Contabilidade Gerencial é manter os gestores seguros das informações contábeis que estão sendo geradas por meio do controle interno: quanto mais controles a empresa adotar, menores serão os riscos. Inegável afirmar que o sistema de informação produz relatórios indispensáveis nas tomadas de decisões: “(...) para se fazer, então Contabilidade Gerencial, é mister a construção de um Sistema de Informação Contábil Gerencial” (PADOVEZE, 1997, p. 35).

Assim, as empresas podem se valer de um sistema capaz de obter e preencher todas as informações necessárias de uma entidade, no tocante ao seu controle patrimonial, financeiro, econômico e operacional.

Ainda Padoveze (1997, p. 39) pondera que “(...) esse sistema exige que se tenha planejamento e um alto grau de conhecimento contábil para elaboração dos relatórios para seus diferentes tipos de usuários. Esses mesmos usuários poderão desacreditar do sistema caso ele não seja, periodicamente, atualizado”. E completa: “Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido” (1997, p. 39).

A contabilidade aliada aos sistemas informacionais constitui um ferramental que gera informações conforme a necessidade de seus usuários. Esses instrumentos adéquam as organizações para que possam enfrentar acontecimentos não previstos, sejam eles operacionais ou inerentes à própria gestão, proporcionando relatórios precisos e rápidos; frise-se que, assim, as empresas tendem a obter melhores resultados na tomada de decisão.

A Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras da Universidade de São Paulo propõe um Modelo de Gestão Econômica (CATELLI, 1999, p. 60), em que os sistemas de informações estejam totalmente integrados ao processo de gestão, apoiando-o em todas as suas fases: planejamento, execução e controle.

As fases do ciclo gerencial são assim definidas segundo o Modelo GECON (CATELLI, 1999, p. 119):

***Planejamento:***

- Caracterização da necessidade de decisão ou definição do problema;
- Formulação do objetivo e das alternativas de ação;
- Obtenção de informações relevantes, necessárias às alternativas de solução;
- Avaliação e classificação das alternativas em termos de contribuição para o alcance do objetivo;
- Escolher a melhor alternativa.

***Execução:***

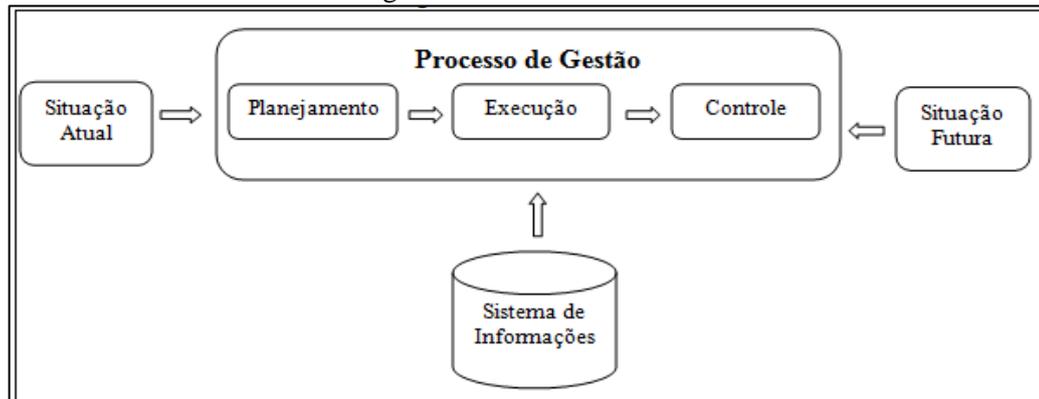
- Implementação da alternativa escolhida (ação).

***Controle:***

- Avaliação dos resultados;
- Implementação de medidas corretivas.

Cada fase deve ser atendida por meio de informações oportunas, corretas, confiáveis e na periodicidade adequada para viabilizar a tomada de decisão (Figura 1).

Figura 1–Modelo de decisão



Fonte: Dias e Alves (2002)

O modelo de decisão definido pelo GECON (CATELLI, 1999, p.121) é tido como um processador de informações, cuja função, no processo de tomada de decisão, é apoiar o gestor na fase de escolha. Cabe ao gestor, de sua parte, sistematizar as decisões necessárias para viabilizar a tomada eficaz de decisões em cada etapa do processo de gestão.

## **CAPÍTULO 2 – FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

### **2.1 Fluxos de Caixa**

Com harmonização das normas internacionais da contabilidade, a demonstração de fluxo de caixa passou a ser obrigatória pelas sociedades por ações a partir de 2008, substituindo a DOAR, como consequência das alterações ocorridas na alteração da Lei 6.404/76 pela Lei 11.638/07; assim, sociedades definidas como de grande porte, mesmo não sendo sociedades por ações, passaram a ter de elaborar o DFC.

A Demonstração Fluxo de Caixa possui uma linguagem bem simples e fácil de ser compreendida pelos usuários das demonstrações contábeis, podendo ser definida com uma demonstração que evidencia as modificações ocorridas no saldo de disponibilidades, ou seja, caixa e equivalente de caixa da companhia em determinado período.

A demonstração dos fluxos de Caixa indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos. Essa demonstração será obtida de forma direta (a partir da movimentação do caixa e equivalentes de caixa) ou de forma indireta (com base no lucro/ Prejuízo do Exercício). As práticas internacionais dispõem que essa demonstração seja segregada em três tipos de fluxos de caixa: os fluxos das atividades operacionais, das atividades de financiamento e das atividades de investimentos. (MARION, 2010, p. 55)

Esse método assume uma importância particular no planejamento financeiro das empresas: entende-se como fluxo de caixa os registros e os controles existentes na movimentação do caixa, compreendendo, pois, as entradas e saídas dos recursos financeiros que tenham ocorrido num determinado período; é uma prática dinâmica que deve ser, constantemente, revisada e atualizada, porque é utilizada como instrumento na tomada de decisão.

Para retratar uma boa gestão no fluxo de caixa, é necessário realizar manutenção nos saldos de caixa para que haja uma folga financeira, revelando melhor capacidade de pagamento de suas obrigações, devendo, como condição básica, apresentar saldo em seu caixa nos momentos dos seus vencimentos. A falta de caixa pode determinar cortes de crédito, suspensão de entregas materiais e mercadorias, resumindo: as insuficiências podem causar interrupção nas operações da empresa, levando-a, mesmo, à falência. Com uma adequada gestão no fluxo de caixa, podem obter-se resultados positivos: uma gestão eficiente de caixa

promove diversos benefícios, dentre eles a redução de custos financeiros e a menor necessidade de financiamentos.

Por meio da avaliação da gestão de recursos da demonstração do fluxo de caixa, é possível analisar a capacidade de financiamentos do capital de giro próprio ou, ainda, se haverá necessidade de captação de recursos externos; o fluxo de caixa visa a demonstrar os embolsos e desembolsos que fizeram com que o saldo variasse.

É fundamental e de grande importância que seja elaborada uma demonstração de fluxo de caixa para que os responsáveis pela companhia possam diagnosticar problemas envolvendo caixa, identificar o impacto da atividade nos negócios; isso é essencial para uma boa gestão dentro da organização: com as informações do fluxo de caixa, o empresário pode elaborar uma Estrutura Gerencial de Resultados, prevendo a rentabilidade do seu negócio, o Ponto de Equilíbrio e o Prazo de retorno de investimentos.

Para uma boa análise das informações, é de suma importância que o fluxo de caixa em relação à estrutura das demonstrações seja o mais detalhado possível, a fim de que possa facilitar a análise e interpretação do administrador para decisões adequadas envolvendo sua liquidez. Há três categorias de estruturas: Fluxo Operacional, Fluxo de Financiamento e Fluxo de Investimento. Apenas detalhando:

- Atividades Operacionais representam valores da produção e comercialização dos bens e serviços da empresa, estando, diretamente, ligadas às demonstrações de resultado dos exercícios e das operações geradas pela empresa, como, por exemplo, receitas, custos, despesas administrativas, etc.
- Atividades de Financiamento envolvem a aquisição e venda de ativos que serão utilizados na produção de bens uso de serviços, a concessão e o recebimento de empréstimos, as aplicações financeiras e participações em outras empresas.
- Atividades de Investimentos são formas de alocação de recursos em ativos que trarão benefícios futuros, como, por exemplo, uma nova máquina no processo fabril, capital giro e movimentações relativas às aplicações financeiras e às participações em outras empresas.

## **2.2 Fluxo de Caixa Projetado**

O Fluxo de Caixa Projetado ou orçamento de caixa é capaz de antecipar as novas situações de caixa e conjecturar os pontos críticos que poderão, previamente, ser tratados, bem como situações que exista excesso de caixa, redirecionando, nas tomadas de decisão, os

recursos das empresas; a projeção visa a auxiliar o usuário da informação na possibilidade de ter agilidade em se adaptar em novas situações, em novos cenários.

O Fluxo de Caixa Projetado é uma ferramenta determinante para o gestor financeiro, pois proporciona uma visão antecipada das entradas e saídas que podem ocorrer no caixa da empresa; sua função é controlar os excessos e a escassez de caixa; daí ser indispensável, independente do porte das empresas.

Tal Fluxo é elaborado a partir de métodos matemáticos e estatísticos e com auxílio de informações existentes na empresa, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado dos Exercícios. Essas projeções partem de efeitos da subjetividade, portanto não estão isentas de erros, sendo necessário que se observe o princípio da prudência.

A projeção dos demonstrativos contábeis, encerrando o processo orçamentário anual, permite à alta administração da empresa fazer as análises financeiras e de retorno de investimento, que justificarão (ou não) todo plano orçamentário (PADOVEZE, 2010, p. 571).

### **2.3 Métodos de Elaboração da Demonstração do Fluxo de Caixa**

Existem dois métodos para elaboração do Fluxo de Caixa. O primeiro deles é o método direto cujo objetivo é classificar os recebimentos e pagamentos de uma empresa, utilizando o método das partidas dobradas; ou seja, este agrega as contas do resultado que, efetivamente, representam entradas ou saídas de recursos de caixa, originado das vendas, que, por sua vez, é principal fonte de recursos operacionais, acrescidas as variações das contas do ativo, passivo e patrimônio líquido. As receitas e despesas, de um modo geral, representam aumento ou redução de caixa. Este método tem função informativa, em virtude da maneira como são demonstradas as informações do caixa.

A seguir, para melhor compreensão, exemplifica-se com um modelo de Fluxo de Caixa simplificado pelo método direto:

Quadro 2–Modelo direto

<u>a) Operações</u>		
Receita Recebida	730.000	
(-) Caixa Despendido nas Compras	(660.000)	70.000
(-) Despesas Operacionais Pagas		
Vendas	(30.000)	
Administrativas	(50.000)	
Despesas Antecipadas	_____	<u>(80.000)</u>
Caixa Gerado no Negócio		10.000
<u>b) Outras Receitas e Despesas</u>		
(+) Receitas Financeiras Recebidas	10.000	
(-) Despesas Financeiras Pagas	<u>(30.000)</u>	<u>(20.000)</u>
Caixa Líquido após as Operações Financeiras		(30.000)
(-) Imposto de Renda Pago		<u>(60.000)</u>
Caixa Líquido após o Imposto de Renda		(90.000)
<u>c) Atividades de Investimento</u>		
Não houve variação do Imobilizado	_____	_____
Vendas de Ações Coligadas	10.000	
Recebimentos de Ações Coligadas	<u>10.000</u>	20.000
<u>d) Atividades de Financiamento</u>		
(+) Novos Financiamentos	50.000	
(+) Aumento de Capital em Dinheiro	40.000	
(-) Dividendos	<u>(50.000)</u>	<u>40.000</u>
Redução do Caixa no ano		(30.000)
Saldo Inicial do Caixa		40.000
Saldo Final do Caixa		10.000

Fonte: Marion (2005, p. 211)

Quanto ao segundo método, este aduz à forma indireta e diferencia pelo fato de serem demonstrados os recebimentos e pagamentos operacionais. Nesse caso, encontra-se relacionado à importância de fluxo de caixa líquido das atividades operacionais indiretas, ajustando, assim, o lucro líquido para reconciliá-lo ao fluxo de caixa das atividades operacionais; isto é, esse método inicia-se com o lucro líquido, a partir da Demonstração do Resultado, somadas as variações das contas do ativo, passivo e Patrimônio Líquido, devendo ser comparados dois balanços de um período subsequente, em que se verifique que:

- (I) Diminuição dos ativos e aumentos dos passivos representam fontes de caixa;
- (II) Aumento dos ativos e diminuição dos passivos representam usos de caixa.

O fluxo de caixa tem grande relevância para a gestão da empresa, visto que oferece informações integradas valiosas, que, por sua vez, espelham a real situação da organização e, também, têm a capacidade de fornecer dados projetando-se de acordo com necessidades particulares, auxiliando a organização no seu gerenciamento financeiro e na tomada de decisões eficientes e eficazes.

Na continuidade, será apresentado Fluxo de Caixa em modelo indireto simplificado da Casa das Lingeries Ltda, partindo do lucro econômico obtido na DRE.

