

PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO CONTÁBIL: Um estudo de caso na empresa X.

Adelina Luiza Jung Pimentel¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo mostrar as contribuições do planejamento e gerenciamento contábil para a empresa X, que atua no ramo de distribuição de produto e prestação de serviço na região Oeste da Bahia. Foram utilizados a princípio estudo dos principais teóricos a respeito do assunto em questão. Para conseguir verificar os dados foi realizada análises das demonstrações contábeis dos meses de Janeiro dos anos de 2014, 2015 e 2016 da empresa estudada, elaborado e analisados e índices que permitiram verificar a proporção que o planejamento e gerenciamento contábil utilizado de forma adequada gera de resultados. Foram coletados dados a partir do instrumento questionário, tendo como objetivo investigar se os documentos analisados descrevem a real situação da empresa estudada e ainda se as teses levantadas foram comprovadas por meio das atividades desenvolvidas cotidianamente. Tratando-se de resultados, o gerenciamento e planejamento contábil ficaram comprovados na empresa por meio dos dados e questionários como uma ferramenta que garante um controle adequado nas tarefas realizadas, e ainda como a ferramenta que garante as metas preestabelecidas.

Palavras-chave: Planejamento, Gerenciamento; Controle Contábil; Resultados.

ABSTRACT

This article study aimed to show the contributions of planning and accounting management for the company X, which operates in the product distribution business and provide service in the Western Bahia region. We used the principle study of the major theorists on the subject in question. To be able to verify the data was carried out analysis of the financial statements of January of the years

2014, 2015 and 2016 the company studied, prepared and analyzed and indexes that allowed us to verify the proportion planning and accounting management used appropriately generates results . Data were collected from the survey instrument and to investigate whether the documents analyzed describe the real situation of the company studied and even if the arguments raised were proven through daily activities. In the case of results, management accounting and planning were proven in the company through the data and questionnaires as a tool that ensures proper control on the tasks performed, and also as the tool that ensures the pre-established goals.

Keywords: Planning, Management; Accounting control; Results.

1.0 INTRODUÇÃO

O controle contábil, como instrumento de planejamento e gerenciamento, auxilia o gestor na tomada de decisões, com perspectivas de materialização do princípio da continuidade da entidade. Esse princípio entende que a entidade nasce sem prescrição para o término da sua atividade, por isso, não basta apenas um controle eficiente, mas para além disso, o controle deve ser adequado a empresa a que se aplica.

Entende-se por controle interno o conjunto dos procedimentos que visam prever possíveis erros e fraudes por meio de uma constante vigilância. Este se divide em controle contábil e controle administrativo (ATTIE,1998). O primeiro refere-se aos processos de auditoria interna e físicos, enquanto o segundo às análises, os controles de qualidade dentre outros.

Com efeito, a empresa não lucra apenas quando a demonstração do resultado do exercício (DRE) é positivo, mas, além desse resultado na demonstração contábil, é preciso ser levado em consideração os benefícios trazidos por esta entidade a sociedade, e por conseguinte, a grande quantidade de profissionais envolvidos em todo o sistema da empresa.

Dessa forma é necessário entender como o controle contábil pode desenvolver estratégias que contribuam para o planejamento e o controle

organizacional, potencializando ganhos e minimizando perdas de uma empresa X na região Oeste da Bahia.

São definidos nesse sentido os principais conceitos que envolvem o planejamento e gerenciamento contábil, com vista à maximização de resultados, diagnosticados os principais elementos necessários à implantação do sistema de gerenciamento contábil, enfatizando sua operacionalidade e a correção de eventuais desvios do planejamento e por fim identificados os impactos do planejamento e gerenciamento contábil na empresa X, nos exercícios de 2014, 2015 e 2016.1.

Nessa direção é que justifica-se o presente estudo, tendo em vista a percepção das contribuições do Planejamento e Gerenciamento Contábil para a empresa investigada, o que se estende as demais empresas ligadas a ela. Tratar-se de um estudo de grande relevância, uma vez que, ajudará a empresa a manter-se consolidada na região, no segmento em que atua. Poderá ainda contribuir para aumentar a oportunidade de novos empregos e qualificação profissional, intervindo na economia local e afetando de forma positiva a renda das famílias da região.

Acreditando na utilização do presente estudo pela empresa X, e na observância nos fatores determinantes que estão descritos no mesmo, destacam-se como vantagens deste para a empresa, o fato de que agora terão números comprovados por meio das demonstrações que garantem que essa postura de planejamento e gerenciamento contábil auxiliam na maximização de seus lucros.