Quadro 3–Modelo indireto

a) Atividades Operacionais		
Lucro líquido		24.000
(+) Despesas Econômicas (não afetam o caixa)		
Depreciação		<u>10.000</u>
		34.000
<u>Ajuste por mudança no Capital de Giro</u> (aumento ou redução durante o ano)		
<u>Ativo Circulante</u>		
Duplicatas a Receber - aumento (reduz o caixa)	(70.000)	
Estoque de <i>Lingeries</i> - aumento (reduz o caixa)	<u>(30.000)</u>	
	(100.000)	
<u>Passivo Circulante</u>		
Fornecedores - aumento (melhora o caixa)	20.000	
Salários a Pagar - aumento (melhora o caixa)	10.000	
Impostos a Recolher - redução (reduz o caixa)	<u>(54.000)</u>	
	(24.000)	
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais		<u>(124.000)</u>
b) <u>Atividades de Investimento</u>		(90.000)
Não houve variação do Imobilizado	--	
Vendas de Ações de Coligadas	10.000	
Recebimento de Empresas Coligadas	<u>10.000</u>	
	20.000	
c) Atividades de Financiamentos		
Novos Financiamentos	50.000	
Aumento de Capital em dinheiro	40.000	
Dividendos	<u>(50.000)</u>	
	40.000	60.000
Redução de Caixa no ano		<u>(30.000)</u>
Saldo inicial do Caixa	40.000	40.000
Saldo final do Caixa	10.000	10.000

Fonte: Marion (2005, p. 211)

#### 2.4 Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)

A DOAR foi instituída pela Lei das Sociedades, por ações, em 1976. Anteriormente, com a denominação de Fluxo de Fundos, é relevante saber que um número reduzido de empresas publicava o fluxo de fundos. Nos EUA, essa demonstração passou a ser denominada Demonstração de Fluxo de Caixa; já no Brasil, teve que se adequar, seguindo o padrão internacional, pela Lei 11.638/07, que substituiu a demonstração de origens e aplicações de recursos pela Demonstração de Fluxo de Caixa.

A DOAR tem a finalidade de evidenciar, num determinado período, as modificações que originam as variações no capital circulante líquido da organização; foi definida pela Norma Brasileira de Contabilidade – NBCT 3-6, aprovada pelo Conselho Federal de Contabilidade. Seu principal objetivo é apresentar informações relacionadas a financiamentos (origens de recursos) e investimentos (aplicações de recursos) de um determinado exercício, provocando mutação no capital circulante líquido. Por ela, índices extraídos do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício terão maior efetividade de explicação, quando relacionados à Demonstração das Origens e à Aplicação de Recursos.

Segundo Marion (2010, p. 220):

A análise da Doar permite identificarmos quais os tipos de fontes de recursos que alimentam a empresa; qual a fonte tem uma participação maior; qual o destino que administração da empresa está dando para os recursos; qual é o nível de imobilização e de não imobilização da empresa; qual o nível de investimentos em outras atividades (não operacional) etc.

Enquanto em Padoveze (2010, p. 79):

Sua finalidade é complementar os dados da movimentação ocorrida no período, inicialmente evidenciada pela demonstração de resultados. O balanço patrimonial contém toda informação acumulada dos investimentos efetuados e dos recursos obtidos, mas não deixa claro o quanto de recursos foi requerido no último exercício e onde eles foram aplicados.

Para maior compreensão, a DOAR de forma simplificada, é apresentada na sequência.

Quadro 4–Demonstração das origens e aplicações de recursos cia. estruturada

Origens			
Operações			
Lucro Líquido	450.000		
(+) depreciação	300.000		
(-) Equiv. Patrimonial	(150.000)	600.000	
De terceiros			
Aumento da Dívida a LP		2.000.000	2.600.000
Aplicações		(500.000)	
Aumento do RLP		(200.000)	
Aumento de investimentos		(700.000)	
Aumento de Imobilizado		(200.000)	(1.600.000)
Dividendos			<hr/>
Aumentos do CCL			1.000.000

Fonte: Marion (2010, p.221)

Pode-se afirmar que A DOAR tem mais riqueza em termos de informação, em relação aos conceitos contidos, como, por exemplo, a variação do capital circulante líquido; porém, essa demonstração não é clara aos usuários das informações pelo fato de apresentar uma linguagem, peculiarmente, técnica. O fluxo de caixa, no entanto, ao contrário, apresenta-se de forma mais simples e de fácil comunicação e, por possuir segregação em seus fluxos, permitindo uma compreensão por parte de seu usuário.

### 2.4.1 Ponto de Equilíbrio

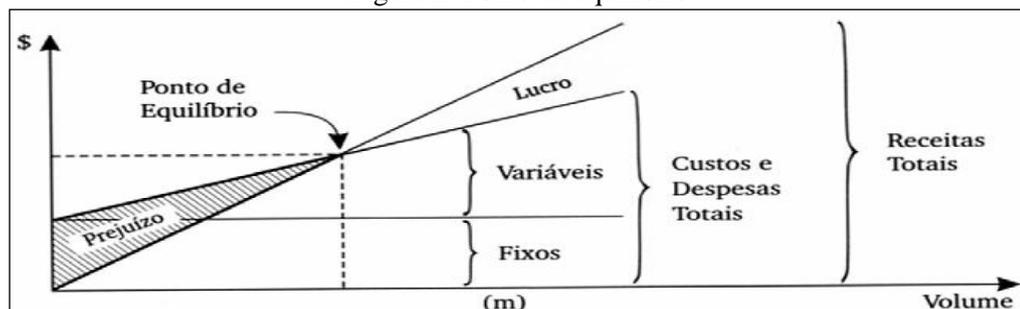
Padoveze (2010, p.282) denomina Ponto de Equilíbrio o volume de atividade operacional em que o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e às despesas fixas e variáveis; este demonstra o volume/venda em que a entidade deve operar para que não haja prejuízo, mesmo tendo lucro zero. Tal Ponto também é conhecido como ponto de ruptura (*break-even point*).

Desse modo, constitui uma ferramenta utilizada como margem de segurança de produção que auxilia a empresa quando a demanda prevista não é favorável ao atual nível de produção; é importante, porém, ressaltar que se trata de uma ferramenta a ser utilizada apenas na gestão de curto prazo, pois se resume a operar com lucratividade zero e se torna viável apenas em situações extremas, economicamente falando.

Para Padoveze (2010, p.376):

Evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender o produto. No ponto de equilíbrio, não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção ou venda, a empresa passa a ter lucros. A informação do ponto de equilíbrio da empresa, tanto do total global, como por produto individual, é importante porque identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa ou cada divisão deve operar.

Figura 2–Ponto de equilíbrio



Fonte: Martins (2000)

Já com os dados seguintes, serão demonstradas as informações que farão parte dos cálculos:

	Dados Unitários
Vendas	R\$ 15.000,00
Custos e Despesas Variáveis	R\$ 8.000,00
Margem de Contribuição	R\$ 6.000,00
Custos de Despesas Fixas do ano	R\$ 1.200.000,00
Despesas Financeiras	R\$ 1.000,00
Depreciações	R\$ 3.000,00
Resultado Operacional Total	R\$ 1.400.000,00

#### 2.4.2 Cálculo do Ponto de Equilíbrio

Para se calcular o Ponto de Equilíbrio, no qual não haverá lucro ou prejuízo, utiliza-se a seguinte equação:

Quadro 5–Ponto de Equilíbrio

$$\text{Vendas} = \text{Custos e Despesas Variáveis} + \text{Custos e Despesas Fixos} + \text{Lucros}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006, p. 282)

##### Exemplo 1

$$\text{Vendas} = 8.000,00 + 1.200.000,00 + 1.400.000,00$$

$$\text{Vendas} = 2.608.000,00$$

#### 2.4.3 Ponto de Equilíbrio em Quantidade

Em novas apreciações de Padoveze (2006, p.283), Ponto de Equilíbrio em Quantidade compreende a quantidade mínima que a empresa deverá produzir e vender, pois abaixo desse número, conseqüentemente, estará operando com prejuízo.

A equação a ser utilizada para calcular este Ponto de Equilíbrio é:

## Quadro 6–Ponto de Equilíbrio em Quantidade

$$\text{Ponto de Equilíbrio em Quantidade} = \frac{\text{Custos/Despesas Fixos Totais}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006, p. 283)

**Exemplo 2**

$$\text{Ponto de Equilíbrio em Quantidade} = \frac{1.200.000,00}{6.000,00}$$

Ponto de Equilíbrio em Quantidade = 200 unidades

**2.4.4 Demonstração da Fórmula**

Extraíndo-se da equação fundamental do Ponto de Equilíbrio, obtemos:

$$\text{Vendas} = \text{Custos e Despesas Variáveis} + \text{Custos e Despesas Fixos}$$

Onde:

- Vendas = preço de venda unitário (PV) x quantidade vendida no PE (Q)
- Custos/Despesas Variáveis = custo/despesa variável unitário (CDV) x quantidade no ponto de equilíbrio (Q)
- Custos/Despesas Fixos = total em reais dos custos e despesas fixas (CDF)
- Margem de Contribuição (MC) = preço de venda (PV) – custo/despesa variável (CDV)

Considerando os dados unitários, teremos a equação do Ponto de Equilíbrio:

$$\frac{\text{PV} \times \text{Q}}{\text{Vendas}} = \frac{\text{CDV} \times \text{Q}}{\text{Custos/Despesas variáveis}} + \frac{\text{CDF}}{\text{Custos/Despesas Fixos}}$$

$$\text{PV} \times \text{Q} = \text{CDV} \times \text{Q} + \text{CDF}$$

$$(\text{PV} \times \text{Q}) - (\text{CDV} \times \text{Q}) = \text{CDF}$$

Como  $\text{PV} - \text{CDV} = \text{MC}$  (margem de contribuição unitária), substituindo, temos:

$\text{MC} \times \text{Q} = \text{CDF}$ ; portanto, a quantidade, no Ponto de Equilíbrio, é:

$$PE (Q) = \frac{CDF}{MC_u}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006, p. 284)

#### 2.4.5 Ponto de Equilíbrio em Valor

Para Padoveze (2006, p. 284), no Ponto de Equilíbrio em Valor, obtém-se o valor mínimo que a empresa poderá vender seu produto para ter lucro zero ou não operar com prejuízo devido às dificuldades de se obter o mix ideal de produtos e de suas quantidades, assim como pelas dificuldades de identificar os custos e as despesas para cada produto. Para esse cálculo, é preciso possuir a margem de contribuição em percentual sobre o preço de venda.

Quadro 7–Ponto de Equilíbrio em Valor

$$\text{Ponto de Equilíbrio em Valor} = \frac{\text{Custos/Despesas Fixos Totais}}{\text{Margem de Contribuição \% (MC/Vendas)}}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006, p. 284)

“Podemos confirmar o cálculo do ponto de equilíbrio em valor, multiplicando a quantidade obtida no ponto de equilíbrio em quantidade pelo preço unitário de venda” (PADOVEZE, 2006, p. 285).

#### Exemplo 3

$$\text{Ponto de Equilíbrio em Valor} = \frac{1.200.000,00}{(6.000,00 / 15.000,00)}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio em Valor} = \frac{1.200.000,00}{40\%}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio em Valor} = 3.000.000,00$$

#### 2.4.6 Ponto de Equilíbrio Operacional

O Ponto de Equilíbrio Operacional é o volume das vendas que devem ser efetuadas para suprir todos os custos e as despesas fixas.

Em Padoveze (2006, p. 286), para este tipo de Ponto de Equilíbrio, devem ser considerados os seguintes itens:

- Receitas de vendas;
- Custos variáveis;
- Despesas variáveis (a partir das despesas operacionais);
- Custos fixos;
- Despesas fixas.

Desses dados exclui-se o total dos custos e das despesas fixas, referentes às despesas financeiras e aos efeitos monetários, resultando um total de gastos fixos, obtendo-se o Ponto de Equilíbrio Operacional:

Quadro 8 – Ponto de Equilíbrio Operacional

$$PE = \frac{\text{Custos/Despesas Fixos Totais} - \text{Despesas Financeiras}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006, p. 286)

#### Exemplo 4

$$PE = \frac{1.200.000,00 - 1.000,00}{6.000,00}$$

$$PE = 199.833,00$$

#### 2.4.7 Ponto de Equilíbrio Econômico

O Ponto de Equilíbrio Econômico tem como objetivo principal obter informações do quanto a empresa deverá operar para que recupere todo capital investido, de acordo com a rentabilidade desejada; isto é, quando a soma de todas as despesas deduzidas da receita de vendas for suficiente para compensar e, ainda, gerar lucro para a empresa.

Segundo Santos (2000, p.176), o Ponto de Equilíbrio Econômico é aquele em que as receitas totais são iguais aos custos totais, acrescidos de um lucro mínimo de retorno do capital investido.

Nesse cálculo, utilizam-se todas as despesas e receitas financeiras, somadas as correções monetárias, obtendo-se, pois, o valor mínimo que a empresa deverá operar para gerar lucro e suprir todos os custos e as despesas operacionais, financeiras, etc.

Quadro 9– Ponto de Equilíbrio Econômico

$$PE = \frac{\text{Custos/Despesas Fixos} + \text{Despesas Financeiras}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006, p. 286)

**Exemplo 5**

$$PE = \frac{1.200.000,00 + 1.000,00}{6.000,00}$$

$$PE = 200.167,00$$

**2.4.8 Ponto de Equilíbrio Financeiro**

O Ponto de Equilíbrio Financeiro é o mais detalhado, possuindo toda atenção de uma análise completa, visto ser nele que se deduzem todas as despesas que não ocorrem o desembolso, como a depreciação. Neste caso, exclui-se de todas as despesas e custos fixos o valor dessa despesa que, na realidade, “não irá ocorrer”.

Após essas informações, Padoveze (2006, p. 287), ainda, põe em tela a exclusão de depreciação, restando o total dos custos e das despesas fixos, dividindo pela margem de contribuição unitária.

Utiliza-se a seguinte equação para calcular o Ponto de Equilíbrio Financeiro:

Quadro 10 – Ponto de Equilíbrio Financeiro

$$PE = \frac{\text{Custos/Despesas Fixos} - \text{Depreciações}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006, p. 287)

**Exemplo 6**

$$PE = \frac{1.200.000,00 - 3.000,00}{6.000,00}$$

$$PE = 199,50$$

O Ponto de Equilíbrio é uma ferramenta da Contabilidade Gerencial de extrema importância, pois, a partir de seus cálculos, é demonstrada a situação da empresa, bem como com quanto de caixa esta deve operar para ter, no mínimo, um resultado nulo, não havendo prejuízo ou lucro zero.

## **CAPITULO 3– MODELOS GERENCIAIS APLICÁVEIS**

A Contabilidade Gerencial é uma das áreas da contabilidade, costumeiramente, utilizada nas grandes empresas e, também, em empresas multinacionais; é um instrumento importante para os funcionários e administradores, admitindo um papel diretivo nas tomadas de decisão dos gestores.

Uma vez assim, os próximos tópicos constituirão uma abordagem de modelos gerencias no âmbito da gestão, apresentando características próprias de cada um deles.

### **3.1 Planejamento e Controle**

As informações operacionais e financeiras são valiosas para o gestor, existem cinco funções principais no processo de gestão; Planejamento, Organização, Controle, comunicação e motivação. Por meio desses processos podem – se alcançar rumos estratégicos para alcançar determinado objetivo organizacional, a Contabilidade Gerencial também assegura de forma racional os recursos obtidos para que possa suprir a necessidade gerencias dos gestores.

Com a alta competitividade entre as empresas e a globalização acelerada, é imprescindível adotar técnicas gerenciais eficientes, e o planejamento é uma das etapas das funções gerencias que se usa para refletir o melhor caminho nas decisões da organização; ou seja, é a primeira ação a ser realizada que precede a tomada de decisão, exigindo técnica do gestor para utilizar da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão.

Figueiredo e Caggiano (2008, p, 27):

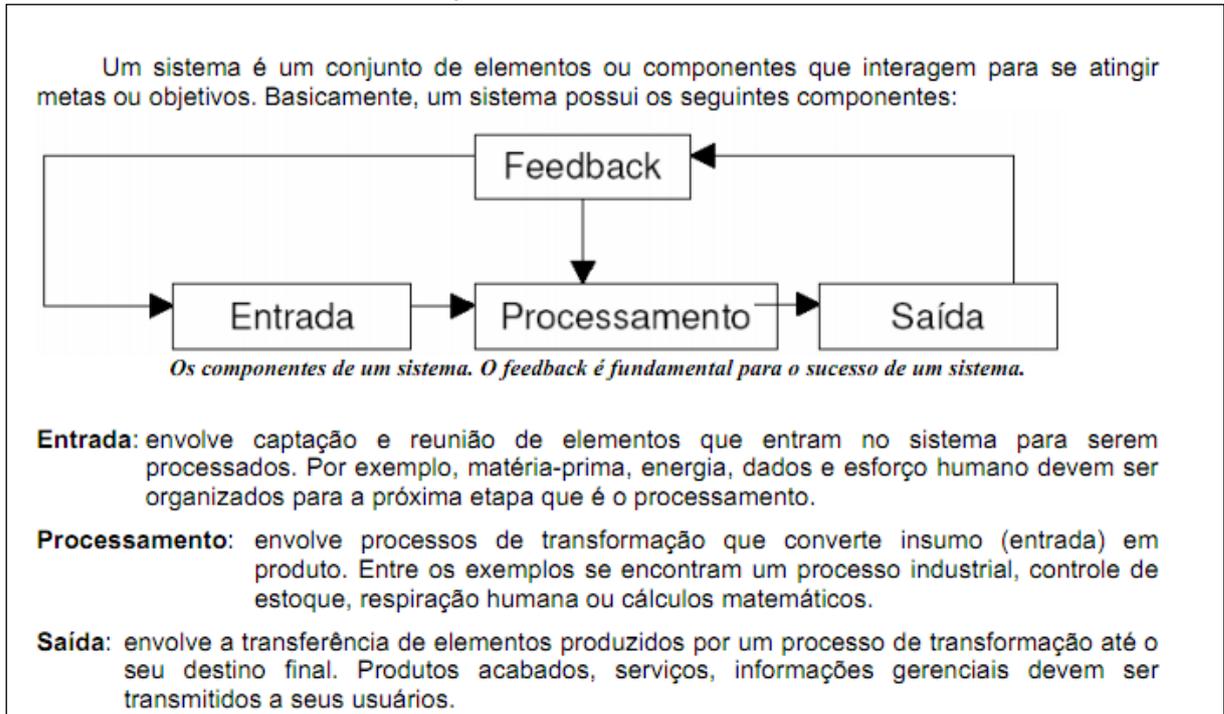
Afirma que: Teoricamente, a função de Planejamento é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional, segundo qual o futuro da empresa deve ser orientado.

As decisões dentro das organizações são diárias, podendo-se dizer que o processo decisório se subdivide em dois tipos: planejar e controlar, ações interligadas e que se diferenciam quanto ao entendimento.

“Efetivamente, controle é um sistema de Feedback que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo” (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008, p 27).

As duas funções indicadas estão, intimamente, ligadas. Por outro lado, um sistema de Feedback é necessário para avaliar a qualidade do processo decisório e o seu aperfeiçoamento, como ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Sistema de Feedback



Fonte: Lopes (2013)

Esse sistema é uma ferramenta cuja finalidade é proporcionar meios de avaliação dos objetivos planejados. Se, por exemplo, o cenário econômico, legislativo, político, interferirem na eficiência das operações da companhia, o gestor deverá estar sensível a essas mudanças, reavaliando o impacto delas nos objetivos anteriormente planejados; assim, as informações são o coração de todo o sistema, sendo de responsabilidade do gestor a produção adequadas desses dados.

### 3.2 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa oferece ao usuário uma visão do desenvolvimento das atividades, bem como das operações financeiras realizadas, diariamente, o que permite dar ao gestor informações úteis para que possa ter um bom planejamento na elaboração do Fluxo de Caixa.

A Demonstração de Fluxo de Caixa, quando efetivada de forma eficiente, possibilita ao gestor fazer análises precisa sem torno da estrutura financeira, solvência e de sua

capacidade de alterar para valores e prazos do Fluxo de Caixa, adaptando as mudanças nas situações e oportunidades.

Esse mesmo gestor, com o Fluxo de Caixa, pode realizar várias análises, como, por exemplo, estimar a necessidade de financiamento do capital de giro próprio ou, mesmo, se irá depender de recursos externo para sustentar sua gestão; a administração evidenciará, via Fluxo de Caixa, sua capacidade de expandir os recursos próprios.

Mais uma vez, Figueiredo e Caggiano (2008, p. 59) ponderam que

Os gestores e investidores em particular estão bastante interessados no fluxo de caixa gerado pelos ativos da empresa. Este fluxo de caixa não é somente o problema central se sobrevivência da empresa, mas é essencial para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Portanto, essa demonstração financeira significa uma ferramenta preciosa, já que sua utilização é essencial ao bom desempenho financeiro das empresas, tanto que inúmeras instituições financeiras solicitam a sua apresentação para concessão de empréstimos aos seus clientes.

Outro ponto importante a ser ressaltado sobre o Fluxo de Caixa é o período, levando-se em conta o tamanho e o ramo de cada empresa, para que se possa adequar o Fluxo de Caixa da melhor maneira possível, atendendo às informações buscadas. Ressalte-se que a maioria das empresas opta por utilizar prazos menores quando suas atividades oscilam muito; nesse caso, recomenda-se que se avalie com prazos curtos (diário, semanal, mensal), porque, assim, há maior prudência e um planejamento mais detalhado, o que ajudará o gestor a ter mais clareza quanto aos valores durante o exercício. O Fluxo de Caixa diário é uma poderosa ferramenta ao interessado, pois sua posição será mais segura e proporcionará um controle mais eficiente dos recursos.

A seguir, o Modelo de Fluxo de Caixa Gerencial permite explorar os saldos das movimentações financeiras, facultando informações, com período semanal, condições maiores e melhores de avaliação dos resultados, para fins de tomada de decisão aos usuários.

Quadro 11– Modelo de fluxo de caixa

		Dezembro			
		Semana 1		Semana 2	
		Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
<b>Saldo inicial</b>		10000	11000	12420	11580
E N T R A D A	Vendas à vista	8000	7000	8000	7580
	Cheque pré	2500	2000	8000	9000
	A receber	4500	5000	6500	5000
	Outros	900	900	620	570
	<b>Total entradas</b>	15900	14900	23120	22150
S A Í D A S	Fornecedores	1200	900	950	1050
	Água e luz	280	320	300	260
	Telefone e net	450	550	450	350
	Combustível	450	300	400	320
	Taxas bancárias	80	120	80	110
	Materiais consumo	200	280	200	120
	Compra equip.	1200	1800	250	900
	Pró-labore	4000	4000	0	1200
	Impostos e taxas	4500	4500	200	200
	Aluguel e cond.	1000	1000	0	0
	Outras despesas	120	550	120	400
	<b>Total Saídas</b>	13480	14320	2950	4910
	<b>Saldo Operacional</b>	2420	580	20170	17240
<b>Saldo Final</b>	12420	11580	32590	28820	

Fonte: Prado Filho (2010)

Com este modelo, é possível planejar, adequadamente, todo o fluxo monetário da organização. Ademais, o fluxo de caixa permite determinar receitas e gastos para o período subsequente, com a finalidade de se ter uma programação do quanto estará disponível para realização de novos projetos ou se haverá a necessidade de captação de novos recursos.

A demonstração do Fluxo de Caixa é uma ferramenta para a organização que a deixa, constantemente, informada em relação aos seus recursos financeiros, possibilitando um acompanhamento semanal, com o objetivo de garantir uma correta utilização de recursos e de suas aplicações. A adequação do Fluxo de Caixa concede à administração uma excelente gestão dos recursos financeiros, auxiliando o gestor a se antecipar quanto a situações, das mais básicas ou minuciosas, como, por exemplo, calcular e saber o momento ideal para reposição do estoque ou materiais de consumo, considerando os prazos de pagamento e as disponibilidades; saber se é (ou não) possível comprar à vista dos fornecedores; entre outras especificidades.

### 3.3 Orçamento

#### 3.3.1 Conceito e Objetivos

Orçamento é uma ferramenta administrativa de dimensionamento de receitas e despesas previstas para determinada operação, na qual é possível que o gestor, após metas estabelecidas para um período futuro definido, possa, detalhadamente, obter um parâmetro de acompanhamento e avaliação da gestão.