Voltado para o campo acadêmico, destaca-se que muito se foi abordado quanto as vantagens de planejar e gerenciar a empresa, porém pouco se foi provado tendo como base demonstrações contábeis, e ainda, tratando-se de uma empresa estabelecida na região oeste, garante-se a inexistência de trabalhos como este. Assim, estudantes de diversas áreas como contabilidade e administração tem a base para estudos voltados para outras empresas não apenas em Barreiras, e poderão desenvolver estratégias que melhorem os desempenho das mesmas.

Trata-se de uma pesquisa de enorme relevância a gestores da região e estudantes de contabilidade em geral, e pessoalmente fundamental para a construção da vida profissional, com base nesta vão ser trabalhadas teses de

pós graduação e ainda implantação nas futuras empresas a quais se prestará serviço. Não apenas calcular uma demonstração, mas ajudar a decidir na tomada das melhores decisões e a influência que uma mudança trará na empresa. Mostrar que a prosperidade financeira mesmo em tempos de crise depende principalmente no que é feito no ambiente de trabalho e a forma a qual ele está dividido e organizado, onde a essencialidade do planejamento e gerenciamento contábil ajudará na maximização de lucros.

Para elaboração do presente estudo realizou-se uma pesquisa aplicada, com método indutivo onde parte de premissas específicas da empresa X, e compara com leis afim de obter o resultado. Para melhor classificar trata-se de uma pesquisa descritiva, com a elaboração de um estudo de caso, reunindo neste uma gama de conhecimentos acerca do planejamento e gerenciamento contábil para enfim mensurar as vantagens de sua aplicação no setor financeiro, desta empresa.

Foi realizada tal pesquisa no setor contábil/financeiro de uma distribuidora x, na região oeste da Bahia, que atua com oito funcionários e três estagiários, os questionários e formulários serão realizados com o funcionário e os estagiários que trabalham diretamente no setor, e com a gerencia da filial, e da matriz afim de quantificar qualitativamente e quantitativamente a maximização de resultados com a aplicabilidade dessas práticas.

Com intuito de atender o primeiro objetivo do projeto temos parte bibliográfica onde serão expostos os principais conceitos de planejamento e gerenciamento contábil, vantagens e desvantagens, por meio de estudo em livros, revistas, monografias já apresentadas e artigos publicados.

As pesquisas de campo que contemplam o segundo objetivo, foram realizadas in loco de forma descritiva, uma vez que o pesquisador não irá interferir nos resultados encontrados na entidade, ele apenas o transcreve e analisa, além do questionários para melhor entendimento da situação da empresa.

Atendendo o ultimo objetivo geral, identificou-se os impactos do planejamento e gerenciamento contábil na empresa X, nos exercícios de 2014, 2015 e 2016.1, com base nos dados coletados. Os dados são apresentados por meio de tabelas, gráficos e outras ilustrações para garantir o entendimento dos

resultados obtidos. Não temos aqui ao tanto a intenção de aliciar o leitor, porém são demonstrados os resultados, evidências da pesquisa.

2.0 PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO CONTABIL, PRINCIPAIS CONCEITOS AFIM DE MAXIMIZAR RESULTADOS

O presente trabalho mostra a importância da adoção do planejamento e gerenciamento contábil, dentro de uma empresa X, na região Oeste da Bahia. Para tanto, são fundamentados desde os primórdios da contabilidade até os principais conceitos do Planejamento e Gerenciamento contábil, sua utilização, vantagens e a obtenção de lucro através dessa implementação.

2.1 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE MODERNA

A base de uma boa tomada de decisões são dados precisos, fundamentados na real necessidade da empresa e em sua situação financeira atual. Assim, para que esses dados sejam alocados e entendidos de forma precisa são necessárias ferramentas contábeis.

2.1.1 Gestão de capital circulante

Também conhecido como capital de giro, o capital circulante da empresa é relacionado como os recursos que giram/ circulam em um determinado período de tempo, ou seja, recursos direcionados ao ciclo operacional. Sua gestão envolve diretamente o controle da liquidez da empresa. Assim, auxilia o gestor na tomada de decisões afim de preservar os valores necessários para manter o fluxo de giro.

Trata-se aqui não apenas as contas de ativo circulante, mas também a administração dos passivos e recebíveis.