Para Tavares (apud LUNKES, 2003, p. 27):

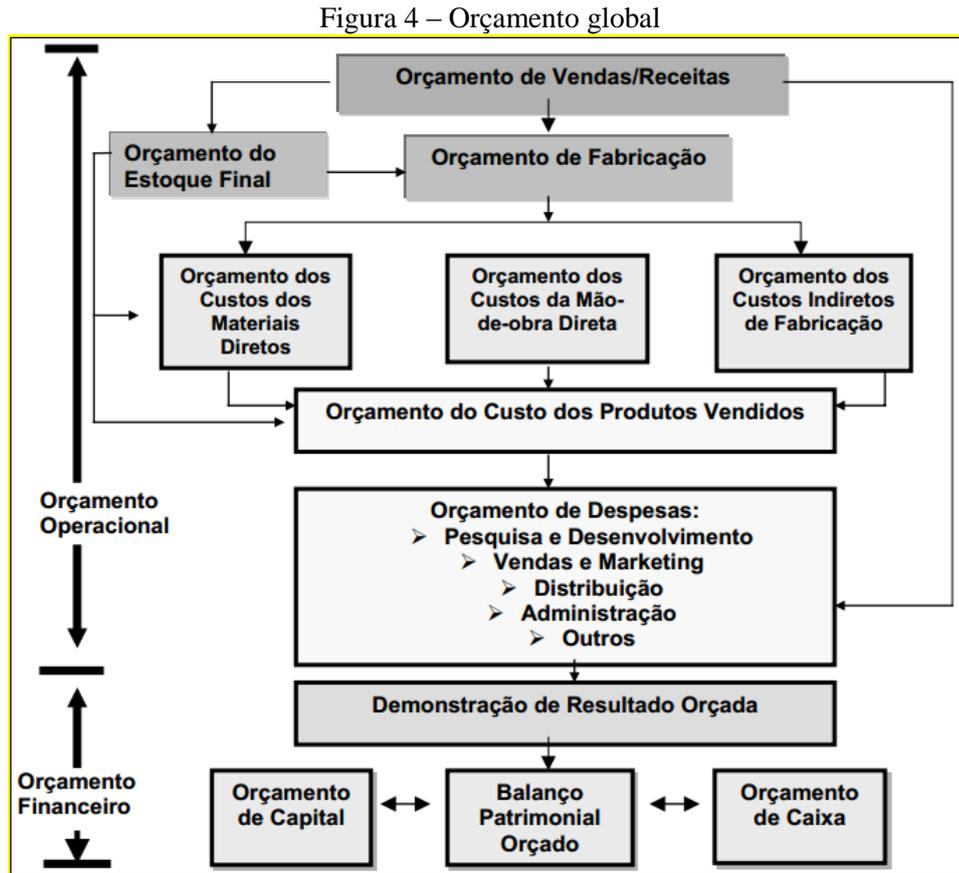
O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações.

Enquanto em Brookson (apud LUNKES, 2003, p. 41), os principais objetivos de orçamento são:

- **Planejamento:** auxilia a programação da atividade da empresa de um modo sistemático e lógico, correspondente à estratégia de longo prazo;
- **Coordenação:** coordena, dentre os diversos setores da empresa, as atividades da organização e garante a consistência dessas ações;
- **Comunicação:** facilidade de informação aos objetivos, planos e oportunidades da empresa aos diversos gestores de seus respectivos setores;
- **Motivação:** estímulo aos gestores para que possam atingir as metas estabelecidas;
- **Controle:** comparação das atividades que vêm sendo realizadas com os planos estabelecidos, realizando ajustes, se necessário;
- **Avaliação:** fornecimento de bases para avaliação das metas pessoais e de cada setor, por meio de seus respectivos gestores.

### 3.3.2 Estrutura Básica do Orçamento

Segundo Lunkes (2003, p. 43), a base estrutural de orçamento é formada por projeções financeiras de orçamentos individuais de cada setor da empresa e do conjunto, em um todo de orçamentos para determinado período, compreendendo o impacto, tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.



Fonte: Horngren, Foster e Datar (apud LUNKES, 2003, p. 43)

Para Lunkes (2003, p. 44):

O **orçamento operacional** aparece no primeiro plano do orçamento global e é formado pelas seguintes peças: orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos dos materiais, orçamento de mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação e orçamento das despesas departamentais. Em segundo plano, aparece o **orçamento financeiro**, que é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do exercício projetado (ver Figura 2.4)<sup>1</sup>. As decisões operacionais visam a aquisição e uso de recursos escassos, enquanto as decisões financeiras concentram-se em obter os meios para adquiri-los.

<sup>1</sup> A Figura 2.4 mencionada nesta citação refere-se à Figura 4 do presente trabalho.

### 3.3.3 Tipos de Orçamentos

Para Zdanowicz (apud LUNKES, 2003, p. 37), o orçamento só passou a ser foco de estudos no Brasil a partir de 1940 e, ainda assim, foi pouco utilizado. Sua adoção efetiva pelas empresas apenas veio a acontecer, com maior frequência, depois de 1970.

Existem inúmeros tipos de orçamentos que se possa utilizar em uma empresa; há o orçamento empresarial, o Orçamento Contínuo, o Orçamento de Base Zero, o Orçamento Flexível, o Orçamento por Atividades e o Orçamento Perpétuo. Para esta pesquisa, o foco será o **Orçamento Empresarial**.

Lunkes (2003, p.37) destaca que o Orçamento Empresarial foi a primeira fase em que se predominou o orçamento. Ele destacou-se na projeção dos resultados e no controle, posteriormente. É um Orçamento para atender à atividade em um nível do próximo período.

Quanto ao Orçamento Contínuo, este aparece na segunda fase, tendo como importância a revisão contínua em remover os dados do mês recém-concluído, acrescentando novos orçamentos para o mesmo mês do ano seguinte.

Como terceira fase, surgiu o Orçamento de Base Zero, em que os dados são projetados, começando da estaca zero, bem como em paralelo à necessidade de justificar as despesas. Interessante salientar que, neste orçamento, os gestores estimam e prestam contas dos valores orçados como se a empresa estivesse no início de suas atividades operacionais.

A quarta fase demonstra o Orçamento Flexível, que tem como função abranger uma série de atividades; pode ser utilizado para estimativa em custos em qualquer nível de atividade.

Na quinta fase, surge o Orçamento por Atividade, em que há uma extensão do custeio baseado em atividades, projetado em recursos das atividades e uso direcionadores para estimativa e controle dos resultados. Utiliza-se de informações sobre os direcionadores no planejamento e processo para avaliação.

Finalmente, na sexta e última fase, o Orçamento Perpétuo tem a função de projetar os recursos, fundamentando nas relações entre causa e efeito nos processos correntes.

### 3.3.3.1 Orçamento Empresarial

#### 3.3.3.1.1 Orçamento de Vendas

Para Lunkes (2003, p.53): “A previsão de vendas constitui o ponto de partida do orçamento empresarial”.

Já Sanvincente e Santos (apud LUNKES, 2003, p. 54) conceituam Orçamento de Vendas como a estimativa às “quantidades de cada produto que a empresa planeja vender e o preço praticado”.

Ao delimitar o Orçamento de Vendas, deve-se, portanto, estudar o ambiente e o público-alvo de onde essas vendas ocorrerão, identificado os eventos internos e externos que poderão interferir na previsão das vendas.

Novamente em Lunkes (2003, p. 54):

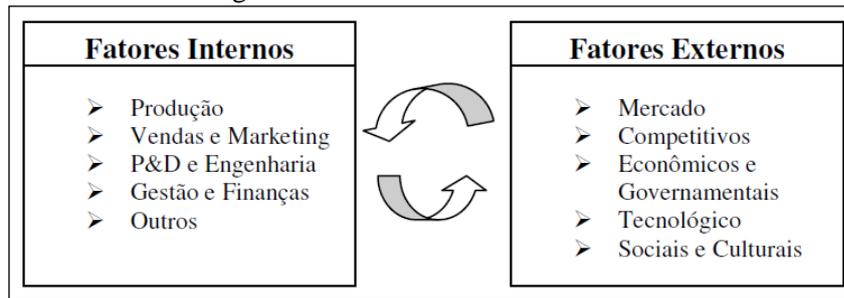
Os **fatores internos** podem ser entre outros os seguintes: capacidade produtiva (localização, número, tamanho e idade das plantas, automação, logística, qualidade, produtividade, disponibilidade de matéria-prima, e mão-de-obra, entre outros), vendas e marketing (localização e números de pontos-de-venda, sistema de distribuição, preços e promoções, imagem do negócio, marca e patentes, capacidade de atendimento, entre outros), P&D e engenharia (facilidade da P&D, recursos humanos, desenvolvimento de novos produtos, entre outros) e gestão e finanças (estrutura administrativa, competência e habilidades, cultura e valores, custo e disponibilidade de capital, sistema de planejamento e controle, liderança, entre outros).

E o referido autor complementa:

Os **fatores externos** exigem um pouco mais de perspicácia e imaginação para serem detectados. São aspectos como: mercado (potencialidade do mercado, diferenciação do produto, sazonalidade, mercados cativos, lucratividade do setor, nível de renda dos clientes, entre outros), competitividade (intensidade da competição, barreiras para entrar e sair, fatia de mercado, substitutos disponíveis, entre outros) economia e governo (inflação, impacto das mudanças externas, nível salarial, disponibilidade de material e mão-de-obra, legislação e impostos, entre outros), tecnologia (inovação, maturidade e volatilidade, necessidade de P&D de produtos e processos, entre outros) e sociedade e cultura (impactos ambientais, código de defesa do consumidor, mudanças demográficas, qualidade e mercados internacionais, entre outros). (LUNKES, 2003, p. 54-55)

A próxima figura demonstra esses fatores internos e externos de uma maneira mais clara e objetiva:

Figura 5 – Fatores Internos e Externos



Fone: Lunkes (2003, p. 54)

Para Lunkes (2003, p. 55), partindo dos fatores internos e externos do Orçamento de Vendas, a empresa deve se submeter a um exame cuidadoso de seus objetivos, sobre como pretende chegar e permanecer no mercado, sem riscos de se dissolver entre outras do mesmo ramo.

Conseqüentemente, tal entidade deverá se atentar às tendências do mercado, realizando uma pesquisa para obter informações e, posteriormente, encontrando novas oportunidades para atuar no mercado.

O Quadro 12 apresenta um modelo de previsão de Orçamento de Vendas anual:

Quadro 12–Orçamento de Vendas

MÊS	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	RECEITA DE VENDAS
Janeiro	320	R\$ 5,00	R\$ 1.600,00
Fevereiro	350	R\$ 5,00	R\$ 1.750,00
Março	300	R\$ 5,00	R\$ 1.500,00
Abril	250	R\$ 5,00	R\$ 1.250,00
Mai	275	R\$ 7,00	R\$ 1.925,00
Junho	230	R\$ 7,00	R\$ 1.610,00
Julho	255	R\$ 7,00	R\$ 1.785,00
Agosto	290	R\$ 7,00	R\$ 2.030,00
Setembro	305	R\$ 7,00	R\$ 2.135,00
Outubro	290	R\$ 7,00	R\$ 2.030,00
Novembro	282	R\$ 9,00	R\$ 2.538,00
Dezembro	250	R\$ 9,00	R\$ 2.250,00
<b>TOTAL</b>	<b>3397</b>		<b>R\$ 22.403,00</b>

Fonte: Adaptado de Nascimento, Rodrigues e Nagay (2013, p. 65)

### 3.3.3.1.2 Orçamento de Produção

Nas palavras de Hoji (2004, p. 401), “O orçamento de produção tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas”.

Para a elaboração de um plano de orçamento global, Welsch (apud LUNKES, 2003, p. 58), de sua parte, indica que sejam estabelecidas as necessidades, a partir do Orçamento de Vendas, sendo convertidas em atividades auxiliares das principais funções.

A fabricação, necessariamente, não é acompanhada por meio das vendas. As vendas são sazonais, na maioria das vezes, e a fabricação é constante, porém com estoque.

Os Quadros 13 e 14 são modelos de produção estabilizada e estoque estabilizado:

Quadro 13 – Produção estabilizada

MÊS	ESTOQUE INICIAL	ORÇAMENTO DE VENDA	PRODUÇÃO	ESTOQUE FINAL
Janeiro	125	320	300	105
Fevereiro	105	350	330	85
Março	85	300	320	105
Abril	105	250	300	155
Maiο	155	275	250	130
Junho	130	230	200	100
Julho	100	255	260	105
Agosto	105	290	350	165
Setembro	165	305	250	110
Outubro	110	290	300	120
Novembro	120	282	290	128
Dezembro	128	250	300	178
<b>TOTAL</b>	<b>1433</b>	<b>3397</b>	<b>3450</b>	<b>1486</b>

Fonte: Adaptado de Ronchi (1969, p. 188) apud Nascimento, Rodrigues e Nagay (2013, p. 66)

Quadro 14–Estoque estabilizado

MÊS	ESTOQUE INICIAL	ORÇAMENTO DE VENDA	PRODUÇÃO	ESTOQUE FINAL
Janeiro	125	320	320	125
Fevereiro	125	350	350	125
Março	125	300	300	125
Abril	125	250	250	125
Maió	125	275	275	125
Junho	125	230	230	125
Julho	125	255	255	125
Agosto	125	290	290	125
Setembro	125	305	305	125
Outubro	125	290	290	125
Novembro	125	282	282	125
Dezembro	125	250	250	125
<b>TOTAL</b>	<b>1500</b>	<b>3397</b>	<b>3397</b>	<b>1500</b>

Fonte: Adaptado de Ronchi (1969, p. 188) apud Nascimento, Rodrigues e Nagay (2013, p. 66)

### 3.3.3.1.3 Orçamento Custo de Materiais Diretos

Este orçamento tem como premissa determinar o quanto de matéria-prima será utilizado para cada produto orçado no início do exercício.

De acordo com Jorge e Morante (2008, p. 65): “Estabelecer qual o orçamento de compras, estocagem e utilização das matérias-primas envolvidas no processo produtivo, bem como o orçamento de custo destes fatores de produção”.

Os Quadros 15, 16 e 17 exemplificarão a forma de apuração dos custos da matéria-prima.

Quadro 15–Orçamento custo da matéria-prima

MÊS	QUANTIDADE A PRODUZIR	CONSUMO	TOTAL CONSUMO	POLÍTICA ESTOCAGEM	TOTAL MATÉRIA-PRIMA	ESTOQUE INICIAL	COMPRA MATÉRIA-PRIMA	VALOR UNITÁRIO	CUSTO MATÉRIA-PRIMA
Janeiro	320	3	960	100	1060	100	960	R\$ 2,00	R\$ 1.920,00
Fevereiro	350	3	1050	100	1150	100	1050	R\$ 2,00	R\$ 2.100,00
Março	300	3	900	100	1000	100	900	R\$ 2,00	R\$ 1.800,00
Abril	250	3	750	100	850	100	750	R\$ 2,00	R\$ 1.500,00
Maió	275	3	825	100	925	100	825	R\$ 3,00	R\$ 2.475,00
Junho	230	3	690	100	790	100	690	R\$ 3,00	R\$ 2.070,00
Julho	255	3	765	100	865	100	765	R\$ 3,00	R\$ 2.295,00
Agosto	290	3	870	100	970	100	870	R\$ 3,00	R\$ 2.610,00
Setembro	305	3	915	100	1015	100	915	R\$ 3,00	R\$ 2.745,00
Outubro	290	3	870	100	970	100	870	R\$ 3,00	R\$ 2.610,00
Novembro	282	3	846	100	946	100	846	R\$ 4,00	R\$ 3.384,00
Dezembro	250	3	750	100	850	100	750	R\$ 4,00	R\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>3397</b>	<b>36</b>	<b>10191</b>		<b>11391</b>		<b>10191</b>		<b>R\$ 28.509,00</b>

Fonte: Adaptado de Nascimento, Rodrigues e Nagay (2013, p. 67)

Quadro 16 –Orçamento custo material de embalagem

MÊS	QUANTIDADE A PRODUZIR	CONSUMO	TOTAL CONSUMO	POLÍTICA ESTOCAGEM	TOTAL MATERIAL EMBALAGEM	ESTOQUE INICIAL	COMPRA MATERIAL EMBALAGEM	VALOR UNITÁRIO	CUSTO MATERIAL EMBALAGEM
Janeiro	320	1	320	120	440	120	320	R\$ 1,00	R\$ 320,00
Fevereiro	350	1	350	120	470	120	350	R\$ 1,00	R\$ 350,00
Março	300	1	300	120	420	120	300	R\$ 1,00	R\$ 300,00
Abril	250	1	250	120	370	120	250	R\$ 1,00	R\$ 250,00
Mai	275	1	275	120	395	120	275	R\$ 1,50	R\$ 412,50
Junho	230	1	230	120	350	120	230	R\$ 1,50	R\$ 345,00
Julho	255	1	255	120	375	120	255	R\$ 1,50	R\$ 382,50
Agosto	290	1	290	120	410	120	290	R\$ 1,50	R\$ 435,00
Setembro	305	1	305	120	425	120	305	R\$ 1,50	R\$ 457,50
Outubro	290	1	290	120	410	120	290	R\$ 1,50	R\$ 435,00
Novembro	282	1	282	120	402	120	282	R\$ 2,00	R\$ 564,00
Dezembro	250	1	250	120	370	120	250	R\$ 2,00	R\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>3397</b>	<b>12</b>	<b>3397</b>		<b>4837</b>		<b>3397</b>		<b>R\$ 4.751,50</b>

Fonte: Adaptado de Nascimento, Rodrigues e Nagay (2013, p. 67)

Quadro 17 - Custo material secundário

MÊS	QUANTIDADE A PRODUZIR	CONSUMO	TOTAL CONSUMO	POLÍTICA ESTOCAGEM	TOTAL MATERIAL SECUNDÁRIO	ESTOQUE INICIAL	COMPRA MATERIAL SECUNDÁRIO	VALOR UNITÁRIO	CUSTO MATERIAL SECUNDÁRIO
Janeiro	320	1,5	480	50	530	50	480	R\$ 0,50	R\$ 240,00
Fevereiro	350	1,5	525	50	575	50	525	R\$ 0,50	R\$ 262,50
Março	300	1,5	450	50	500	50	450	R\$ 0,50	R\$ 225,00
Abril	250	1,5	375	50	425	50	375	R\$ 0,50	R\$ 187,50
Mai	275	1,5	412,5	50	462,5	50	412,5	R\$ 0,75	R\$ 309,38
Junho	230	1,5	345	50	395	50	345	R\$ 0,75	R\$ 258,75
Julho	255	1,5	382,5	50	432,5	50	382,5	R\$ 0,75	R\$ 286,88
Agosto	290	1,5	435	50	485	50	435	R\$ 0,75	R\$ 326,25
Setembro	305	1,5	457,5	50	507,5	50	457,5	R\$ 0,75	R\$ 343,13
Outubro	290	1,5	435	50	485	50	435	R\$ 0,75	R\$ 326,25
Novembro	282	1,5	423	50	473	50	423	R\$ 1,00	R\$ 423,00
Dezembro	250	1,5	375	50	425	50	375	R\$ 1,00	R\$ 375,00
<b>TOTAL</b>	<b>3397</b>	<b>18</b>	<b>5095,5</b>		<b>5695,5</b>		<b>5095,5</b>		<b>R\$ 3.563,63</b>

Fonte: Adaptado de Nascimento, Rodrigues e Nagay (2013, p. 68)

### 3.3.3.1.4 Orçamento Custo Mão-de-Obra Direta

Segundo Lunkes (2003, p. 61), o Orçamento de Mão-de-Obra Direta tem como principal objetivo avaliar a necessidade dos recursos humanos, de treinamento, recrutamento, avaliação de desempenho, dentre outros.

Utiliza-se deste Orçamento para mensurar a quantidade de horas necessárias para fabricação de um determinado produto, a fim de que seja possível calcular seu custo.

A próxima ilustração exemplificará o Orçamento de Mão-de-Obra Direta:

Quadro 18 –Orçamento Custo Mão-de-Obra Direta

MÊS	QUANTIDADE A PRODUZIR	TEMPO À PRODUZIR	HORAS NECESSÁRIAS	CUSTA DA HORA	TOTAL
Janeiro	320	2	640	R\$ 2,00	R\$ 1.280,00
Fevereiro	350	2	700	R\$ 2,00	R\$ 1.400,00
Março	300	2	600	R\$ 2,00	R\$ 1.200,00
Abril	250	2	500	R\$ 2,00	R\$ 1.000,00
Mai	275	2	550	R\$ 2,50	R\$ 1.375,00
Junho	230	2	460	R\$ 2,50	R\$ 1.150,00
Julho	255	2	510	R\$ 2,50	R\$ 1.275,00
Agosto	290	2	580	R\$ 2,50	R\$ 1.450,00
Setembro	305	2	610	R\$ 2,50	R\$ 1.525,00
Outubro	290	2	580	R\$ 2,50	R\$ 1.450,00
Novembro	282	2	564	R\$ 3,00	R\$ 1.692,00
Dezembro	250	2	500	R\$ 3,00	R\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>3397</b>	<b>24</b>	<b>6794</b>	<b>R\$ 29,00</b>	<b>R\$ 16.297,00</b>

Fonte: Adaptado de Nascimento, Rodrigues e Nagay (2013, p. 69)

### 3.3.3.1.5 Orçamento Custos Indiretos de Fabricação

Sanvincente e Santos (apud LUNKES, 2003, p. 62) afirmam que os custos indiretos de fabricação são formados por aqueles custos fabris que não são ligados diretamente à fabricação do produto (mão-de-obra direta e matéria-prima) e, sim, aqueles que são incorporados em cada departamento da fábrica, como, por exemplo, depreciação, mão-de-obra indireta, material de escritório, entre outros.

Quadro 19–Orçamento Custos Indiretos de Fabricação

DESPESAS	FIXO	VARIÁVEL	TOTAL
Energia Elétrica	R\$ 500,00	R\$ 200,00	R\$ 700,00
Aluguel	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 1.000,00
Comunicação	R\$ 200,00	R\$ 300,00	R\$ 500,00
Manutenção	R\$ 400,00	R\$ 100,00	R\$ 500,00
Depreciação/Amortização	R\$ 250,00	R\$ -	R\$ 250,00
Mão-de-Obra Indireta	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ 600,00
Materiais Indiretos	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ 150,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.950,00</b>	<b>R\$ 750,00</b>	<b>R\$ 3.700,00</b>

Fonte: Adaptado de Nascimento, Rodrigues e Nagay (2013, p. 69)

### 3.3.3.1.6 Orçamento Despesas de Vendas e Despesas Administrativas

Remetendo-se outra vez a Lunkes (2003, p. 64), o autor afirma que as despesas administrativas, de vendas, financeiras e pessoal contêm todos os gastos que são necessários para gestão de operações de uma organização, incluindo itens relativos como viagens, telefone, seguros, taxas, energia elétrica, água e outros mais.

Quadro 20 – Orçamento Despesas de Vendas e Administrativas

DESPESAS	VALOR
<b>DEPARTAMENTO DE VENDAS</b>	
Salários	R\$ 1.000,00
Comissão	R\$ 200,00
Telefone	R\$ 120,00
Água	R\$ 100,00
Energia Elétrica	R\$ 300,00
Depreciação	R\$ 150,00
Marketing	R\$ 80,00
	<b>R\$ 1.950,00</b>
<b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	
Salários	R\$ 2.000,00
Telefone	R\$ 280,00
Material de Escritório	R\$ 100,00
Água	R\$ 80,00
Energia Elétrica	R\$ 120,00
Depreciação	R\$ 50,00
	<b>R\$ 2.630,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.580,00</b>

Fonte: Adaptado de Lunkes (2003, p. 64)

### 3.3.3.1.7 Orçamentos Financeiros

Ronchi (1969, p. 194-196) sopesa que o orçamento financeiro “conduz à previsão da situação patrimonial”. Com os orçamentos operacionais, é possível obter uma previsão de futuras necessidades de fundos, optando, no devido tempo, pela melhor fonte de financiamento. O lucro não é, portanto, o único fator de rentabilidade; os investimentos são aspectos que refletem na rentabilidade global.

Classifica-se o orçamento financeiro em:

- Orçamento de Caixa;
- Orçamento dos Investimentos; e
- Orçamento Patrimonial.

#### 3.3.3.1.7.1 Orçamento de Caixa

Atualmente, mais conhecido como Orçamento de Fluxo de Caixa, o Orçamento de Caixa tem como finalidade o registro de todas entradas e saídas operacionais e não operacionais; ou seja, a movimentação dos recursos financeiros.

De acordo com Jorge e Morante (2008, p. 74), do resultado do saldo operacional e não operacional acarretará um *superávit* que seria o “lucro”; ou um *déficit*, logo, o “prejuízo”.

O saldo ocioso será aplicado no mercado financeiro, gerando uma receita financeira. Quando houver um *déficit*, será necessária a tomada de recursos financeiros, como empréstimo, por exemplo.

Jorge e Morante (2008, p. 74) afirmam que,

Na elaboração de um orçamento de caixa, consideradas as características do empreendimento, a definição de um saldo mínimo para fazer frente a eventuais necessidades de dinheiro em caixa é por vezes requerida, constituindo o saldo final de caixa a ser observado antes da aplicação dos recursos ociosos ou da tomada de financiamento de curtíssimo prazo. Uma adequada gestão do caixa da empresa implica em um acompanhamento diário dos recebimentos e pagamentos, projetados para todos os dias do mês em curso, semanalmente no mês vindouro, mensalmente no trimestre seguinte, trimestralmente no ano à frente e anualmente para os demais períodos projetados.

### 3.3.3.1.7.2 Orçamento de Investimentos

Parametrizando novamente pelas apreciações de Ronchi (1969, p. 199), observa-se que o Orçamento de Investimentos utiliza-se de fundos em imobilizações em ativos com função operacional, influenciando a vida operacional por longo período. Após completar o ciclo financeiro desses ativos, a médio e longo prazo, por meio de amortizações, o valor investido passa a ser considerado como imobilizado; é o caso de máquinas, equipamentos, terrenos, dentre outros.

Continuando, Ronchi (1969, p. 200) enquadra os objetivos do Orçamento de Investimentos em três áreas:

- Planejamento: previsão e planejamento, em tempo, do tipo e valor do objeto a ser investido;
- Coordenação: coordenar as utilizações em imobilizados, tendo em vista as disponibilidades financeiras e exigências dos setores; e
- Controle: controlar as despesas realizadas com as despesas previstas.

Em Jorge e Morante (apud NASCIMENTO, RODRIGUES e NAGAY, 2013, p. 72), o Orçamento de Investimentos é subdividido em:

- suborçamento de investimentos em ativos produtivos: atualização do parque fabril, elaborada por área de atividade;
- suborçamento de investimentos de imobilizado em geral: edificações, reformas das instalações; e

- suborçamento de investimento em ativos diferidos: para pesquisa e desenvolvimento.