São instrumentos de gestão do capital de giro:

- **Capital Circulante Líquido (CCL):** é a diferença encontrado do ativo circulante menos o passivo circulante. Quando apresentar resultado positivo ou nulo, indica que a empresa tem capacidade

de honrar seus compromissos a curto prazo, quando negativo, representa inverso, que a empresa encontra dificuldades para honrar seus compromissos de curto prazo.

- Necessidade de Capital de Giro (NCG): representa em valores, o quanto a empresa necessita para manter seu ciclo operacional, para comprar, manter, vender seus produtos e/ou serviços, assim quando o ciclo é longo a NCG torna-se maior, e vice-versa.
- Fluxo de Caixa: trata-se de um instrumento com a capacidade de projetar todos os recursos e saídas futuras da empresa, dessa maneira é possível entender e prever futuras necessidades de capital monetário.

2.2.2 Formação do preço de venda

Basicamente, trata-se da equação formada pela soma do custo acrescido ao lucro desejado mais as despesas variáveis. Porém alguns outros fatores externos interferem a formação do preço de venda de produtos e serviços, tais como:

- Mark-up: consiste economicamente na definição do preço de venda do produto, ou seja, o quanto o preço de venda é maior que o custo de produção e/ ou distribuição.
- Preço de Mercado: trata-se do preço formado/ estabelecido pelo mercado, assim influenciam diretamente nesse preço a oferta e a demanda. Quanto mais produtos ofertados menor o preço situação que demonstra excesso de oferta, quanto maior a demanda, maior o preço, nesse caso excesso de procura.

2.1.3 Valor econômico adicionado- EVA

Definisse como EVA o valor agregado ao bem e serviço após as transformações do processo produtivos. Para as empresas, convencionase

como uma contribuição adicional de uma atividade, recursos, ou ainda, um processo ao qual se fabrica um produto ou uma prestação de serviço.

Em fórmula temos:

$$\text{EVA} = \text{Lucro Operacional após o Imposto de Renda} - (\text{Capital Investido} \times \text{Custo de Oportunidade})$$

2.2 A INFLUENCIA DO PLANEJAMENTO ENRAIZADO NA CONTABILIDADE

Planejar significa tomar decisões prevendo futuros acontecimentos. Nessa linha de pensamento em uma empresa, planejar é traçar uma estratégia a partir de resultados contábeis a fim de suportar eventuais acontecimentos. Porém para tal conceito ainda cabe salientar que trata-se da primeira atividade do controle gerencial.

Há cerca de 50 anos atrás, o planejamento dentro das empresas não tinha função sistemática, ou seja, era realizado apenas para cumprir papel junto ao fisco, sem se levar em conta os dados contábeis e a situação interna/externa da empresa.

Assim, as respostas obtidas não geravam sucesso, pois não traziam a realidade da entidade, nem dos prováveis acontecimentos. Também só era levado em consideração o longo prazo, ou seja, resultados para 20, 30, 50 anos após o estudo e planejamento.

Em um cenário de concorrência franca, poucas empresas se preocupavam em planejar de forma sistemática, e algumas que consideraram essa prática por volta do ano de 1950, obtiveram fracasso, pois era muito difícil trabalhar com mudanças principalmente na área orçamentária, passava-se muito mais tempo preenchendo formulários ao invés de avaliar resultados e buscar alternativas para todos os problemas e possíveis gastos desnecessários da empresa.

Segundo Anthony e Govindarajen:

Algumas empresas adotaram sistemas formais de planejamento estratégico a partir de finda década de 1950. A maioria dos primeiros esforços resultou em fracasso. Tratava-se de fracas adaptações de sistemas existente de elaboração de orçamentos; os dados utilizados eram muito mais pormenorizados do que o necessário; a maior parte do trabalho era feita por pessoal de assessoria, e não por pessoal de

linha; e os participantes passavam muito mais tempo preenchendo formulários do que pensando concentradamente em possíveis alternativas e selecionando-as (ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2001, P. 383).

Porém mesmo com o fracasso das primeiras empresas que investiram nessa nova forma de gerenciamento, muito se foi aprendido, e as coisas mais importantes foram que a partir desse momento o mercado percebeu que os objetivos ou os resultados deveriam existir através de escolhas e muitas delas difíceis, e não da perda do controle no gasto, ou seja, para atingir uma meta seria necessário fazer uma escolha difícil ao invés de gastar qualquer valor. E também a valorização do profissional que soubesse fazer análises e discursões a respeito da realidade da empresa ao invés de perder seu tempo preenchendo formulários, dando ênfase agora ao programa e não ao centro responsável pelo cumprimento.