O próximo quadro apresenta simulação de orçamento e investimento de longo a curto prazo:

Quadro 21–Orçamento e investimento de longo a curto prazo

PROJETO	DATA ESTIMADA DOS INVESTIMENTOS		CUSTO TOTAL ESTIMADO	ANO DO ORÇAMENTO		
	INÍCIO	TÉRMINO		20X0	20X1	20X2
Prédio	Abril/X1	Abril/X2	R\$ 500.000,00		R\$ 250.000,00	R\$ 250.000,00
Máquinas	Julho/X1	Agosto/X1	R\$ 150.000,00		R\$ 150.000,00	
Equipamento	Novembro/X1	Novembro/X1	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00		
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 730.000,00</b>	<b>R\$ 80.000,00</b>	<b>R\$ 400.000,00</b>	<b>R\$ 250.000,00</b>

Fonte: Adaptado de Ronchi (1969, p. 203) apud Nascimento, Rodrigues e Nagay (2013, p. 72)

### 3.3.3.1.7.3 Orçamento Patrimonial

Por fim, o Orçamento Patrimonial apresenta a composição dos ativos e passivos no fim do exercício do período planejado.

De acordo com Ronchi (1969, p. 202), “o orçamento patrimonial e o balanço patrimonial normal têm as mesmas características”; sua finalidade é obter o montante dos investimentos para futuras operações. Em comparação com os investimentos e com a previsão do lucro, é possível estabelecer uma taxa de remuneração do capital futuro.

Quadro 22 – Balanço patrimonial

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>			
<b>ATIVO</b>		<b>PASSIVO</b>	
<b>Circulante</b>	<b>R\$ 14.500,00</b>	<b>Circulante</b>	<b>R\$ 65.000,00</b>
Disponíveis	R\$ 10.000,00	Fornecedores	R\$ 50.000,00
Duplicatas a Receber	R\$ 3.000,00	Empréstimos Bancários	R\$ -
Estoques	R\$ 1.500,00	Salários e Encargos a Pagar	R\$ 15.000,00
Contas a Recber	R\$ -	Contas a Pagar	
<b>Não Circulante</b>	<b>R\$ 706.250,00</b>	<b>Não Circulante</b>	<b>R\$ -</b>
Máquinas e Equipamentos	R\$ 230.000,00	Financiamentos	R\$ -
Imobilizado	R\$ 500.000,00	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 655.750,00</b>
(-) Depreciação	R\$ 23.750,00	Capital Social	R\$ 500.000,00
		Lucro do Período	R\$ 155.750,00
<b>Ativo Total</b>	<b>R\$ 720.750,00</b>	<b>Passivo Total</b>	<b>R\$ 720.750,00</b>

Fonte: Adaptado de Nascimento, Rodrigues e Nagay (2013, p. 75)

O orçamento, em geral, é um instrumento de grande importância em uma organização, pois estabelece as operações a serem executadas e os recursos financeiros que serão despendidos: “Os orçamentos permitem, enfim, a aplicação de uma efetiva delegação de autoridade e adoção do princípio de controle por exceção” (Ronchi, 1969, p. 175).

### 3.4 Controle Interno

Junto ao surgimento das organizações, surgiu também à necessidade de controlá-las, por conta disso nem sempre foi possível satisfazer as necessidades do controle interno.

Existem vários conceitos relacionados ao controle interno, abordaremos um que sintetize as ideias principais sobre o tema.

Conforme Santos et al. (2006, p. 88), “Controle interno representa o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e auxiliar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Portanto, o controle interno é planejado, implementado e mantido pelos gestores com o intuito de que interajam, para a garantia dos ativos da empresa, melhoria na eficiência, integridade e transparência nas informações; além disso, auxilia na adesão de normas e políticas propostas pela administração.

O sistema de controle interno é influenciado pelo ambiente de controle, formando um ambiente desfavorável ou favorável para a execução e implantação dos procedimentos de

controle. O ambiente de controle, então, é o princípio mais importante para a formatação e implementação do controle interno, pois, com base nele, serão determinados todos os demais princípios.

### **3.4.1 Principais Funções do Controle Interno**

Para Attie (1986, p. 204), o conceito, a interpretação e a importância, em relação ao controle interno, envolve uma gama de procedimentos e práticas, que, juntos, possibilitam a monitoração, tendo como principais funções a salvaguarda dos ativos, o estímulo à eficiência operacional, a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais e a aderência às políticas existentes.

#### **3.4.2.1 Salvaguarda dos Ativos**

Este procedimento tem como objetivo a proteção dos bens e direitos das organizações contra qualquer perda ou risco, devido a erros ou irregularidades, sejam eles intencionais ou não (intencionais). Segundo Attie (apud REZENDE e FAVERO (2004, p. 37), “proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e fiscos devidos a erros ou irregularidades”. São exemplos de métodos, rotinas e procedimentos: segregação de funções, rotação de funcionários, diminuição de erros e desperdícios, conciliação bancária, conferência dos registros financeiros e contábeis.

#### **3.4.2.2 Estímulo à Eficiência Operacional**

Para Attie (1986, p. 207), o desenvolvimento do estímulo à eficiência operacional é adquirido para a busca de melhorias, na condução de suas tarefas, para a obtenção de entendimento, ação tempestiva e aplicação. São rotinas internas estabelecidas a cada setor, para condução da empresa no seu objetivo e melhor utilização dos recursos, permitindo um monitoramento do orçado contra o realizado, estando relacionada com o “se fazer mais com menos”.

### **3.4.2.3 Precisão e Confiabilidade dos Informes e Relatórios Contábeis, Financeiros e Operacionais**

Compreende a geração das informações exatas necessárias para a gestão da empresa. Como a própria designação indica, é a precisão e confiabilidade dos dados, para que não ocorram decisões erradas baseadas em informações erradas.

### **3.4.2.4 Aderência às Políticas Existentes**

Denota assegurar que os objetivos definidos pela administração, por meio de suas políticas, sejam, adequadamente, seguidos pela empresa. Na perspectiva de Attie (1986, p. 209), compreende verificar se atividades estão sendo realizadas de forma eficiente e de acordo com as políticas da empresa.

## **3.4.2 Princípios do Controle Interno**

Para que as organizações consigam atender aos objetivos propostos e implementar, com sucesso, os controles, é preciso seguir os Princípios do Controle Interno para minimizar possíveis falhas.

Segundo Sá (1998, p. 107), são considerados princípios fundamentais:

- a) Existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidade;
- b) Regime de autorização e de registros capazes de assegurar um controle contábil sobre os investimentos, financiamentos e sistemas de resultados da empresa (custos e receitas), ou de metas das instituições (orçamentos);
- c) Zelo do elemento humano no desempenho das funções a ele atribuídas; e
- d) Qualidade e responsabilidade do pessoal, em nível adequado.

Para Nascimento e Reginato (2013, p. 112-113), os Princípios de Controle são necessários para um sistema de Controle Interno, o qual determina que a estrutura seja sólida e robusta; caso contrário, se estrutura apresentar falhas, estará sujeita à ocorrência de fraudes ou erros. Assim, dividem-se os princípios em:

- a) Princípio Ambiente de Controle;
- b) Princípio Operacional; e

c) Princípio Recursos Humanos.

A esses princípios, existem subprincípios para a implementação na organização.

Pode-se observar, ainda, que esses princípios conduzem à melhoria no processo de gestão e eficiência no setor financeiro, sendo os gestores responsáveis pelo acompanhamento e aprimoramento, observando as informações elaboradas e oferecidas pelo setor de contabilidade.

### 3.4.3 Tipos de Controle Interno

As delimitações que indicam os planos de organização e determinação dos métodos e procedimentos, de acordo com as circunstâncias específicas, são classificados em: controles contábeis e controles administrativos.

Para Attie (2009, p. 153):

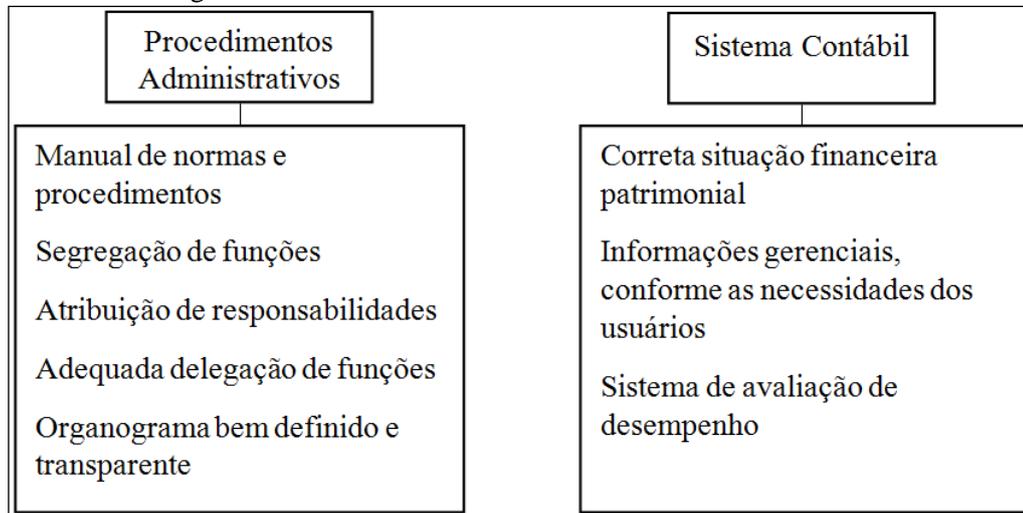
- a) **Controles Contábeis:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, com relevância na salvaguarda do ativo e na fidedignidade dos registros contábeis; geralmente incluem: sistema de autorização e aprovação, controles físico;
- b) **Controles Administrativos:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos ligados à eficiência operacional e à adesão da política traçada pela administração; normalmente se relacionam, de forma indireta, aos registros financeiros; abrangem análises estatísticas, programas de treinamento e controle de qualidade.

Para que se possa ter um eficiente sistema de Controle Interno, é preciso compreender outras características:

- Plano de organização;
- Observação no cumprimento dos deveres e da função de cada departamento;
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequada; e
- Pessoal com qualificação técnica e profissional.

A próxima figura resume a classificação dos Controles Internos, distinguindo procedimentos administrativos e sistema contábil.

Figura 6 – Procedimentos administrativos e sistema contábil



Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2013, p. 76)

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

O 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 confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

Logo, Controle Interno é admitido como o procedimento estabelecido e executado, individualmente, para alcançar os objetivos concretos da organização.

#### 3.4.4.1 Modelos de Controles Internos

O Controle Interno auxilia na condução dos negócios da empresa, na proteção do ativo e na produção de dados contábeis confiáveis; esse tipo de controle destaca-se na área financeira, pois o que toda organização deseja é estar inserida no ambiente no qual atua de maneira sólida e realizando, efetivamente, suas metas e seus objetivos. Em vista disso, nos tópicos seguintes, serão abordados modelos de Controle Interno, com ênfase na gestão financeira.

### 3.4.4.2 Contas a Receber

O controle de Contas a Receber refere-se ao direito que a empresa possui de administrar os valores das contas clientes que assumiram pagar os valores provenientes de vendas de mercadorias ou prestações de serviços adquiridos; são amparadas por documentos fiscais com validade jurídica.

Conforme Almeida (2012, p. 183): “As contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objetivo social da empresa [...]”. Assim, são classificadas, também, como Contas a Receber:

- Adiantamentos (férias, viagens, 13º salário, etc.) e empréstimos a empregados, administradores, acionistas e empresas controladas e coligadas;
- Impostos a recuperar (ICMS e IPI);
- Contas retificadoras (provisão para devedores duvidosos); entre outros.

Já para Oliveira (2008, p. 23), “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 os valores a receber que entrarão no caixa da empresa, por períodos de vencimentos, 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 a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos;
- Fornecer informações sobre os clientes que pagam em dia; e
- Fornecer informações para a elaboração do Fluxo de Caixa.

Uma vez assim, para que a administração das Contas a Receber seja de forma eficiente, é preciso analisar as políticas de créditos e as margens de lucros adotadas pela organização. Além disso, devem estar atentos aos limites de concessões de créditos, pois a função é minimizar os riscos de perdas e os atrasos de pagamentos.

Para melhor compreensão, seguem, a título de ilustração, alguns modelos de Contas a Receber.

Figura 7– Controle de Contas a Receber por vencimento

EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.			ANEXO 4		
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER					
(Controle por data de vencimento)			Mês/ano: Maio/2005		
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 (2008, p. 24)

Figura 8– Controle de Contas a receber individual

EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.			ANEXO 4A		
CONTROLE ANALÍTICO DE CLIENTES					
Dados do Cliente					
CLIENTE: Maria Moreira Av. Presidente Vargas, 1242, CEP:			BAIRRO: Centro CIDADE: Ouro Preto - MG		
TEL.: (31) 3521-xx25 E-mail: maria@cidhist.com.br			CEL.:		
HISTÓRICO DAS COMPRAS E PAGAMENTOS REALIZADOS					
Data	Valor das compras	Data de Vencto.	Data de Pagto.	Valor Pago	Observações
20.11.04	1.525,00	19.01.05	19.01.05	1.525,00	Cliente desde Outubro/2003
10.12.04	650,00	09.02.05	09.02.05	650,00	Sempre pagou em dia
05.02.05	420,00	05.04.05	05.04.05	420,00	
03.03.05	370,00	02.05.05	02.05.05	370,00	
23.03.05	258,00	22.05.05			
06.04.05	320,00	06.06.05			
27.04.05	980,00	26.06.05			

Fonte: Oliveira (2008, p. 25)

Nesse segundo modelo, evidencia-se um modelo de Contas a Receber e Baixa de Contas a Receber do Sistema Orion Phoenix – ERD Gestão Empresarial.

Figura 9– Modelo de Contas a Receber

**Cadastro de Contas a Receber**

Inserir Alterar Excluir Relatório Ocultar Localizar Grid Recibo Negociar/Cancelar Rectos Periódicos Carregar

Data Lancto: 27/10/2015 Docto Origem: 111122 Docto Fiscal: 1 - Nota Fiscal Tipo de Docto:   
 Parceiro de Negócios: 2 EMPRESA DE TESTE LTDA Origem: Financeiro

Parcela

Parcela: Dados do Recebimento Dados do Boleto Rateio de Custos

Num Documento: Parcela: 001/001 Data Integração: Situação: Aberto   
 Forma Recebimento: 1 BOLETO Histórico: RECEBIMENTO TESTE   
 Conta Gerencial: 02.01.0000 RECEBIMENTO TESTE   
 Conta Bancária: 123-1 | BANCO BRADESCO SA | AGENCIA 9 DE JU   
 Informações Cobrança: 1 - CARTEIRA S/REGISTRO Obs. no Boleto:   
 Vencimento: 25/11/2015 Vencido Anterior: Valor da Parcela: 4.200,00 Confirmar

Parcelas Geradas

Valor Total: 4.200,00 Condições de Recebimento: 1 30 DIAS Parcelas: 1 Gerar Parcelas

Número Doc.	Parcela	Nº do agrupamento	Vencimento	Vencido Anterior	Valor	Situação
	001/001		25/11/2015		4.200,00	Aberto

Total das Parcelas: 4.200,00 Confirmar Cancelar

Fonte: Contmatic Orion Phoenix – ERD Gestão Empresarial

Também um Modelo de Baixa do Contas a Receber.

Figura 10 – Modelo de Baixa do Contas a Receber

Orion Phoenix - ERP Gestão Empresarial

Relatório Cancelar Recebimento Recibo Carregar

Pesquisar

Vencimento 27/10/2015 até 30/11/2015 Doc. Origem Docto Financeiro até Situação Aberto

Parceiro de Negócios 2 EMPRESA DE TESTE LTDA

Banco Agência Conta Bancária

Buscar Limpar

Doc. Financeiro	Doc. Origem	Parceiro de Negócios	Vencimento	Valor	Desconto	Multa	Juros	Valor Restante	Situação
<input checked="" type="checkbox"/> 3	111122	EMPRESA DE TESTE LTDA	25/11/2015	4.200,00	0,00	0,00	0,00		Aberto

Exibindo 1 - 1 de 1 registro(s)

Recebimento

Conta Bancária 123-1 | BANCO BRADESCO SA | AGENCIA 9 DE JULHO Saldo Disponível 3.700,00 Receb. (-) Pag. do Dia 0,00

Forma de Recto 1 BOLETO Data de Recebimento 27/10/2015 Nº Doc de Recto

Valor a Receber 4.200,00 Desconto 0,00 Multa 0,00 Juros 0,00

Valor Recebido 4.200,00 Valor Restante 0,00

Parcela(s) recebidas(s)

Data Recebimento	Nº Doc Recto	Desconto	Multa	Juros	Valor Recto	Forma de Recebimento	Conta Bancária	Data Baixa

Confirmar Cancelar

Fonte: Contmatic Orion Phoenix – ERD Gestão Empresarial

### 3.4.4.3 Controle de Contas a Pagar

O Controle de Contas a Pagar refere-se às obrigações que a organização assume com terceiros, relativas a produtos, serviços, obrigações trabalhistas e fiscais, sendo amparadas, também, por documentos, tais como: notas fiscais, boletos bancários, pedidos simples ou orçamentos, etc., para que seja possível, ao menos, conhecer o credor, a data de vencimento e o valor. Por meio desse controle, é factível a visualização dos compromissos assumidos, bem

como as datas a serem efetuados os pagamentos. Não se deve esquecer que, para o cumprimento das obrigações, são necessários os documentos fiscais e legais.

Sobre isso, sugere Oliveira (2008, p. 27) que se “Organizem os totais a pagar, obedecendo seus períodos de vencimentos: dia, semana, quinzena, 30, 45, 60 dias, etc”. Mantendo as contas em dia, evita-se o estresse e, ainda, adquirem-se vantagens; dentre elas:

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

Eis, na sequência, modelos de Contas a Pagar.

Figura 11 – 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	RECEBIMENTO	
			(R\$)	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 RECEBER NO DIA			9.300,00		7.200,00

Fonte: Oliveira (2008, p.28)

No próximo modelo, é apresentado o Controle de Contas a Pagar do Sistema Intersolid Software, implantado em um comércio varejista situado em Ubirajara/SP.

Figura 12– Controle de Contas a Receber

isolidus E.R.P. - SUPERMERCADO UBIRAJARA (Loja 1 - UBIRAJARA) - [Contas [Pagar]]

Comercial Gerencial Contábil isolidus E.R.P. - Intersolid Software

Base Movimento Compras Vendas On-Line e-Commerce Central Negócios Financeiro Gestão Inteligente Posto Fiscal Contabilidade

Pagar e Receber Contas Fechto Cadastro Tesouraria Cartão Borderô e Lotes Liquidação Interf. Relatórios

Movimentação de Contas Tesouraria e Cartão Aceite, Borderô e Liquidação Periféricos

5.8 FR 02.16285 Contas [Pagar]

Pesquisa Desativada Intersolid Software

Modelo Impressão: Completo Simples

Detalhe Título Detalhe Ambos

Banco: Nenhum C/c: Nenhuma Doc./Cheque:

FORNECEDOR 0 Conv.: 0 Loja: Chave: 0

Pagar Previsão: Comercial Financeira

Receber Nº Lancto: 0 Cat: Nenhuma SCat: Nenhuma

Adiantamento

1 Título 2 Aceite 3 Quitação 4 Detalhe 5 Parcelas 6 Cartão 7 Contábil 8 Obs. 9 Hist. Auto.?

Data Emissão: // Ent.Origem: Registro:

Data Entrada: // Entidade: Nenhuma Vencido:

Parcelas: 0 / 0 Condição: 0 Nenhum Nota Fiscal:

Valor Parcela: 0,00 Número: Nº Lacre: Núm Pedido: 0

Banco: Nenhum Nº Contrato: 0

Borderô: Boleto: PDV: Geração: 0 Fornecedor: ECE: 0

Retorno: 0 Nosso Num.: CF: 0

Nº AP: 0

Cheque / Convênio: CNPJ / CPF Titular: Nome:

TOTAL 0,00

Janela: Boleto, Cheque, Origem, Tran.Tt., Imp. AP

Lojas: Todas, 01

Fonte: Intersolid Software

O terceiro modelo compreende um modelo de contas a pagar e baixa de contas a pagar do sistema Orion Phoenix – ERD Gestão Empresarial

Figura 13 – Modelo de Contas a Pagar

Orion Phoenix - ERP Gestão Empresarial

Estoque Faturamento Compras Estoque Financeiro Produção Interações Importações Ajuda Sair

Empresa Ativa: Contmatic - Filial Maria  
Usuário ORION Logoff X

### Cadastro de Contas a Pagar

Inserir Alterar Excluir Relatório Exibir Localizar Grid Negociar/Cancelar Pagos Periódicos Carregar

Data Lancto: 27/10/2015 Docto Origem: 7777 Docto Fiscal: 55 - Nota Fiscal Eletrônica Tipo de Docto: [ ]

Parceiro de Negócios: 2 EMPRESA DE TESTE LTDA Origem: Financeiro

Parcela

Parcelas Dados do Pagamento Rateio de Custos Interações Bancárias Remessa

Num Documento: 7 Parcela: 001/001 Data Integração: [ ] Situação: Aberto

Forma de Pagto: 1 BOLETO Histórico: PAGTO BOLETO

Conta Bancária: 123-1 | BANCO BRADESCO SA | AGENCIA 9 DE JULH Com Desconto: Até o Dia Valor: [ ]

Conta Gerencial: 01.01.0000 PAGTO TESTE Multa R\$: 0,00 Juros R\$: 0,00

Vencimento: 26/11/2015 Valor da Parcela: 1.330,00 Número do Boleto: [ ]

Confirmar

Controle de Parcelas

Valor Total: 1.330,00 Parcelas: 1 Intervalo: Mensal (30 dias)  A Vista  Com Entrada Dia Fixo: [ ] Gerar Parcelas

Parcelas Geradas

Número Doc.	Parcela	Vencimento	Valor	Situação
7	001/001	26/11/2015	1.330,00	Aberto

Total das Parcelas: 1.330,00

Confirmar Cancelar

Fonte: Contmatic Orion Phoenix – ERD Gestão Empresarial

Figura 14 – Modelo de Baixa de Contas a Pagar

Pagamento de Contas

Relatório Cancelar Pagamento Gerar Remessa Cancelar Remessa Carregar

Pesquisar

Vencimento: 27/10/2015 até 30/11/2015 Doc. Origem: [ ] Docto Financeiro: [ ] até [ ] Situação: Aberto

Parceiro de Negócios: 2 EMPRESA DE TESTE LTDA

Banco: [ ] Agência: [ ] Conta Bancária: [ ]

Buscar Limpar

Doc. Financeiro	Doc. Origem	Parceiro de Negócios	Vencimento	Valor	Desconto	Multa	Juros	Valor Restante	Situação
7	7777	EMPRESA DE TESTE LTDA	26/11/2015	1.330,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Aberto

Exibindo 1 - 1 de 1 registro(s)

Pagamento

Conta Bancária: 123-1 | BANCO BRADESCO SA | AGENCIA 9 DE JULHO Saldo Disponível: -1.830,00 Receb. (-) Pag. do Dia: 0,00

Forma de Pagto: 1 BOLETO Data de Pagamento: 27/10/2015 Nº Doc de Pagto: [ ]

Valor a Pagar: 1.330,00 Desconto: 0,00 Multa: 0,00 Juros: 0,00

Valor Pago: 1.330,00 Valor Restante: 0,00

Parcela(s) paga(s)

Data do Pagto	Nº Doc Pagto	Desconto	Multa	Juros	Valor Pago	Forma de Pagamento	Conta Bancária	Data Baixa	Remessa Gerada
---------------	--------------	----------	-------	-------	------------	--------------------	----------------	------------	----------------

Confirmar Cancelar

Fonte: Contmatic Orion Phoenix – ERD Gestão Empresarial

Sem um sistema de informação que demonstre a movimentação de compra e venda, o gestor não tem como programar as Contas a Pagar, sem saber o quanto entra de dinheiro em caixa, havendo o risco de acumular dívidas.

Se isso acontecer, para que se mantenham créditos com seus fornecedores, acaba-se optando por empréstimos em bancos a juros altíssimos, podendo-se contrair prejuízos ou, pior, chegando-se a extremos, como situações econômicas irreversíveis.

### 3.5 Controle Bancário

Para ser classificado como ativo no grupo caixa e banco, é preciso que não haja restrições quanto ao seu uso imediato. Por ser de pronta liquidez, está sujeito ao uso indevido. Almeida (2012, p. 157) observa que “Caixa e bancos são classificados na primeira linha do lado do ativo no balanço patrimonial, ou seja, é o ativo de maior liquidez”.

Figura 15– Controle de Movimento Bancário

EMPRESA: MALHARIA ALFA LTDA.		ANEXO 2		
CONTROLE DE MOVIMENTO BANCÁRIO				
Número da Conta: 12352-8		BANCO: XYZ	ÂGENCIA: 343-9	
DATA	HISTÓRICO	CRÉDITO	DÉBITO	SALDO
02.05	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	Pagto. INSS e FGTS ref. abril/05 - ch. 2129		2.040,00	1.840,00
02.05	Débito em Conta: parcela empréstimo			640,00
SALDO A TRANSPORTAR				640,00

Fonte: Oliveira (2008, p.20)

No segundo exemplo, indica-se um modelo de Controle de Movimento Bancário do Sistema Orion Phoenix – ERD Gestão Empresarial.