2.2.1 Planejamento tributário

Tendo em vista a elevada carga tributária nacional e a falta da contrapartida para com a população em modo geral, nos deparamos a um cenário contraditório, no qual, o fisco, tende a aumentar a fiscalização, das mais diversas maneiras. Assim, as empresas buscam opções legais que as quais consigam abatimentos em diversos impostos/ tributos.

O planejamento tributário, surge com essa visão, encontrar soluções legais afim de diminuir os montantes dos tributos pagos pelas empresas, pois o mercado tornasse a cada momento mais competitivo e recessivo, as empresas não tem apenas como concorrentes quem vive na sua cidade, num mundo globalizado, todas as empresas são concorrentes e aliadas das mais diversas forma. Assim, a busca pelo menor preço, afim de garantir a aceitação do seu produto passou a ser a prioridade.

De acordo com Fabretti, o planejamento tributário é:

O estudo feito previamente, ou seja, antes da realização do fato administrativo, pesquisando-se seus efeitos jurídicos e econômicos e as alternativas legais menos onerosas, denomina-se planejamento tributário.

O planejamento tributário exige, antes de tudo, bom-senso do planejador. (Fabretti, 2001, p. 30).

O custo dos produtos, que por muitos anos era critério de várias avaliações, passou a ser igualado a análise da carga tributária, pois em diversos setores temos cargas tributárias acima do custo dos produtos vendidos ou produzidos.

Temos então as finalidades do planejamento tributário, que segundo Carlin, são:

- Evitar a incidência do tributo- nesse caso adotam-se procedimentos com o fim de evitar a ocorrência do fato gerador;
- Reduzir o montante do tributo- as providências serão no sentido de reduzir a base de cálculo ou alíquota do tributo;
- Retardar o pagamento do tributo- o contribuinte adota medidas que têm por finalidade postergar o pagamento do tributo, sem ocorrência da multa. (Carlin, 2014, p. 45).

2.2.2 Vantagens do planejamento estratégico

Trabalhar com um sistema formal de planejamento estratégico pode trazer grandes vantagens para a empresa, tais como:

- Estrutura para orçamento anual:

Um bom plano estratégico tem uma estrutura pela qual se é possível montar um planejamento orçamentário anual. Visto que em um orçamento é necessário conter a vinculação de recursos para o ano subsequente, é essencial que a empresa tenha definido suas metas, uma ideia clara baseada na direção que pretende tomar.

Pensemos agora, em uma empresa sem planejamento estratégico, onde seu planejamento orçamentário seja definido em várias opções estratégicas, nele teremos uma sobrecarga de informações a todo respeito, não ficaria claro qual a direção que a entidade pretende tomar, ainda, seria possível considerar no cálculo orçamentário valores inadequados para a situação.

Assim, muitas empresas que não utilizam essa ferramenta para gestão tem comprometida a qualidade das decisões tomadas a respeito da vinculação de recursos.

Para Anthony e Govindarajen:

(...) uma empresa sem plano estratégico é forçada a considerar uma grande quantidade de opções estratégicas no estágio de elaboração do orçamento, e isso pode levar a várias situações inconvenientes: sobrecarga de informações, consideração inadequada dada a algumas estratégias alternativas, negligência pura e simples de oportunidades etc. Esses inconvenientes podem afetar seriamente a qualidade das decisões de vinculação de recurso. Uma vantagem importante do planejamento estratégico é facilitar a tomada das melhores decisões de atribuição dos recursos, de apoio as principais estratégias da empresa (...) (ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2001, P. 385).

- Instrumento de aperfeiçoamento de executivos:

Através dele executivos são instigados a planejar e executar estratégias, assim são constantemente treinados e aperfeiçoados. Trata-se da diferenciação entre os outros tipos de planejamento, pois aqui o processo é mais importante que o resultado final, ou seja, mais importante que o documento originado ao final do processo.

- Instrumento para levar ao pensamento a longo prazo:

Os gestores das empresas pensam na maioria das vezes no curto prazo, com essa ferramenta são influenciados a dedicar uma parte do tempo planejando a longo prazo, traçando metas e objetivos a serem realizados com o tempo. Assim os resultados serão alcançados com base em estudo e dedicação anterior.

- Alinhamento das metas das empresas com seus executivos:

Quando se está elaborando um planejamento às discussões sobre determinadas decisões das empresas auxiliam no alinhamento das estratégias da empresa com seus executivos, desta forma, todos pensam juntos de uma mesma maneira a fim de chegar no resultado esperado.