Figura 16– Modelo de Movimento Bancário

Orion Phoenix - ERP Gestão Empresarial

Empresas Estoque Financeiro Produção Interações Importações Ajuda Sair

Produção Faturamento Parâmetros Alertas Empresa Ativa: Contmatic - Filial Maria Usuário ORION Logoff X

Contmatic eCont CONTMATIC PHENIX

Lançamentos em Contas

Inserir Alterar Excluir Relatório Ocultar Localizar Fixar Campos Carregar

Conta Bancária 123-1 | BANCO BRADESCO SA | AGENCIA 9 DE JULHO

Nº do Lançamento Data 27/10/2015 Origem Manual

Doc.Rec./Pag. 1

Histórico PAGTO DE TESTE

Valor 500,00 Natureza Débito

Integração

Integrar este lançamento com a contabilidade Data Integração:

Conta Gerencial 01.01.0000 - PAGTO TESTE

Confirmar Cancelar

Fonte: Contmatic Orion Phoenix – ERD Gestão Empresarial

Concluindo, para Oliveira (2008, p. 20),

O controle bancário tem duas finalidades: a primeira consiste em confrontar os registros da empresa e os lançamentos gerados pelo banco, além de apurar as diferenças nos registros se isso ocorrer; a segunda é gerar informações para pagar os compromissos do dia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi apresentar a importância da Contabilidade Gerencial como ferramenta indispensável para o desenvolvimento da gestão eficiente nas empresas, otimizando resultados e dando a possibilidade, para o gestor, de tomar decisões de acordo com os objetivos estabelecidos pelas organizações.

Ao longo da pesquisa, evidenciou-se como a contabilidade evoluiu com o tempo, bem como caracterizou-se a Contabilidade Gerencial enquanto ferramenta determinante no processo decisório. Também foram percorridos aspectos em torno da Contabilidade Gerencial, indicando-a como fator relevante para a aplicação de processos e procedimentos adotados pela administração e como fonte de conhecimentos para as ciências da administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, da contabilidade na tomada de decisão.

Levando-se em consideração tais aspectos, foram referenciadas características e conceitos da Contabilidade Gerencial, suas principais funções e ferramentas, especificidades do Controle Interno, bem como os principais métodos de controle financeiro utilizados nas organizações, com o objetivo de se buscar eficiência na gestão, sob a ótica de realizar um ótimo Fluxo de Caixa; Contas a Receber, Contas a Pagar, realizando orçamento adequado, de acordo com as necessidades dos objetivos fixados.

Para isso, foram demonstrados modelos de Fluxo de Caixa, Orçamento, Ponto de Equilíbrio e Controle Interno, como meios de se controlar as informações fornecidas e auxiliar nos objetivos almejados pela organização.

Em vista das discussões desenvolvidas, percebeu-se que a Contabilidade Gerencial permite a busca pela eficiência e eficácia das atividades organizacionais, suprindo as deficiências encontradas; é essencial seu papel em relação aos rumos a serem tomados em prol da maximização dos resultados.

Nesse diapasão, concluiu-se, desse modo, que o conjunto das ferramentas da Contabilidade Gerencial é, invariavelmente, de valor basilar para as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, pois sua implementação permitirá maiores recursos de gestão, facultando a tais entidades sua continuidade no mercado, não interrompendo, como tanto vem ocorrendo nos dias atuais, prematuramente sua atuação. Assim, com os requisitos ora elencados, acredita-se que a Contabilidade Gerencial favorece, decisivamente, as empresas, independente do seu porte, permitindo que seja evitada a insolvência, em igual

medida que sejam proporcionadas maiores oportunidades no mercado, fazendo delas, realmente, entidades competitivas.

Outrossim, cabe, finalmente, salientar que, como toda pesquisa exploratória e qualitativa, as discussões aqui desenvolvidas, ressaltando a Contabilidade Gerencial, constituem, sobretudo, parâmetros analíticos parciais. Para a ampliação do presente tema e a construção de novas e futuras investigações, a abrangência de fontes em torno desse âmbito da contabilidade, suas ferramentas e seus modelos aplicáveis, evidentemente, facultarão, a gestores e técnicos, inúmeras e diferentes perspectivas, tanto quanto mais específicas em relação ao controle financeiro utilizado em cada empresa. Com os dados apurados no presente estudo, refletiu-se, pois, a partir de uma ótica exclusiva, de casos e situações particulares, participantes de um conjunto cuja relevância aplicativa é, fundamentalmente, não apenas extenso como também diversificado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Ferreira de. **A Bíblia Sagrada**. Revista e atualizada no Brasil. 2. ed. São Paulo. Sociedade Bíblica Brasileira, 1993.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; ROCHA, Sandra Maria. **Contabilidade gerencial e a sua função dentro das empresas**. Portal Classe Contábil, 20 novembro 2011. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/artigos/contabilidade-gerencial-e-a-sua-funcao-dentro-das-empresas>>. Acesso: 23 mai. 2015.

ATKINSON, Anthony A.; et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro, revisão técnica Rubens Famá. 2. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas. 2008.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Banco do Central do Brasil. **Apresentação**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?ADEQUAAPRES>> Acesso: 03 jun. 2015.

BOER, Moacyr. **O contador e o novo código civil**. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista134/contador.htm>>. Acesso: 23 mai. 2015.

CAIXETA, Maiara Gomes. **Fluxo de Caixa como Ferramenta de Gestão Aplicável às Micro e Pequenas Empresas de Luziânia-Go**. 2012. 33 f. Artigo (Graduação em Administração) - UNIDESC- Centro Universitário de Desenvolvimento do Centrooeste, Luziânia-Go, 2012. Disponível em: <<http://www.unidesc.edu.br/download/?arquivo=1420>>. Acesso: 28 set. 2015.

CATELLI, Armando; et al. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

FAVERO, L. H.; et al. **Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRIEDRICH, João. **Fluxo de Caixa: Sua Importância e Aplicação nas Empresas**. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/115/3963>>. Acesso: 15 ago. 2015.

GCONT. **A Contabilidade do Mundo Moderno 1495 à 1840**. Disponível em: <https://gcont.wordpress.com/a-contabilidade-do-mundo-moderno/>>. Acesso: 18 mar. 2015.

GERON, Santostaso Moraes Cecilia. **Evolução das práticas contábeis no Brasil nos últimos anos trinta anos: da lei 11.604/76 à lei 11.638/07**. 2008. 300 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-23102008-144110/pt-br.php>> Acesso: 30 mai. 2015.

GYPLAN. **Fluxo de Caixa: Método Indireto**. Disponível em: [http://www.gyplan.com/pt/cashflow\\_indm\\_pt.html](http://www.gyplan.com/pt/cashflow_indm_pt.html)>. Acesso: 23 mai. 2015.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JEJCIC, E. U.; BATISTELLA, F. D. **Demonstração do Fluxo de Caixa: Apresentação e Divulgação**. In: 10º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2013, São Paulo. Anais do 10º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2013. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos132013/264.pdf>>. Acesso: 20 ago. 2015.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Tradução Antonio Arthur de Souza, revisão Técnica George. S. Guerra Leone. Rio de Janeiro: LTC. 2009.

JOCHEM, Laudelino. **Uma visão crítica da evolução histórica**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2013.

JORGE, Fauzi Tímaco; MORANTE, Antonio Salvador. **Controladoria Análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo, Atlas, 2008.

LAURENTINO, Anderson José; et al. **A Importância da Contabilidade Gerencial para as Micro e Pequenas Empresas no Século XXI no Brasil**. 2008. 76 f. Dissertação (Graduação em Ciências Contábeis). FAE - Centro Universitário, Curitiba, 2008. Disponível em: <[http://www.paranaeducacao.pr.gov.br/arquivos/File/TCC\\_ANDERSON\\_DOUGLAS\\_JOAO\\_THIAGO.pdf](http://www.paranaeducacao.pr.gov.br/arquivos/File/TCC_ANDERSON_DOUGLAS_JOAO_THIAGO.pdf)>. Acesso: 26 out. 2015.

LOPES, Jubiane Alves de Sousa; et al. **Estruturação de um Sistema de Informação Contábil**. Palmas - TO, 19 julho 2013. Disponível em:<[http://sistecontuft.blogspot.com.br/2013\\_07\\_01\\_archive.html](http://sistecontuft.blogspot.com.br/2013_07_01_archive.html)>. Acesso: 13 out. 2015.

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

MARION, José C; IUDÍCIBUS S. de; FARIA C. A. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1982.

\_\_\_\_\_. **Análise das Demonstrações Contábeis**. Contabilidade Empresarial. São Paulo: Atlas, 6 ed. 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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**. 2013. 91 f. Dissertação (Graduação em Ciências Contábeis) - Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, 2013. Disponível em: <<http://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1254/EXCEL%20ANCIA%20NA%20GEST%20EMPRESARIAL-UM%20ESTUDO%20SOBRE%20A%20EFICI%20NCI.pdf?sequence=1>>. Acesso: 20 out. 2015.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Dilson Campos (org.). **Como elaborar controles financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/Atendimento/Imagens/Como%20Elaborar%20Controles%20Financeiros.pdf>>. Acesso: 20 out. 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Curso Básico Gerencial de Custos**. 2. ed. Rev. e Ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO FILHO, Hayrton Rodrigues do. **Fluxo de caixa: um instrumento gerencial muito importante**. 9 dez. 2010. Disponível em: <<https://qualidadeonline.wordpress.com/2010/12/09/fluxo-de-caixa-um-instrumento-gerencial-muito-importante/>>. Acesso: 26 out. 2015.

REZENDE, Suely Marques de. FAVERO, Hamilton Luiz. **A importância do Controle Interno dentro das organizações**. Revista de Administração Nobel, Nº 03, p. 33-44, jan./jun. 2004.

RONCHI, Luciano. **Controle econômico e financeiro para a alta administração**. São Paulo: Atlas, 1969.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1998.

SALOTTI, Bruno Meirelles. **Os Métodos de Divulgação da Demonstração dos Fluxos de Caixa no Brasil**. Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 25-37, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/594/530>>. Acesso: 13 set. 2015.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Jose Luiz dos; et al. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCESGO. **ITG 1000 - Interpretação Técnica Geral para ME e EPP**. Disponível em: <<http://www.scesgo.com.br/component/content/article/10-servicos-e-solucoes/1062-itg-1000->

exposicao-de-motivos-sobre-a-itg-1000-modelo-contabil-para-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte.html>. Acesso: 27 out. 2015.

SCHMIDT, Paulo. **Harmonização das Demonstrações Contábeis Brasileiras às Normas Internacionais de Contabilidade.** Artigo, UFRDS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/direitotributario/portaarqiv/Artigo%20IASxPFC.pdf>>. Acesso: 26 out. 2015.

SCHMIDT, Paulo. **História da contabilidade:** foco na evolução das escolas do pensamento contábil. Tradução José Luiz dos Santos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SESTARI, Mayara L. **Análise das Demonstrações Financeiras.** Disponível em: <<https://xa.yimg.com/kq/groups/19566516/1963539275/name/DFC+MATERIAL+COMPLEMENTAR.pdf>>. Acesso: 23 mai. 2015.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Pedroso. **Considerações sobre a Demonstração do Fluxo de Caixa e sua Relação com a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.** Disponível em: <[www.milenio.com.br/siqueira/trab.169.doc](http://www.milenio.com.br/siqueira/trab.169.doc)>. Acesso: 30 set. 2015.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro; MARTINS, Wilson Thomé Sardinha. **História do pensamento contábil.** Curitiba: Juruá, 2006.

SILVA, Antonio Eugênio Alves da; et al. **Contabilidade: História, Interações E Perspectivas.** 2007. 29 F. Projeto Interdisciplinar -Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte - MG, Maio/2007. Disponível em: <[http://www.unihorizontes.br/pi/pi\\_1sem\\_2007/inter\\_1sem\\_2007/contabeis/contabilidade\\_evolucao\\_e\\_perspectivas.pdf](http://www.unihorizontes.br/pi/pi_1sem_2007/inter_1sem_2007/contabeis/contabilidade_evolucao_e_perspectivas.pdf)>. Acesso: 07 abr. 2015.

UFSC. **Implicações do novo código civil no exercício da função do profissional da contabilidade.** Disponível em: <[http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos\\_artigos/artigos/186/20080718141122.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/186/20080718141122.pdf)>. Acesso: 23 mai. 2015.

WIKILIVROS. **História da Contabilidade: A Contabilidade na Idade Média.** 12 março 2012. Disponível em: <[http://pt.wikibooks.org/wiki/Hist%C3%B3ria\\_da\\_Contabilidade/A\\_Contabilidade\\_na\\_Idade\\_M%C3%A9dia](http://pt.wikibooks.org/wiki/Hist%C3%B3ria_da_Contabilidade/A_Contabilidade_na_Idade_M%C3%A9dia)> Acesso: 16 mai. 2015.

WILLIAN, David. **Ponto de Equilíbrio Contábil, Financeiro e Gerencial.** Disponível em: <<https://sites.google.com/site/davidcasarotto/ponto-de-equilibrio-contabil-financeiro-e-gerencial>>. Acesso: 24 mai. 2015.