- Providências a serem tomadas no curto prazo são definidas:

Na construção do plano estratégico são tomadas as decisões, definidas e apresentadas todas de uma só vez, diferente do que acontece quando se comparado a de programas, onde cada decisão é tomada por vez. Tal vantagem garante que as decisões tomadas sejam uniformes e sigam o mesmo caminho.

2.2.3 Limitações do planejamento estratégico

Existem muitas limitações quando se trabalhado com o planejamento estratégico formal, as principais são:

- Atividade burocrática:

Por se tratar de um processo extenso, muitas vezes torna-se uma atividade burocrática, onde o que acontece com mais intensidade é o preenchimento de formulários, desvirtuando totalmente da principal finalidade do planejamento estratégico.

- Departamentalização do setor de planejamento:

Algumas empresas acreditam que há necessidade um grande setor, com muitos funcionários a fim de criar o planejamento estratégico e esquecem que o pessoal de linha deve ser responsável por esse feito, e o departamento com número reduzido de colaboradores é responsável apenas por catalisar, expor e auxiliar no processo.

Tratando-se de um plano estratégico normal tem-se a cobertura de cinco anos, esse tempo é o suficiente para quantificação das consequências das decisões tomadas para o longo prazo, pois muitas vezes algumas consequências não são percebidas dentro de um prazo menor de tempo, como é o caso da abertura de uma nova filial, ou ainda criação de um novo produto.

Nesse processo há o estreitamento das relações entre os gestores das matrizes e filiais da empresa, onde a matriz serve como o catalisador e as filiais como responsáveis por executar o processo, aperfeiçoando assim a comunicação por meio de um conjunto de atividades definidas com o propósito de chegar em objetivos em comum, ou em um mesmo objetivo.

Por se tratar de um processo gerencial, a forma pelo qual deve ser conduzido depende de cada gestor, porém deve-se atentar as tomadas de decisões pois quando essas são deliberadas pelo executivos chefe da empresa sem a observância dos demais há uma enorme possibilidade de fracasso.

Assim explica Anthony e Govindarajen:

O planejamento estratégico é um processo gerencial. A maneira como é conduzido depende fortemente do estilo do executivo-chefe da empresa. Alguns executivos-chefes preferem tomar decisões sem se valer do processo formal de planejamento. Se, nestes casos, o *controller* tenta introduzir um sistema forma, corre o risco de insucesso (...) (ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2001, P. 389).

A contabilidade como ciência social existe na administração das empresas com propósito de auxílio na tomada de decisões como foi observado acima, pois para se planejar faz-se necessário ter dados, demonstrações suficientes da realidade da empresa. Assim, Shank e Govindarajan discorrem que "[...] a contabilidade existe na administração principalmente para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial".

Dessa forma percebe-se a importância do planejamento eficaz dentro da empresa, e ainda a necessidade de dados contábeis para subsidia-lo como instrumento eficaz na diminuição de gastos e controle de possíveis mudanças no curto e longo prazo. E ainda, as grandes possibilidades de crescimento da empresa quando se percebidas no tempo e na maneira correta.

2.3 A IMPORTANCIA E IMPLANTAÇÃO DO MECANISMO DE CONTROLE INTERNO

Implantar um sistema de controle interno na empresa significa proteger seu patrimônio, uma vez que o controle interno abrange o conjunto de métodos e medidas organizados de forma coordenada com o intuito de verificar a veracidade das informações contábeis. E ainda permite a adoção e promoção da política operacional definida pela administração da empresa.

Conforme explica Attie:

(...), inclui uma série de procedimentos bem definidos que, conjugados de forma adequada, asseguram a fluidez e a organização necessárias para a obtenção de algo palpável.

O controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial (ATTIE, 2000, P. 111).

Dessa forma, o controle deve ser implantado com a finalidade de atingir um objetivo específico pois será possível mensurar a maximização de resultados com sua utilização, tomando assim forma e face. A fim de definir um controle interno é necessário observar alguns conceitos:

- Plano de organização:

Trata-se de como o sistema é organizado, este deve estar dividido de forma adequada, onde seja possível verificar os graus de hierarquia presentes na entidade. Assim é possível definir as responsabilidades de cada colaborador.

- Métodos e medidas:

São formas as quais as empresas utilizam para chegar num determinado objetivo. Mesmo que na empresa existam subsistemas, estes compõem-se de procedimentos aos quais registram e geram informações. Deve-se observar a praticidade, utilidade e custo de cada sistema afim de adequar a realidade da empresa.

- Proteção do patrimônio

Forma a qual os bens e patrimônios da empresa são resguardados, trata-se aqui da definição, trata-se aqui de como as funções são estabelecidas e tratadas, sugere-se que esta seja de forma independente.

- Exatidão de dados contábeis

Verifica-se a adequação dos lançamentos as normas contábeis, a forma pela qual a empresa contabiliza os bens, direitos e obrigações dentro da estrutura patrimonial por exemplo. Quando há na empresa um manual descritivos das operações necessárias de cada setor tal tarefa tem maior índice de confiabilidade e exatidão.

- Eficiência da operacionalidade de empresa

Forma em que são postas em pratica ações de cada funcionário. Treinamentos aliados a supervisão das atividades garantem maior eficiência operacional.

- Política administrativa

Conjunto de normas e regras definidas pela administração da empresa afim de guiar para a direção desejada, e ainda adequação dos funcionários aos princípios e normas institucionais.

Percebemos aqui que todos os conceitos mencionados acima tem grande relevância individualmente, quando postos em uma unidade se envolvem de forma a melhorar o controle interno nas empresas de tal forma que quando há problemas em um item, o processo como o todo será afetado.

Afirma Attie, que:

As políticas operacionais são fundamentais ao planejamento e operação dos sistemas e estes, por sua vez, fluem segundo o arranjo organizacional definido.

Assim sendo, se os procedimentos componentes de um sistema foram estabelecidos em conformidade com determinada política, a execução desses procedimentos corresponde, por si só, ao cumprimento da política estabelecida. Por outro lado, fica evidente a extrema dificuldade de haver sistemas eficientes onde inexistem políticas adequadas, ou me situações organizacionais confusas e vice-versa (ATTIE, 1998, P. 112).

Dessa forma pode-se afirmar que o controle interno é compreendido por todos os meios utilizados em uma empresa com intuito de dirigir, governar, conferir, adequar todas as suas atividades.

São meios de controle, o arquivamento, organização, procedimentos, política, sistemas, custodias, relatórios, registros, análises, plano de contas, manuais de procedimentos, instruções, padrões entre tantos outros.

2.3.1 Importância do mecanismo de controle interno

Diante do controle tem-se a maior confiabilidade no dados contábeis e assim torna-se possível planejar e gerenciar meses futuros. A importância do

controle, é vista como a forma de garantir a continuidade do fluxo tanto de operações quanto de informações. Assim, os dados são transformados em informações, as quais gerenciadas de maneira adequada trazem resultado positivo a empresa.

Para que se possa existir um controle de forma eficiente são necessários relatórios, pois quando pensado em uma empresa pequena a qual o controle é realizado pelo próprio dono, é fácil gerenciar, mas essa mesma empresa após crescimento, com filiais e produtos diversificados onde o proprietário não tem condições de estar presente em todas as decisões e execuções, só é possível o controle através de dados que reflitam a gestão daquela filial.

Segundo Attie,

Todas empresas possuem controles interno. A diferença básica é que estes podem ser adequados ou não. A classificação pode ser dada analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações e os seus custos/ benefícios. A implantação ou aprimoramento de um tipo de controle é tanto viável quanto positiva for sua relação custo/benefício. O grau máximo de avaliação do benefício deve ser atribuído à importância e qualidade da informação a ser gerada. Quanto ao custo, vale lembrar que sempre que possível se deve utilizar o conceito de custo oportunidade, que é muito mais amplo (ATTIE, 1998, P. 113).

Dessa forma ainda cabe salientar que o controle faz parte de todos os segmentos do organização e que cada procedimento o completa como uma parte, visto que, informações contábeis distorcidas levam os empresários a conclusões e respostas errôneas e danosas para a empresa. Não basta nesse momento funcionários de confiança, é difícil considerar os imprevistos pessoais que acontecem e a forma pela qual a pessoa tende a enfrentar tal dificuldade. Assim quanto maior o controle, mais difícil a distorção patrimonial.

2.3.2 Características do controle interno

Amplamente discorrendo, acredita-se que um sistema de controle interno pode conter tanto controle ligados a contabilidade quanto a administração. Tratando-se do primeiro temos os métodos e os meios responsáveis pela salvaguarda do patrimônio, ou seja, controles afim de dar maior veracidade aos

dados contábeis e proteção do patrimônio da empresa para que não ocorram distorções ou manipulações, são geralmente sistemas de escrituração, elaboração de relatórios e custódia de valores. Já o segundo, traz a eficiência operacional, todos os métodos que a resguardam. Abrangem por exemplo análises e estudos de movimentos e tempo, além de relatórios gerais de desempenho, treinamento e o próprio sistema de controle implantado da empresa.

São características de controle interno:

- Plano de organização

Plano claro, que demonstra o responsável por cada tarefa, varia conforme empresa, porém não pode deixar de conter os responsáveis pelas tarefas e sua independência, ou seja, a separação das funções. Deve-se evitar nesse momento a duplicidade da função ou tarefa, tornando cada atividade complementar a uma outra.

- Procedimentos de escrituração e autorizações

Trata-se do controle das operações e transações, as quais devem ser autorizadas por pessoas responsáveis por aquela atividade. Como por exemplo em um faturamento de um cliente inadimplente o responsável pelo contas a receber deve junto com o superior decidir se a nova compra será ou não aprovada. Para que o processo ocorra de forma eficiente é necessário que haja instruções relativas ao fluxo das atividades, através de formulários ou manuais com procedimentos.

- Qualidade da equipe de trabalho

Não basta apenas investir num sistema, se os seus usuários não souberem utilizar de forma adequada. Dessa maneira a empresa deve investir em treinamentos internos, em manuais descritivos, estimular seus colaboradores a executarem na ordem correta a atividade, dentre outras formas.

Em suma, um bom controle interno deve estar de acordo com as políticas da empresa, servir de estímulo a eficiência do processo, trazer precisão e confiabilidade dos dados contábeis gerados e salvaguardar os patrimônios e interesses da empresa. Para tanto é necessário que haja: segregação de

funções, autorização e aprovação no sistema, terem responsáveis pelas atividades determinadas, carta de fiança para funcionários que trabalham com os valores da empresa, confrontação das contas de valores, seguro, política empresarial firme, contagens/ conferências físicas rotineiras e etc.

CONCLUSÃO

As análises realizadas indicam que o controle e gerenciamento contábil contribuem para um melhor resultado da empresa, pois a partir deles são identificados valores fundamentais para a continuidade do negócio forma organizada e planejada, tendo assim bases sólidas para elaboração de planos futuros/ metas, como são realizadas na empresa X.

Para tanto, foi observado que são necessários alguns investimentos iniciais, como um bom programa contábil, um programa que seja adequado a empresa e que possibilite todas as ferramentas necessárias, profissionais aptos, investimento em treinamento e qualificação profissional para os que vão gerir o programa e em especial para os responsáveis pela análise dos relatórios gerados e conferência dos lançamentos, controle na entrada e saída de mercadorias, notas e demais itens que necessitam ser controlado.

Tratando-se da operacionalidade do planejamento e gerenciamento contábil, após gerados os dados e apurados os valores mensais, pois a empresa em questão fecha mensalmente seu balanço, são utilizados dados para compor as estratégias do mês subsequente. Algumas dessas estratégias dizem respeito a forma de atuar com as vendas, se possível oferecer um desconto, para quais clientes esse desconto é viável, outras ligadas ao recebimento, como atuar com clientes em atraso superior a trinta, sessenta e noventa dias, quais os cliente que estarão bloqueados dentro do mês caso não consiga adimplência do aberto,

ainda existem estratégias que se voltam para os gastos interno, como a forma que foi utilizado o recurso destinado ao marketing, ou as despesas administrativas com material de escritório e limpeza, se esses valores condizem com o esperado.

Foi analisado que a empresa obtém resultados ligados diretamente ao planejamento estratégico, tornando-se vantajoso trabalhar dessa forma, alguns deles são a estruturação anual orçamentaria, onde a entidade conhece todos os valores de gastos planejados para o ano e para o subsequente, aperfeiçoamento constante dos gestores, pois estes a cada semestre participam de reuniões e atividades voltadas ao aperfeiçoamento de técnicas voltadas ao planejamento estratégico, pensamento voltado ao longo prazo, é a ferramenta na qual as decisões que envolvem são tomadas pensando em resultados a longo prazo, como por exemplo a compra de veículos, aumento dos produtos de estoque, aluguel de um novo prédio comercial, os gestores da empresa estão alinhados e conhecem as metas mensais, semestrais e anuais, assim conseguem gerir de forma continua o negócio, e quando há necessidades são tomadas providencias a curto prazo.

Como resultado de todas as ações tem-se a cada mês a situação real da empresa, com todos os lançamentos adequados, conferidos e analisados. E mesmo em períodos difíceis como o que vem se arrastando de 2015 até agora, onde o mercado está recessivo é possível atingir o lucro planejado para cada fechamento mensal, semestral e anual, mesmo que a quantidade vendida não seja a esperada. O que garante esses resultados é a consciência de que uma boa escolha depende primordialmente da necessidade da empresa e do seu custo x benefício, e que estes são demonstrados apenas quando há um controle eficiente do setor contábil.

Em valores, podemos citar por exemplo o aumento no disponível no mês de janeiro, mesmo sendo um mês onde a maioria da empresas não consegue atingir valores bons de vendas e recebimentos devido aos grandes feriados que ocorrem em dezembro, a empresa se preparou todo o ano para conseguir manter e aumentar seus disponíveis afim de mesmo em um mês difícil conseguir sem dificuldades realizar suas atividades, e ainda perda de devedores duvidosos, que se comparada ao ano de 2014 reduziu em quase dez mil reais.

Percebemos que em 2016, os valores de despesas operacionais cresceram, esses valores estão ligados a novas contratações e gastos necessários para ampliação da empresa, tais gastos foram necessários e serão recuperados a longo prazo, como planejado.

É importante salientar que todos os gastos e custos que envolvem direta ou indiretamente a empresa são analisados tanto pelo gerente regional, quanto pelo gerente do Estado e também pela fábrica do produto, e que o sistema é totalmente interligados, todas as informações contábeis da unidade são analisadas e verificadas pela controladoria da empresa. Dessa forma, um erro no lançamento ou problema no sistema é rápido de ser descoberto e corrigido.

A implantação de todo o mecanismo de controle e gerenciamento na empresa baseia-se em grandes teóricos como Attie, mesmo trazendo raízes da família a qual criou a marca, são verificados que vários conceitos como plano organizado, métodos e medidas, proteção do patrimônio, exatidão dos dados contábeis, eficiência na operacionalidade da empresa, política administrativa, são expostos na empresa para seus colaboradores, através de manuais, procedimentos, leitura da cultura empresarial, do código de ética do colaborador, do site criado para os funcionários que recebem todas as informações pertinentes ao seu setor, inovações na marca, um canal direcionado para o aprimoramento das execuções das tarefas e um sistema totalmente integrado a controladoria e a fábrica.

Diante todo exposto é possível ainda observar a importância do planejamento e gerenciamento contábil dentro da empresa X, desde a tomada de decisões até o resultado a curto e longo prazo, e ainda verificar a maximização de resultados mesmo em anos difíceis a partir de ações planejadas de dados fidedignos e temporais, dos gestores em conformidade com as metas traçadas, de uma equipe qualificada, do plano organizado e uma boa política administrativa.

REFERENCIAS

ANTHONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 1998.
BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza.

Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BORNIA, Antonio Cezar, A Contabilidade Gerencial e os Métodos Multicriteriais, **Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP**, São Paulo, FIPECAFI, v.14, n. 25, p. 60 - 71, janeiro/abril 2001.

CARLIN, Everson Luiz Breda. **Auditoria, planejamento e gestão tributária**. 3ª Edição – Revista e Atualizada. Curitiba: Juruá, 2014.

FLORIAN, José Cebaldir; LOZECKYI, Jeferson. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial, **UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu**, São Paulo, Ed.5. p. 1-7. 2008.

FABRETTI, Lúaudio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 7ª ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2001.

FREZATTI, Fábio; FRANCINI, Marcelo; BARROSO, Girão; CARTER, David B, **Discursos internos se sustentam sem suporte Da contabilidade Gerencial? um estudo De caso no setor De autopeças**, Salvador, v. 22 - n. 75, p. 485-504 - Out./Dez. – 2015.

FREZATTI, FÁBIO; GUERREIRO, Reinaldo; AGUIAR, Andson Braga De. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **R. Cont. Fin.** • USP • São Paulo • n. 44 • p. 9 - 22 • Maio/Agosto 2007.

NARDI, Paula Carolina Ciampaglia; NAKAO, Silvio Hiroshi. Gerenciamento de resultados e a relação com o custo da dívida das empresas brasileiras abertas. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 50, p. 77-100, setembro/dezembro 2009.

SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Karin Fabiane Martinazzo. **ANÁLISE DE CONTROLE INTERNO: ESTUDO DE CASO NO CONTAS A PAGAR E RECEBER DAS EMPRESAS VISALUZ E ESCOLA SHEKINAH**. UTFPR. 2013. 41 f. TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO- (Pós-graduação)- Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco.