



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SAMUEL PEREIRA DOS REIS

**A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA UTILIZAÇÃO NO
CONTROLE INTERNO: Um estudo de caso na empresa Cal Reis no
Município de Itaituba/PA**

Itaituba - PA

2018

SAMUEL PEREIRA DOS REIS

**A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA UTILIZAÇÃO NO
CONTROLE INTERNO: Um estudo de caso na empresa Cal Reis no
Município de Itaituba/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Augusto César Amorim do
Nascimento.

Itaituba – PARÁ

2018

REIS, Samuel Pereira dos.

A Contabilidade Gerencial e sua Utilização no Controle Interno: Um Estudo de Caso na Empresa Cal Reis no Município de Itaituba-PA / Samuel Pereira dos Reis – Itaituba: FAI, 2018.

42 f.

Orientador: Prof. Esp. Augusto César Amorim do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Bacharelado de Ciências Contábeis – Faculdade de Itaituba, 2018.

1. Contabilidade gerencial. 2. Controle interno. I. Nascimento, Augusto César Amorim do. II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2018.

SAMUEL PEREIRA DOS REIS

**A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA UTILIZAÇÃO NO
CONTROLE INTERNO: Um estudo de caso na empresa Cal Reis no
Município de Itaituba/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Augusto César Amorim do
Nascimento.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____
Prof. Augusto César Amorim do Nascimento, Especialista.

Avaliador: _____ Nota: _____
Prof. ^a Rosana Santos de Oliveira, Especialista.

Avaliador: _____ Nota: _____
Prof. Maria Daniele Lobato Paes, Especialista.

Resultado: _____ Média: _____

Data: _____ de julho de 2018

Dedico este trabalho mesmo diante das maiores dificuldades, me ensinou a ter dignidade e me proporcionou a oportunidade e incentivou a estudar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a Deus que me concedeu vida e capacidade de aprender. À minha mãe, Elietis Pereira dos Reis, ao meu pai, Sebastião Domingos dos Reis e toda a minha família que estiveram sempre ao meu lado e me incentivaram e me apoiaram nos momentos mais difíceis. Ao meu Prof. Augusto César Amorim do Nascimento, meu orientador, pelo auxílio e dedicação. A todos os professores do curso de Ciência Contábeis da Faculdade de Itaituba.

*Não é a força, mas a constância
dos bons resultados que conduz os
homens à felicidade.*

“Friedrich Nietzsche”

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso de uma empresa no setor de Extração de Calcário do município de Itaituba-Pa. A proposta é mostrar a contabilidade gerencial como instrumento no desenvolvimento e bom funcionamento de um controle interno, considerando alguns itens indispensáveis para o processo de implantação do controle interno na empresa. Propõe mostrar que o controle interno, no contexto da empresa dinâmica, como uma referência permanente a direcionar os caminhos da organização em seu processo de permanente mudança. Faz-se a abordagem sobre o que é controle interno, quais seus objetivos, características, os tipos existentes que influenciam no desenvolvimento do Controle Interno. Apresenta-se o estudo de caso elaborado através de coleta de dados e um questionário que gera resultados que exprimem a real situação da empresa, com base nos estudos feitos na fundamentação teórica e a sugestão contábil de implantação de um Controle Interno e demonstrações contábeis que auxiliam nas decisões da empresa.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, Controle Interno, Demonstrações Contábeis.

ABSTRACT

This work presents a case study of a company in the Limestone Extraction sector of the municipality of Itaituba-Pa. The proposal is to show the managerial accounting as an instrument in the development and proper functioning of an internal control, considering some indispensable items for the process of implementation of internal control in the company. It proposes to show that the internal control, in the context of the dynamic company, as a permanent reference to direct the paths of the organization in its process of permanent change. It is the approach on what is internal control, what its objectives, characteristics, the existing types that influence the development of Internal Control. It presents the case study elaborated through data collection and a questionnaire that generates results that express the real situation of the company, based on the studies made in the theoretical basis and the accounting suggestion of implantation of an Internal Control and accounting statements that help decisions of the company.

Keywords: Managerial Accounting, Internal Control, Accounting statements.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Períodos da Contabilidade.....	13
Quadro 2 – Evolução e Mudança da Contabilidade Gerencial.....	16
Quadro 3 – Funções da Contabilidade Gerencial.....	17
Quadro 4 – Funções do Contador Gerencial.....	18
Quadro 5 – Comparação da Contabilidade Gerencial x Contabilidade Financeira.....	22
Quadro 6 – Objetivos do Controle Interno.....	25
Quadro 7 – Características do Controle Interno com a Contabilidade.....	26
Quadro 8 – Questionário.....	35
Quadro 9 – Demonstrativo de Balanço Patrimonial.....	38
Quadro 10 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa.....	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Meios e Fins do Sistema Contábil.....	19
Figura 2 – Organograma de Implantação de Controle Interno.....	34
Figura 3 – Fluxograma do Processo de Fabricação de Cerâmica.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 CONTABILIDADE: UM BREVE HISTÓRICO	13
2.2 A CONTABILIDADE NO ÂMBITO NACIONAL	13
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	15
2.3.1 Contabilidade Gerencial e sua Evolução	16
2.3.2 A Contabilidade Gerencial e suas Funções	16
2.3.3 Contabilista Gerencial.....	17
2.3.4 Sistema Contábil	18
2.3.5 Contabilidade Gerencial como Instrumento Decisivo.....	20
2.3.6 Contabilidade Patrimonialista versus Contabilidade Gerencial.....	21
2.3.7 A Aplicação da Contabilidade Gerencial em Empresas de Médio e Pequeno Porte	23
2.4 CONTROLE INTERNO DA GESTÃO	24
2.4.1 O controle interno e sua importância	25
2.4.2 Controle interno: objetivos e características.....	25
2.4.3 O controle interno e seus tipos.....	27
2.4.3.1 Controles Contábeis	28
2.4.3.2 Controles Administrativo.....	29
2.4.4 Os controles internos e a evolução na sua avaliação.....	29
2.4.5 Os princípios básicos do controle interno.....	30
2.4.5.1 Responsabilidade	30
2.4.5.2 Rotinas Internas	31
2.4.5.3 Segregação de Funções	31
2.4.5.4 Confronto dos ativos com os registros	32
3 METODOLOGIA	33
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	33
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	33
3.3 COLETA DE DADOS	34
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	35
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO	35
4.2 SUGESTÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE INTERNO	36

5 CONCLUSÃO 40

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo mostrar a utilização da contabilidade gerencial no processo de gestão do controle interno tentando facilitar os procedimentos para tomada de decisão, considerando que as empresas devem estar preparadas para diversas situações no mercado globalizado e competitivo, tendo em vista que os clientes exigem produtos e serviços de qualidade junto a preços baixos à empresa tem que fazer seu gerenciamento atendendo às essas exigências mercadológicas. A implantação de um sistema de controle ou mesmo a revisão e o aprimoramento de um sistema já existente uma atividade complexa, que requer a observância de algumas diretrizes básicas (OLIVEIRA, PEREZ JR.; SILVA, 2009, p. 78).

A metodologia deste trabalho esta baseada em pesquisa com base em técnicas não quantitativas, privilegiando estudos técnicos e análise das informações, utilizando recurso da pesquisa bibliográfica para apresentar os conceitos e contribuições teóricas sobre a situação gerencial e controle interno referente à empresa do setor de extração de calcário no mercado de Itaituba utilizou-se ainda a pesquisa em livros, revistas e internet. O trabalho no primeiro momento fala sobre o histórico da contabilidade, discriminando sobre a contabilidade gerencial, apresentando sua evolução ao longo dos anos, informa sua importância, conceitos e principalmente a contribuição para decisões especiais dos gestores. Aborda o perfil do profissional contábil e se ocupa da aplicação dos conceitos em empresas de pequeno e médio porte.

Na sequência faz-se a abordagem sobre o que é controle interno, quais seus objetivos, características, os tipos existentes que influenciam no desenvolvimento do Controle Interno. Pois a criação de um Controle Interno tem como uma das finalidades tornarem claro e público o que a empresa entende por comportamento ético na execução de seus procedimentos operacionais, administrativos, financeiros, apresentando parâmetros de atuação. E por fim apresenta-se o estudo de caso elaborado através de coleta de dados e um questionário que gera resultados que exprimem a real situação da empresa, com base nos estudos feitos no capítulo I e II, surgiu à solução contábil apresentando a implantação de um Controle Interno e demonstrações contábeis que auxiliam nas decisões da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTABILIDADE: UM BREVE HISTÓRICO

A Contabilidade surgiu há 6.000 anos a. c., essa ciência social surgiu das necessidades que o homem tinha de controlar suas poses, dívidas, cuja natureza ambiciosa não se preocupava somente com a contagem das poses, mas também com o crescimento e evolução das suas riquezas. Pode-se dividir a Contabilidade em quatro períodos:

Quadro 1 – Períodos da Contabilidade. Fonte: Sá (1977).

HISTÓRIA EMPÍRICA	Através do desejo e a expectativa de melhoria de vida, surgiu à contabilidade empírica, ou ate mesmo rudimentar. Emergem textos antigos gravados em argilas dos sumério-babilônicos, umas das civilizações mais antigas, assim como os fenícios, os cretenses, gregos e romanos etc. Esse período antigo tem término em 1202.
HISTÓRIA MÉDIA	Inicia-se em 1202 e dura até 1494, esse período da história é onde aparece o marco principal da contabilidade à obra do grandioso Leonardo Fibonacci, em 1202 “Liber Abaci” que apresenta o chamado modus Indorum (método dos hindus), hoje conhecido como algarismos arábicos.
HISTÓRIA MODERNA	Esse período tem narração de 1494 ate 1840 com a publicação do livro Summa de arithmética, geométrica, proportioni ET proportialitá do frei franciscano Luca Pacioli. Essa obra era relacionada à matemática que explicava sobre o sistema de escrituração que revolucionou o mundo: O método das partidas dobradas.
HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA	Essa fase inicia em 1840 e vai ate os dias atuais, os estudos têm característica pela natureza científica que começam a ser feitas, apresentados estudos específicos e dirimido dúvidas de diversos autores que comprovam os fatos e atos do patrimônio ao logo dessa trajetória, esse período se estende ate hoje como a diversificação da contabilidade e a competência do profissional da área.

O quadro acima demonstra os períodos da Contabilidade, no qual o autor denomina e classifica teoria da história contábil, de forma bem esclarecedora.

2.2 A CONTABILIDADE NO ÂMBITO NACIONAL

A Contabilidade no Brasil surgiu no período colonial, da necessidade que se tinha para organizar as informações contábeis e também do desenvolvimento da sociedade, que aos poucos estava crescendo. Através da Carta Régia foi criada a

Casa dos Contos, órgão incumbido de processar e fiscalizar as receitas e despesas de Estado, ganhando autonomia somente no reinado de João I.

Esse fato é respaldado pela chegada da Família Real ao Brasil em 1808. Com esse acontecimento, houve várias mudanças proporcionando o desenvolvimento da colônia, aberturas de portos que grande parte das mercadorias era de Portugal, logo após a abertura do banco do Brasil com o papel moeda. O órgão Erário Régio, foi criado para informar os controles nos gastos públicos e na receita do Estado, justamente devido à expansão da colônia e o desenvolvimento social que tiveram altos gastos.

O profissional contábil nessa época era denominado guarda-livros, ele tinha que ter formação em aulas de contabilidade analisando assim o processo contábil público, essas aulas tinham no Brasil, mais era originária de Portugal, sabendo-se que em Portugal a escrituração contábil já era obrigatória, o profissional dessa época tinha a função de elaborar contratos e distratos, controlar a entrada e saída de dinheiro através de pagamentos e recebimentos, dentre outros.

Assim a contabilidade brasileira começa a ter influência italiana, devido à escola Patrimonialista uma das maiores das escolas doutrinária da época, que alegava que apesar da contabilidade ter influência no campo da administração, matemática e economia, tinha fundamentos que coincidia para ela ser uma ciência com todos os requisitos que poderiam estabelecer tal propósito.

Segundo Sá (1977) a Teoria Patrimonialista classifica as contas em:

- a) Contas Patrimoniais: Contas do Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido;
- b) Contas de Resultado: Despesa e Receita.

Segundo Silva e Marins (2007, p. 83-84) o Patrimonialismo obteve grande aceitação no Brasil predominando até hoje, havendo vários adeptos desta escola, como Francisco D'Áuria e Frederico Herrmann Júnior. Constata-se que era totalmente natural a influência européia, principalmente italiana no Brasil, pois, a escola italiana era a que mais se destacava no âmbito da Contabilidade e por isso os profissionais brasileiros, se identificavam e praticavam as doutrinas italianas.

Depois disso tivemos influência da escola norte-americana e diversas teorias, uma delas a do neopatrimonialismo. Contudo, o profissional contábil foi evoluído no Brasil, correspondendo a um grande número de profissionais, portanto houve a regulamentação da profissão, ou seja, com o decreto-lei 9.295 de 27/05/1947 criaram-se Conselhos Federais e Regionais de Contabilidade, que tinha objetivo de

reger e fiscalizar a profissão, com o perfil do profissional graduado em cursos de ciências contábeis.

Com o desenvolvimento da profissão surgiu 16 princípios contábeis divididos em normas criadas pelo Conselho Brasileiro de Contabilidade, essas Normas Brasileiras de Contabilidade estavam sub divididas em NBC –T e NBC – P, com o crescimento do profissional contábil foi tomando mais espaço, com aberturas de órgãos específicos relacionados a profissão, leis que estabeleceriam as empresas estipulando direitos e deveres, apresentados formalidade nas escriturações, idealizado uma espécie de reconhecimento maior na profissão.

Com o passar dos anos o contador deixar de ser apenas o trabalhador rotulado como “guarda- livro” e passar a ser mais respeitados em termos gerais, contribuindo para o desenvolvimento do país tanto no espaço econômico como principalmente financeiro e ate os dias atuais tem sua responsabilidade de revigorar e ser o profissional com ética e competência que o mercado exige.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

É correto afirmar que toda contabilidade é considerada gerencial, pois a informação contábil contribui para o processo de tomada de decisão, seja para os diferentes tipos de usuários.

Iudicibus (1991) afirma que 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 diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial envolve diversas outras áreas da contabilidade, exigem conhecimentos econômicos e comportamentais, afinal usa o fornecimento de informações para situações que tenham decisões especiais. Justamente, porque essas decisões dizem respeito a problemas que não são apresentados com frequência, ou seja, fatos imprevisíveis que os administradores não estejam preparados com regras fixadas ou procedimentos básicos.

2.3.1 Contabilidade Gerencial e sua Evolução

O campo da atividade organizacional abarcado pela contabilidade gerencial foi desenvolvido através de quatro estágios reconhecíveis:

Quadro 2 – Evolução da Contabilidade Gerencial. Fonte: Megliorini (2011).

Período até 1950	Antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;
Período de 1965	Por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.
Período de 1985	Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;
Período de 1995	Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.

O Objetivo maior é facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão, mostrando isso através de elaboração de planos administrativos e instrumentos de apoio às funções, focando a avaliação de resultado. Sobretudo a contabilidade gerencial tem uma função de grande importância dentro das organizações promovendo o crescimento das empresas, gerando lucros e corrigindo problemas internos.

2.3.2 A Contabilidade Gerencial e suas Funções

Estão presentes no processo de Contabilidade Gerencial três atividades fundamentais da Contabilidade Geral: Reconhecimento, mensuração e divulgação. As três tarefas têm uma função que poderá ser útil para os usuários dessa informação, pois a mesma tem uma função que poderá subsidiar a tomada de decisão.

Pode-se analisar também a Contabilidade Gerencial conforme o modelo de gestão da empresa, perante os controles envolvidos na empresa, diante disso, é

fundamental esclarecer algumas funções organizacionais diferentes que a contabilidade gerencial atua.

Quadro 3 – Funções da Contabilidade Gerencial. Fonte: Vasconcelos (2002)

Controle operacional	Fornecer informações (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensurar os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle administrativo	Fornecer informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornecer informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

A Contabilidade gerencial conforme o quadro, demonstra que as informações extraídas das funções organizacionais, serve para reconhecer, mensurar e divulgar dados primordiais para o controle gerencial da organização.

2.3.3 Contabilista Gerencial

O profissional contábil devido ao desenvolvimento de suas atividades, e avanços nos sistemas de informação contábil vem passando por profundas transformações que exigem mais do seu desempenho profissional, principalmente na contabilidade gerencial.

Segundo Megliorini (2011), na contabilidade gerencial podemos distinguir os seguintes tipos profissionais: Contador financeiro: o profissional cujo foco principal consiste em atender as necessidades legais e tributárias da empresa. Tende a adequar os dados da contabilidade financeira para as necessidades de tomada de decisões dos gestores; Contador gerencial tradicional: o profissional que atua na atividade de suporte para os gestores, não tendo participação das decisões; Contador gerencial contemporâneo: o profissional que tem formação para ser o gestor da informação.

Os três tipos de contadores gerenciais são totalmente diferentes, haja vista que o contador gerencial contemporâneo é o de maior utilidade dentro de uma empresa no mercado atual, principalmente pelo fato de ele estar especializado para auxiliar no processo de tomada de decisão que a Contabilidade Gerencial requer.

Iudícibus (1991) discorre que saber tratar, refinar e apresentar de maneira clara, resumida e operacional dado esparso, contidos nos registros da contabilidade financeira, de custos etc., bem como juntar tais uniformes com outros conhecidos não especificamente ligados à área contábil, para suprir a administração em seu processo decisório.

Deve estar ciente de certos conceitos de microeconomia e observar as reações dos administradores quanto à forma e conteúdo dos relatórios. Deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive de conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos.

Quadro 4 – Funções do contador gerencial. Fonte: Revista Científica (2007)

Funções do contador gerencial:
• Garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo; • Fazer compilação, síntese e análise da informação; • Fazer planejamento perfeito com objetivo de se chegar a um controle eficaz, ou seja, controlar as atividades da empresa; • Elaborar relatórios padrões para facilitar sua interpretação; • Avaliar e assessorar os gerentes e o presidente; • Organizar o sistema gerencial a fim de permitir à administração • Ter conhecimento dos fatos ocorridos e seus resultados; • Comparar o desempenho esperado com o real.

De acordo com o quadro acima, o contador que atua na área gerencial é responsável pela informação de identificação de problemas nos níveis de organização da empresa, envolvendo contabilidade de custos, financeira, produção, marketing entre outros. Contribui para solução de problemas, assumindo uma posição participativa nas decisões.

2.3.4 Sistema Contábil

O sistema contábil tem o propósito de organizar dados para ajudar e coordenar nas tomadas de decisão da empresa conforme o objetivo geral da empresa. Um sistema eficaz tem três finalidades importantes: Relatórios internos para os administradores, para controle e planejamento das atividades desempenhadas na empresa diariamente; Relatórios internos a administração, visando à questão de

tomada de decisão com a utilização do planejamento estratégico; Relatórios externos para acionistas, bancos e outras partes externas.

Vasconcelos (2002) considera que os meios em que o sistema contábil atribui informações são através de coletas, de acordo com determinados níveis organizacionais, classificação e relatórios de dados. O trabalho do contador no sistema contábil tem três caminhos que devem ser seguidos:

Registro – Aqui o usuário interno e externo já avalia a posição e o desempenho organizacional, nesse passo ocorre à questão de coleta de dados.

Direção de Atenção – são os relatórios e interpretação das informações que auxiliam os administradores a encontrar erros, problemas, falhas, diversas imperfeições. Na direção de atenção deve se considerar que a maioria dos relatórios tem essa principal função, promover o controle, o planejamento, a análise e investigação de relatórios internos associados ao controle interno.

Solução do problema – Nesse aspecto o contador deve fornecer soluções que se apliquem aos problemas variados da empresa, em geral a solução do problema não esta comumente repetitiva, mais sim a situações que exigem análises contábeis dos relatórios.

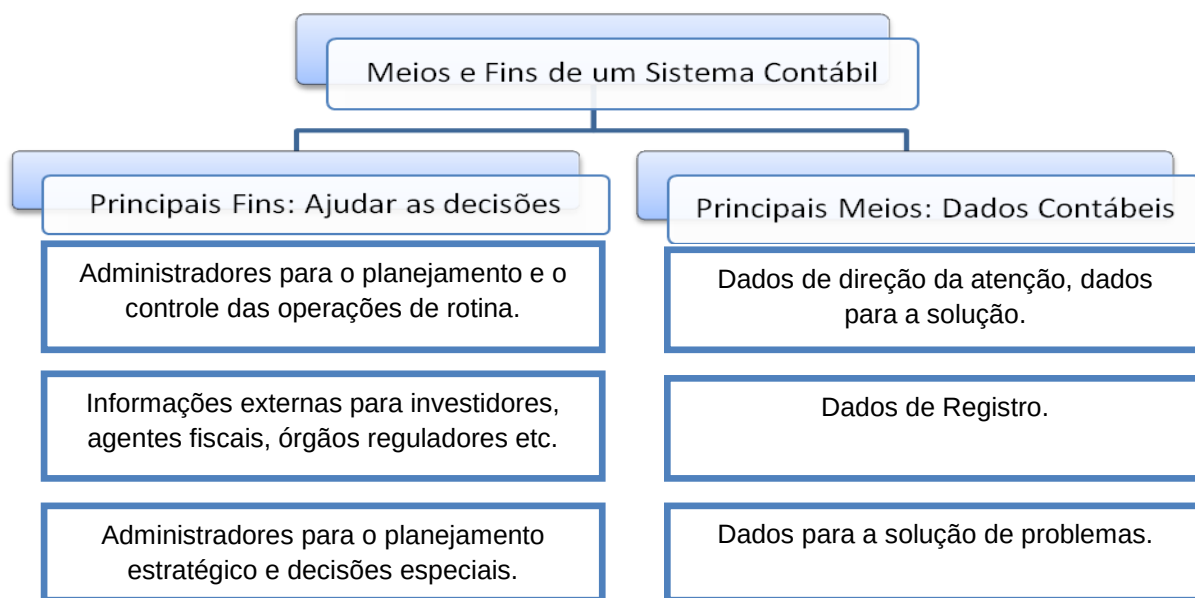


Figura 1 – Meios e fins de um sistema contábil. Fonte: Tavares (2002)

Hoss (2006) define os usuários das informações contábeis como externos e internos a organização. Ele cita como exemplo de usuários externos os fornecedores, o fisco, os clientes, bancos, etc. Já os usuários internos são

considerados por ele, os próprios proprietários, administradores e funcionários, os quais determinam como serão os relatórios dependendo da informação que necessitem.

Um sistema contábil eficaz deve avaliar principalmente o nível de organização da empresa, contribuindo para o desenvolvimento organizacional, pois todo sistema contábil estabelece uma meta a ser seguindo, dando sequência aos parâmetros que a empresa contém. Principalmente, porque quando a empresa implanta um sistema contábil na empresa, ela requer todas as informações contábeis correta, amplamente desenvolvidas para gerar um resultado positivo.

2.3.5 Contabilidade Gerencial como Instrumento Decisivo

A contabilidade gerencial é uma ferramenta necessária dentro dos procedimentos contábeis na contabilidade financeira, contabilidade de custos, na análise financeira, etc. esta voltada para a questão de o papel do administrador obter informações necessárias para o processo de tomada de decisão, que se enquadra no processo de restaurar informações passadas em junção com as do presente promovendo assim medidas que possam solucionar questões efetiva na empresa.

Ela tem técnicas, informações ou relatório contábil que forneça as devidas informações que possam suprir tanto as necessidades de informações dos gestores ou, genericamente, dos usuários internos da organização. Justamente, por estar ligada a administração inclui se relaciona com outros campos de conhecimentos como administração de produção e estrutura organizacional.

O contador gerencial necessita entender a origem e o escopo dos objetivos e do controle operacional de uma empresa para avaliar seu desempenho por meio destes objetivos. É necessário ultrapassar as informações contábeis para o fornecimento e pertinente de informações de apoio aos gestores nas tomadas de decisões.

O processo de tomada de decisão termina com a escolha da melhor ação a ser implementada. A informação contábil é de grande importância, pois para ser chegar a uma conclusão, a contabilidade gerencial passa por diversas etapas: Primeiro surge à definição do problema a ser detectado, logo após analisa a

obtenção dos fatos, depois formulação de alternativas, ponderação e por último chega-se a decisão.

Em algumas situações os problemas são detectados quando os relatórios contábeis são analisados continuamente e, com o orçamento sendo elaborado com base em informações passadas e projeções contábeis, poderão formular e avaliar as alternativas para se chegar à decisão mais devida.

Vale ressaltar, que o contador gerencial tem uma responsabilidade de avaliar o impacto das diferentes decisões e ações administrativas que afetam as atividades e os processos da empresa. Para aceitar uma respectiva tomada de decisão deve-se estudar como as receitas e custos diferem por meio de ações alternativas, apresentando diferentes opções de alternativas para a empresa.

2.3.6 Contabilidade Patrimonialista versus Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial e a contabilidade financeira são ramos da contabilidade que geralmente são confundidos devido os seus objetivos e tarefas, afinal algumas informações contábeis são úteis para as duas. Como um balanço patrimonial que pode ajudar no auxílio de desempenho e tendência da empresa, como para análise de retorno de um empréstimo.

Contudo, essas informações são utilizadas tanto para os usuários internos como para os externos. A certa diferenciação nessas contabilidades que estão bem visíveis, apresentando conceitos que são fundamentais para o desenvolvimento de uma empresa, observando que para um bom crescimento econômico é necessário ter tanto a contabilidade gerencial como a contabilidade financeira infiltrada na empresa.

A Contabilidade Financeira é útil para informar diversos órgãos regulamentadores e fiscais, como a Receita Federal, que exigem um determinado padrão em seus documentos, contudo a informação gerada através da contabilidade financeira tem a ver com os sistemas de informações utilizados pelos escritórios de contabilidade brasileiros, promovendo desenvolvimento e eficácia em suas tarefas.

Para Padoveze (2002), a Contabilidade Financeira é um subsistema do Sistema de Informação Contábil, pois nasce da necessidade de controle das operações empresariais ou de qualquer entidade. Nesse contexto a Contabilidade

Financeira tem um papel fundamental relacionado à questão de gerar informação com o objetivo de avaliação, controle e planejamento de uma organização.

A Contabilidade financeira é caracterizada por elaborar processos de demonstrativos financeiros que visam prestar informações aos acionistas, credores etc. Enquanto a Contabilidade gerencial tem um papel de determinar a medida de um novo sistema de desempenho que atenda o mercado atual, esse sistema deve ser expandido com relacionamento com processos externos, esse gerenciamento esta voltado para atividade de dentro da própria empresa, consistindo numa informação coerente e básica, proporcionando influenciar na tomada de decisão.

Quadro 5 – Comparação da Contabilidade gerencial x Contabilidade financeira. Fonte: Megliorini (2011).

Itens de Comparação	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Instrumentos Usados	Demonstrações Contábeis	Processo de Planejamento e avaliação de desempenho.
Periodicidade dos relatórios	Conforme determinado pela legislação.	Os relatórios são pontuais, conforme solicitações dos gestores.
Enfoque no tempo	Voltado para o passado: efetua o registro de eventos e transações passadas.	Voltada para o futuro: inclui estimativas e predições de eventos e das transações futuras.
Ênfase da informação	Ênfase na confiabilidade da informação.	Inclui informações e estimativas subjetivas.
Obrigatoriedade	É obrigatória. Bolsa de Valores e autoridades tributárias exigem a elaboração das demonstrações contábeis.	Não é obrigatória. Sua existência depende de decisões da direção da empresa.
Escolha do método contábil	Segue os princípios fundamentais de contabilidade geralmente aceitos, normas e convenções contábeis, legislação societária e fiscal.	Não é obrigatória. Sua existência depende de decisões da direção da empresa.
Usuários da informação	Ao fornecer informações de uso geral, atende os investidores, analistas de mercados, fornecedores etc. (Usuários externos)	Fornecer informações específicas para os gestores de todos os níveis da empresa (Usuários internos).
Unidade de mensuração	Sua mensuração é financeira. Para isso utiliza, basicamente, a moeda local.	Sua mensuração pode ser financeira e não financeira. Para isso utiliza qualquer moeda e medidas.

Profissional responsável	Profissional com graduação em Contabilidade e registro no órgão de classe.	No Brasil, qualquer formação profissional que permita desenvolver o sistema de contabilidade gerencial.
Confiabilidade	A auditoria das demonstrações financeiras imprime alto grau de confiabilidade nos relatórios contábeis.	Na contabilidade gerencial, a subjetividade e a multiplicidade de critérios não permitem a verificação por órgãos de auditoria.

No comparativo entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial, segundo o autor, a contabilidade gerencial determina novo sistema de desempenho que atenda as necessidades do mercado em que a empresa atua.

2.3.7 A Aplicação da Contabilidade Gerencial em Empresas de Médio e Pequeno Porte

A contabilidade gerencial é mais útil nas empresas de grande porte, afinal o nível de profissionalização de gestão e disponibilidade tecnológica é cultura organizacional são, mas amplos. De qualquer forma o papel gerencial se aplica a empresas de pequeno e médio porte, com o fato de aproveitar a oportunidade de implantação e uso da contabilidade gerencial através da contabilidade societária, com a função de atender as necessidades tanto societárias quanto gerenciais.

As classificações das empresas de pequeno e médio porte são por volume de operações em função de certos parâmetros, quantidade de empregados, tamanhos e nível de faturamento de atividade. Essas empresas são importantes por grande parte da economia do país, principalmente por gerar emprego e renda mesmo tendo grandes dificuldades no início de sua existência.

Conforme Meglioni (2011), alguns fatores justificam a utilização da contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas: A existência do controle e registro contábil tempestivo; A criação e manutenção de um banco de dados com informações sobre o patrimônio e os resultados da empresa; A realização dos fechamentos mensais, seguidos da preparação, apresentação e análise dos relatórios contábeis e controles operacionais; A existência de um sistema de custos integrado e coordenado com a contabilidade societária; A leitura e análise dos relatórios gerados apoiadas por um contador.

De acordo com esses fatores constata-se a importância da contribuição da contabilidade nas empresas de pequeno e médio porte, verificando indispensável para a sobrevivência e continuidade da empresa, nesse ponto os contadores podem e devem divulgar e defender a utilidade de sua profissão.

Megliorini (2011) cita que há várias formas para auxiliar as empresas de pequeno e médio porte a resolverem seus problemas de gestão. A proposta ora apresentada insinuar a identificação dos momentos de existência e à forma como os conceitos e artefatos de Contabilidade Gerencial podem ser aplicados para contribuir no sucesso dessas empresas.

É importante levar em consideração que um profissional da área analisa todos os fatos e atos com total persuasão, estruturando características e criando projetos com base na situação da empresa, com o objetivo de melhorias e soluções para tais problemas na empresa.

2.4 CONTROLE INTERNO DA GESTÃO

Toda empresa precisa possuir um controle interno, seja ele adequado ou não, sempre com o propósito de avaliar a eficiência do fluxo de operações e os seus custos/benefícios. O controle interno é fundamental em uma organização, pois é parte integrante de vários procedimentos existente na empresa, como por exemplo:

Uma venda de mercadoria, que o setor de vendas fez, sendo assim deve ter um procedimento que distingue a existência da quitação da mercadoria, para que o setor de expedição saiba despachar a mercadoria e emitir a documentação comprobatória da seguinte venda para o cliente. Neste caso, ocorrem vários procedimentos até ser feita a finalização da venda, são justamente esses procedimentos que são ditos como Controle Interno, tendo em vista outros procedimentos que mereçam consideração para ser completar a venda.

Para Almeida (2003), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”. Fica visível a importância de um controle interno em uma empresa, a partir do momento em que se verifica a necessidade de garantir fluxo de operações e informações propostas.

Os resultados gerados através desses fluxos criam diversos dados que com a experiência administrativa, os administradores utilizarão para tomadas de decisão

conforme os objetivos da empresa, todos esses dados devem apresentar total confiabilidade em seus resultados, informando as necessidades e os resultados positivos que a empresa tem no período atual.

Conclusões erradas e nocivas apresentam-se através de informações contábeis distorcidas, afinal grande parte das empresas não obtém um controle interno correto apresentando irregularidades, contudo esses relatórios em algumas empresas são feitos por funcionários que estão em cargos de confiança, porém nunca se sabe quando tem irregularidades, de fato confiar não é o suficiente para uma boa administração e um bom sistema de controle interno funciona como uma “peneira” na detecção da fidedignidade e integridade dos registros.

2.4.1 O controle interno e sua importância

Muitas pessoas imaginam ser o controle interno sinônimo de auditoria interna. É uma idéia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação de trabalho, normalmente por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos e organização adotados como planos permanentes da empresa.

Segundo Attie (2010), “os problemas de controle interno encontram-se na empresa moderna, em todas as suas áreas: vendas, fabricação, compras, tesouraria, etc. O exercício de um adequado controle, sobre cada uma destas funções assume fundamental importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis, com menores desperdícios.

A função da contabilidade, como instrumento de controle administrativo é hoje unanimidade reconhecida. “Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é até certo ponto inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos relatórios contábeis”.

2.4.2 Controle interno: objetivos e características

O Objetivo do controle interno é elaborar dados contábeis confiáveis, que auxiliem na condução da administração da empresa e proteger o patrimônio, pois, já não é possível o fato de controles que não objetivem a eficácia das operações e que, por questões meramente conceituais, criem, ao invés de segurança e agilidade, processos morosos e com acúmulo de trabalho aos funcionários da empresa.

Ao estabelecer-se um controle para qualquer processo produtivo, a finalidade determinada para sua existência estabelecerá sua função, ou seja, qual o seu objetivo. Os controles internos podem ser da seguinte maneira:

Quadro 6 – Objetivos do Controle Interno. Fonte: Dias (2010)

Objetivos do Controle Interno	
Preventivo	Atua como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução do processo ou na definição das atribuições e responsabilidades inerentes;
Detectivo	Como o nome indica, detecta algum problema no processo, sem impedir que ele ocorra;
Corretivo	Serve como base para a correção das causas de problemas no processo, mas após os mesmos já terem ocorridos.

Segundo o autor o ideal seria criar um controle interno com a ação de prevenção, nos dias atuais fica mais claro que o controle preventivo vem ser a escolha exata, justamente porque não adianta somente corrigir e encontrar um determinado problema, o que é necessário é que o controle apresente segurança quanto à inexistência de um desvio nos processos ou problemas. Há empresas que apresentam erros através da própria atividade realizada, independente do controle interno ser bom ou ruim na execução dos processos produtivos.

O principal objetivo do controle interno é proteger o patrimônio, ou seja, à proteção dos ativos do órgão / entidade, a fim de evitar o uso indevido ou fora dos objetivos do mesmo e também a perda ocasionada por erros intencionais ou involuntários (MAUTZ, 1975, p. 10).

De acordo com autor, por mais que se controlem preventivamente os riscos inerentes aos processos e sejam detectados os problemas envolvidos no tipo de negócio praticado pela empresa, ações ou eventos externos podem influenciar a eficácia do processo, ocasionando erros só identificados após sua ocorrência. Nessa situação o controle corretivo será indispensável no auxílio à correção das causas apresentadas. O controle interno, em conjunto com a contabilidade, tem diversas características que devem garantir que:

Quadro 7 – Característica do controle interno com a contabilidade. Fonte: Galloro (2000)

Controle interno com a Contabilidade
As operações sejam executadas de acordo com as autorizações gerais ou específicas da administração;
Todas as operações sejam registradas oportunamente, pelo valor correto, nas contas adequadas e no período contábil certo, de forma que a preparação das demonstrações contábeis seja feita dentro de critérios estáveis e que possa haver um controle contábil

dos ativos;
O acesso aos ativos seja feito apenas por pessoa autorizada pela administração, para minimização da ocorrência de fraudes, e no caso de existir alguma, haver a possibilidade de descobrimento rápido e determinação de sua extensão;
A comparação dos registros de controle dos ativos com os ativos existentes ocorra com intervalos razoáveis para que sejam tomadas medidas saneadoras no caso de constatação de diferenças;
A localização de erros e desperdícios seja possível, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao se registrarem as operações; a eficiência e a motivação do pessoal sejam estimuladas;
A localização de erros e desperdícios seja possível, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao se registrarem as operações; a eficiência e a motivação do pessoal sejam estimuladas;

Conforme o autor, através desses critérios o controle interno promove a confiabilidade nos registros contábeis, ou seja, a empresa sabendo colocar todos os critérios em prática de maneira peculiar e correta, o objetivo do controle vai ser alcançado levando em consideração os recursos que englobam a organização.

Uma característica importante do controle interno é monitorar os procedimentos adotados pela empresa dentro da sua estrutura organizacional, através dos indicadores estabelecidos, fornecendo dados para avaliação do desempenho de suas atividades. Percebe-se assim, a forte relação do controle interno com a gestão de qualidade e o processo decisório, ambos voltados à geração de benefícios econômicos e financeiros.

2.4.3 O controle interno e seus tipos

Os dois tipos de controle, contábil e administrativo, trabalham em conjunto, com propósitos individuais, mas com a mesma finalidade que siga o trajeto da empresa, levando em consideração manter intactos os controles internos e eficácia do produto final de cada processo que responde a empresa.

Segundo Attie (2010), os controles podem, portanto, ser de dois tipos: Controles contábeis e Controles Administrativos. Os controles contábeis compreendem os controles relacionados à fidedignidade dos registros contábeis e procedimentos destinados à proteção do patrimônio da empresa. Como por exemplo: sistemas de aprovação e autorização, segregação de função entre os responsáveis pelos pagamentos e recebimentos e aqueles responsáveis pela elaboração dos respectivos relatórios.

Controles administrativos: relacionam-se com os procedimentos operacionais e com os objetivos traçados pela empresa. Visam garantir que as missões e políticas internas sejam atingidas. São, por exemplo, análises estatísticas, controles de produção, relatórios de desempenho e controles de qualidade.

Entende-se que as empresas possuem características singulares que devem ser consideradas quando se criam controles internos. Modelos de controle aplicados a uma companhia podem não trazer o resultado esperado em companhias semelhantes. Isso porque, assim como as empresas, os controles internos também possuem características específicas que devem ser adequadas à realidade de cada organização.

2.4.3.1 Controles Contábeis

Os controles contábeis são aqueles que visam à segurança do patrimônio com relação às demonstrações contábeis apresentadas durante o período do exercício, o principal fundamento desse controle, é estabelecer fatores que permitam à empresa a capacidade de padronização das atividades contábeis, havendo sempre riscos inerentes e os controles estabelecidos possibilitam um funcionamento coeso e sistemático.

Crepaldi (2004) afirma que alguns dos procedimentos e registros que fazem parte dos controles contábeis podem também ser acrescidos ou se sobrepor aos controles administrativos, como por exemplo, os registros de vendas e de custos classificados por produtos que podem ser usados tanto para controle contábil, como para os controles administrativos, uma vez que servem para a tomada de decisão.

A elaboração mensal dos balancetes, a escrituração de toda a contabilidade, o balanço e orçamento anuais, o estudo de viabilidade do próprio controle interno e a elaboração de relatórios de análise e desempenho, orçamento e contabilidade por centros de custos são algumas das atividades desenvolvidas por este controle contábil que funciona para que a contabilidade possa refletir de forma adequada as transações da organização, ela deve ser suportada por documentos comprobatórios fornecidos das demais áreas da empresa.

Sendo que está também deve possuir respaldo de que as informações ali apresentadas sejam confiáveis, e principalmente controláveis. O Controle Contábil pode atuar como um órgão fiscalizador, verificando se as ações feitas estão sendo

executadas certas. E também pode sugerir implementações de outros controles existentes.

2.4.3.2 Controles Administrativo

Os controles administrativos estão relacionados à eficiência e eficácia operacional e obediência a políticas e normas da administração. Podemos citar exemplos como controle de qualidade, treinamento e desenvolvimento de pessoal, os estudos de tempo e movimentos etc.

Segundo Attie (2010), fazem parte dos controles administrativos, porém não estão limitados a estes, o planejamento organizacional, procedimentos e registros referentes à tomada de decisões ligadas à autorização de transações pela administração, sendo estas autorizações fruto de uma função gerencial que visa atingir os objetivos da organização, e ponto de partida que estabelece controles contábeis sobre as transações.

O controle administrativo estimular a obediência às diretrizes estabelecidas pela alta administração significa garantir a adesão às políticas adotadas, de maneira que os colaboradores da empresa rumem juntos a uma mesma direção. Trata-se de procedimentos únicos e obrigatórios que visam minimizar os riscos de que os produtos e/ou serviços da entidade não caiam no descrédito dos clientes, causando perdas substanciais à entidade.

Segundo Almeida (2003), são exemplos de controles administrativos: análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos, controle de qualidade, treinamento de pessoal, estudos de tempos e movimentos, análise das variações entre os valores orçados e os incorridos e controle dos compromissos assumidos, porém não realizado economicamente.

Devido a todos esses conceitos de controle administrativos sabemos que a implantação é fundamental para o funcionamento dos serviços da empresa, aprimorando todas as especificações e promovendo a agilidade na entidade, todavia, o controle administrativo estar ligando a esse foco.

2.4.4 Os controles internos e a evolução na sua avaliação

A avaliação do controle interno surge de um profissional independente das áreas de atuação da empresa, esse avaliador que poderá ser um auditor interno,

consultor externo ou profissional da área de controladoria da empresa tem a obrigação de conhecer todos os procedimentos e controles adotados da organização.

O avaliador deverá mostrar a importância do seu trabalho para a obtenção de um resultado que gere valor ao processo, logo assim, haverá mais clareza na evolução do trabalho desenvolvido na avaliação dos controles internos. Muitas vezes, a metodologia utilizada para avaliação do controle interno não se apresenta padronizada, existindo apenas a preocupação de documentar o processo avaliado, através de fluxo dos procedimentos ou de descrição narrativa de sua execução, e evidenciar as conclusões da avaliação do controle interno feita.

Dias (2010) argumenta que considerando a avaliação dos controles internos e a importância dos processos organizacionais é imprescindível, para a mensuração da abrangência e extensão do trabalho, a identificação de alguns parâmetros, tais como: Dimensionamento dos indicadores, dados e números envolvidos no processo; Interligação do processo avaliado com os demais processos da empresa; Riscos inerentes ao processo e importância do processo em relação ao negócio exercido pela empresa.

Esses parâmetros servem para que o avaliador saiba identificar a real situação do controle interno utilizado na empresa, mostrando o valor de seu trabalho e transmitido à área envolvida os verdadeiros ganhos agregados com sugestões de soluções de melhoria. É importante saber que o avaliador utiliza informações da contabilidade gerencial da empresa, principalmente porque a contabilidade gerencial é envolvida na gestão da organização.

2.4.5 Os princípios básicos do controle interno

Cada empresa deve possuir procedimentos individualizados. Mesmos que sejam semelhantes e praticados por todas as organizações. Para a criação de um controle interno eficiente quatro atividades são indispensáveis.

2.4.5.1 Responsabilidade

O controle interno é uma ferramenta que auxilia na visão de processo para o fluxo de atividades da empresa, podemos dizer que a formalidade dessas atividades surge através de um manual de controle interno que possibilita a informação de

erros nos sistemas e até mesmo a apuração de responsabilidade de um determinado colaborador da empresa perante a sua atividade.

Mesmo o setor de administração estar encarregado pelo sistema de controle interno, vale ressaltar que o mesmo deve ficar interligados a todos os outros setores da empresa, verificando todos os processos e facilitando a participação de todas as áreas envolvidas no processo. As informações e operações fluem de uma forma contínua e uniforme, uma vez que todas as áreas têm o total conhecimento da importância de sua participação no processo e também conhecem o tipo de participação e resultado previsto dos setores.

Dias (2010) prioriza a padronização dos procedimentos que permite a empresa transmitirem as suas áreas quais os verdadeiros ganhos agregados com suas atribuições, principalmente por demonstrar que sua participação na conclusão e definição destas será essencial ao sucesso do trabalho.

A responsabilidade voltada para os processos de administração e contábil de uma empresa deve sofrer mudanças rotineiras, levando em consideração a importância de analisar o controle interno principal, para que não ocasione erros no objetivo do mesmo.

2.4.5.2 Rotinas Internas

As rotinas internas necessitam de padronização nas suas atividades, e é através do manual de controle interno, que as atividades desempenhadas pelos colaboradores são feitas corretamente, sem repetição, ou seja, o empregado tem que entender a importância dos procedimentos do controle interno para o desenvolvimento e objetivo da empresa, com isso ocorre a garantia que todos conheçam os riscos e controles estabelecido.

Haja vista que uma empresa com todos os critérios individuais inerentes deve apresentar e praticar todos os conceitos estabelecidos em seu manual de controle interno com a intenção de que as rotinas sejam praticadas corretamente.

2.4.5.3 Segregação de Funções

Um dos princípios do controle interno consideráveis é a segregação de funções, que adota a tese na separação entre as funções de autorização, aprovação de operações, execução, controle e contabilização, de tal maneira que nenhum funcionário detenha poderes e atribuições em desacordo com este princípio.

A contabilização e o acesso aos ativos não podem ser feitos por um mesmo funcionário. Essas funções, devido à possibilidade de manipulação de fatos que possam encobrir fraudes, devem ser segregadas. O importante seria estipular funcionário com diferentes funções, promovendo a integridade das informações e permitindo que o controle interno tenha uma excelente eficácia.

Segundo Attie (2010), a segregação de funções reduz tanto o risco de erros humanos quanto o risco de ações indesejadas. São exemplos de funções que devem ser segregadas: contabilidade e conciliação, informação e autorização, custódia e inventário, contratação e pagamento, administração de recursos próprios e de terceiros, normatização e fiscalização (auditoria).

A segregação de funções diz respeito diretamente à participação e a responsabilidade do funcionário quanto a sua função na empresa, não que isso seja uma questão de não confiar no colaborador, mas que a empresa precisa adotar esse método para não ocorrer fraudes, isso vem a ser uma espécie de cuidado, medida de segurança e precaução quanto aos riscos indesejáveis que ocorrem frequentemente no mercado de trabalho.

2.4.5.4 Confronto dos ativos com os registros

Os ativos, sejam eles administrativos ou operacionais, devem receber especial atenção quando há elaboração dos controles internos. Possuem, geralmente, alto valor e frequentemente estão à disposição de terceiros por longos períodos. São, portanto, passíveis de falhas no registro ou fraude, portanto devem ser confrontados entre si, como no caso dos exemplos:

Contagem de caixa e comparação com o saldo da razão geral; Conciliações bancárias (reconciliação do saldo da conta corrente conforme a razão da contabilidade, com o saldo pelo extrato enviado pelo banco); Inventário físico dos bens do estoque e do ativo imobilizado confronta com os registros individuais e comparação do somatório dos saldos desses registros com o saldo da respectiva conta da razão geral.

Contagem física de títulos e comparação com o saldo da conta de investimentos. A utilidade dessa atividade é comparar os ativos com os registros contábeis, com o intuito de não ter nenhum risco de funcionários estarem apoderando-se indevidamente do ativo sem que essa ocorrência seja descoberta.

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas, desenvolvendo-se através de fontes já existentes. O pesquisador procura captar a situação em toda a sua extensão, examinando cada caso separadamente, ou seja, busca construir um organograma teórico geral.

Existem inúmeros métodos e conceitos que podem ser aplicados no controle interno, tornando-o um tema muito abrangente. Porém, quando aplicado a um caso único, acaba por gerar soluções particulares que requerem um estudo específico, dentro do contexto de cada empresa. Como este trabalho se trata de um estudo de caso, não se recomenda a generalização dos resultados encontrados.

A metodologia caracteriza-se como um estudo de caso, examinando vários aspectos da empresa, o principal objetivo da pesquisa é a questão da padronização das atividades internas, criando um controle interno que não obtêm na empresa em junção com a contabilidade gerencial. Estabelecem-se alguns critérios que promovem a idealização de um controle interno visando melhorias nas atividades da empresa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa Cal Reis surgiu em 2006, localizada no Loteamento Sítio São Vicente, S/n, Zona Rural- Rurópolis – PA. Tem como razão social o nome Cal Reis Comércio de Calcário e Derivados Ltda., com CNPJ 08.204.960/0001-85, inscrição estadual 152631020, a empresa tem como atividade principal: Extração de Calcário e Dolomita e Beneficiamento associado.

Na visão empreendedora do nobre empresário o seu objetivo com a empresa foi abastecer o mercado itaitubense com a extração de calcário, no qual inicialmente tinha apenas 7 funcionários e apenas 2 máquinas. Com o passar do tempo o mesmo conseguiu expandir a empresa chegando nos dias atuais a ter mais de 30 funcionários e mais de dez veículos pesados. A empresa tem um organograma que demonstra sua estrutura organizacional atual.

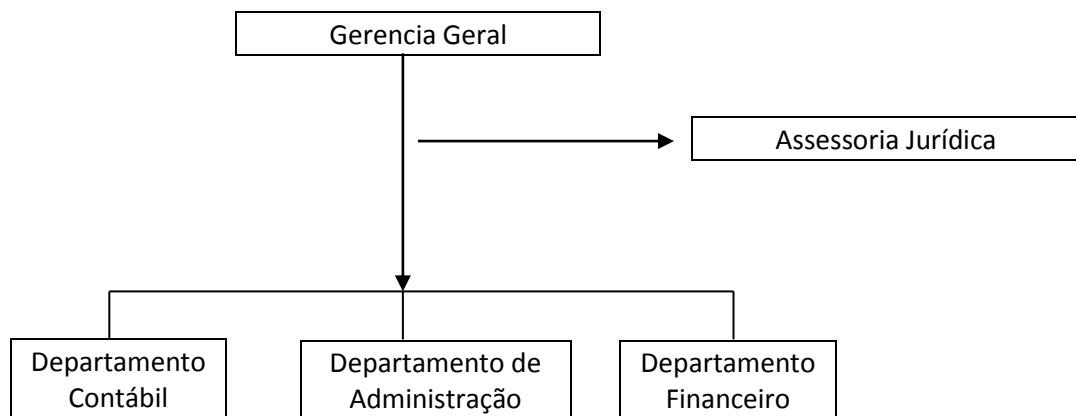


Figura 2 – Organograma de Implantação de Controle Interno

O objetivo da empresa é a extração de calcário e seus derivados, obedecendo sempre à legislação ambiental, além de focar na excelência do atendimento e, conseqüentemente, na satisfação dos clientes. Possui como missão abrir filiais em outros municípios.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada diretamente com os responsáveis da empresa, os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário estruturado distribuído a sua administradora. Tal procedimento foi feito pelo fácil acesso nas informações e documentação necessária e boa comunicação com a gerência. Foram coletados dados e documentos pertinentes ao assunto e devidamente autorizados pelos proprietários da empresa em questão.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

De acordo com os estudos feitos na empresa, o questionário proposto é apresentado à gerência da empresa, avalia a situação do controle interno relacionado com a contabilidade gerencial.

Quadro 8 – Questionário

Questionário		Sim	Não
1	Você sabe o que é contabilidade gerencial?		X
2	Você sabe o que é controle interno?		X
3	A empresa possui algum controle interno?		X
4	Preparam relatórios de fluxo de caixa?	X	
5	A documentação é organizada antes de se fazer lançamentos?		X
6	Utilizam algum sistema contábil?		X
7	Há reuniões internas semanalmente para efeito de controle interno?		X
8	O contador da empresa auxilia na tomada de decisão?		X
9	Você sabe a importância das demonstrações de fluxo de caixa, balanço patrimonial e DRE para o controle interno?		X
10	O proprietário efetua algum tipo de controle interno sobre o fluxo de caixa?		X
11	Você aceitaria uma sugestão de demonstração contábil para auxílio no controle interno?	X	
12	O Sr. autoriza o fornecimento de informações para elaboração das demonstrações contábeis?	X	

A questão nº 1. O que pode ser analisado na resposta é que a empresa não utiliza contabilidade gerencial e que o gerente não tem conhecimento algum sobre tal assunto.

De acordo com a questão nº 2 a gerência não sabe conceituar o que é controle interno, assim como na pergunta nº 3 questionada se a empresa possui algum tipo de controle interno o gestor respondeu que não.

Indagada na questão nº 4, sobre a elaboração de relatórios de fluxo de caixa na empresa, o gestor respondeu que sim, entretanto de acordo com os estudos de caso notou-se que não é um relatório técnico contábil da DFC.

Na questão nº 5, procura-se saber se a documentação é organizada antes de se fazer os lançamentos de escrituração contábil, o gestor respondeu que não.

Na questão nº 6 o gestor respondeu que não existe sistema contábil interno na empresa, ficando esse serviço a critério da empresa de serviços de contabilidade.

A questão nº 7 procura saber se há reuniões internas semanalmente para efeito de controle interno, o que foi respondido negativamente pelo gestor.

Questão nº 8 analisa respectivamente se o contador da empresa auxilia na tomada de decisão, o que foi respondido negativamente pelo gestor.

Questão nº 9 questiona o gestor sobre a importância das demonstrações de fluxo de caixa, balanço patrimonial e DRE para o controle interno, a qual respondeu que não sabe sobre essa parte da contabilidade, pois o contador é que cuida desses processos exigidos na lei.

A questão nº 10 foi respondida negativamente, quando perguntando se o proprietário tem controle sobre o fluxo de caixa.

Questão nº 11 sugere demonstrações contábeis para a empresa no auxílio do controle interno, a resposta do gerente foi que ele aceitaria sim.

4.2 SUGESTÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE INTERNO

Para a implantação de um Controle Interno deve-se definir e identificar os processos organizacionais, fazer o planejamento do projeto, analisar a avaliação do fluxo e dos procedimentos da empresa estudada, conhecer os riscos inerentes e as conclusões sobre os objetivos da empresa. Depois de implantando o colaborador responsável deve verificar a execução do controle implantado, efetuando alguns ajustes nas áreas envolvidas no organograma, caso precise. Sugestão de Organograma de Implantação para Controle Interno

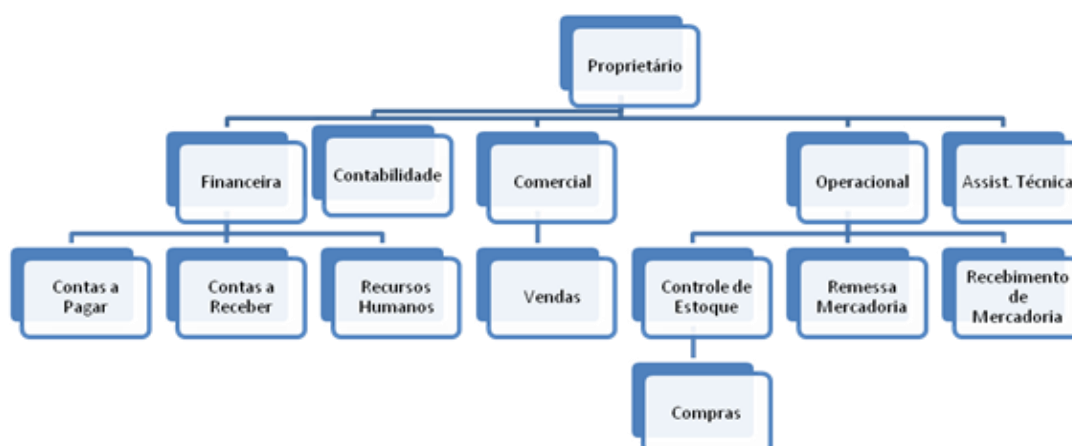


Figura 3 – Fluxograma do Processo de Fabricação de Cerâmica

De acordo com as respostas do gestor no questionário, sugere-se uma estrutura organizacional com base no organograma acima, ideal para um bom funcionamento do controle interno da empresa. O Organograma sugerido apresenta o esquema para controle interno no qual demonstra departamentos que não existiam no anterior, que pode ser implantado no momento que a gerencia achar necessário, pode-se fazer um controle interno com o esquema hierárquico, justamente devido à empresa não ter esse controle nas informações que são geradas para passar ao proprietário.

O setor financeiro com os respectivos sub-setores: contas a pagar, contas a receber e recursos humanos. Os três setores devem ser separados conforme o esquema acima, mostrando as diferenças e trocas de informações, no que diz respeito ao setor de recursos a empresa tem uma visão bem mais participativa de seus colaboradores, que buscam, a partir daí, não só obter eficiência nas suas tarefas do “dia-a-dia”, mas também acompanhar e lutar pela manutenção da eficácia dos processos, preservando seus objetivos e visando ao alcance dos resultados previstos.

A contabilidade é um setor primordial na empresa, ele sim tem o papel de estabelecer políticas e critérios conformes a legislação brasileira, estudando todas as demonstrações contábeis feitas no controle interno que são: fluxo de caixa, balanço patrimonial. Essas duas demonstrações são de grande valia para o início do controle interno implantando na empresa, logo após quando estiverem todos habituados, segue-se com mais demonstrações contábeis, principalmente pelo fato de a empresa ser uma indústria. Esse setor contabilidade necessita de todas as informações dos outros setores para comprovar a fidedignidade dos fatos e atos ocorridos no patrimônio.

O setor comercial é o que trabalha com as vendas, ou seja, analisando as quantidades de mercadoria em estoque para efetuar as vendas diariamente, inclusive ao final do dia informar o relatório de vendas com os totais equiparados com o estoque final. A normatização dos procedimentos adotados pela empresa é uma ferramenta importante não apenas para a execução de um controle interno, até porque para que a empresa documente seus processos, divulgue e treine seus colaboradores na execução dos procedimentos envolvidos na produção, o setor operacional deverá estabelecer procedimentos padrão e cronológicos necessários

para atendimento do processo produtivo de fabricação de componentes da matéria prima em atendimento às demandas de vendas realizadas pela empresa.

Levando em consideração que todos os setores da empresa devem assegurar o atendimento às demandas de vendas em consonância com a capacidade e os itens gerados dentro do processo produtivo da empresa. O setor de assistência técnica, que abrange todos os maquinários da empresa, o papel desse setor é de ficar encarregando da manutenção das máquinas da empresa.

4.3 Sugestões das Demonstrações Contábeis para o Controle Interno

As demonstrações contábeis são essências para um controle interno eficaz, para o estudo de caso sugere-se o Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa. O balanço patrimonial tem a função de relacionar os ativos com os passivos equiparando as obrigações, enquanto o fluxo de caixa irá informar todas as movimentações ocorridas na empresa no decorrer do dia-a-dia. As demonstrações elaboradas foram estruturadas de acordo com as informações contábeis autorizadas pela gerência da empresa.

Quadro 9 – Demonstrativo de Balanço Patrimonial. Fonte: Demonstração elaborada pelo autor do TCC.

BALANÇO PATRIMONIAL CAL REIS COMÉRCIO DE CALÇÁRIO E DERIVADOS LTDA.	
ATIVO Ativo Circulante Caixa Banco conta movimento Estoque de mercadoria Cliente Ativo Não Circulante Realizável a Longo Prazo Duplicatas a receber Investimentos Imobilizado Veiculo Casa Prédio	PASSIVO Passivo Circulante Fornecedores Folha de pagamento Energia Telefone Imposto a pagar Passivo Não Circulante Patrimônio Líquido Capital Social Reservas de Capital Ajustes de Avaliação Patrimonial Reservas de Lucros Ações em Tesouraria Prejuízos Acumulados

Intangível Marcas e patentes	
Total	Total

Quadro 10 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Fonte: Demonstração elaborada pelo autor do TCC.

Mês/Ano	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Total	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo Inicial de Caixa								
Dinheiro								
Cheque Pré-Datado								
Duplicatas a Receber								
Outros Recebimentos								
Total de Entradas								
Imposto sobre vendas								
Pgto a fornecedores								
Pró-labore								
Salários								
Encargos								
Benefícios								
Água								
Luz								
Telefone								
Propaganda e Marketing								
Despesas Bancárias								
Despesas Financeiras								
Comissões e Vendedores								
Honorários Contábeis								
Pagamentos e Serviços								
Combustíveis								
Despesas com Veículos								
Materiais de Escritório								
Compra de Equipamentos								
Pgto de Financiamentos								
Outras Despesas								
Total de Saídas								
Saldo Operacional								
Saldo Final								

5 CONCLUSÃO

Conclui-se com o presente trabalho por meio da revisão bibliográfica que a Contabilidade Gerencial e sua Utilização No Controle Interno se mostram como uma necessidade interna primordial das empresas e devem ser executadas de forma absolutamente correta. Com a evolução das micro e pequenas empresas tornaram-se necessárias fazer adaptações exigidas pela contabilidade gerencial para que se possa executar um bom controle interno.

Os resultados obtidos no estudo de caso serviram para visualizar a importância do planejamento e aplicação dos controles internos na gestão empresarial. Pode-se então concluir que a Contabilidade Gerencial é de suma importância para a implantação e utilização do Controle Interno na empresa Cal Reis Comércio de Calcário e Derivados Ltda., apresenta-se ainda como uma ferramenta de grande importância para controle e fiscalização dos diversos setores da empresa.

O desenvolvimento nas atividades causou o aumento da necessidade de controlar todas as atividades de extração e produção da atividade econômica da empresa, pois o foco principal deste trabalho está voltado para os instrumentos de gestão sob a abordagem da Contabilidade Gerencial e Controle Interno, visando cada critério equiparado a situação em que a empresa se encontra.

O trabalho teve também objetivos específicos alcançados, mostrando toda a teoria dos principais assuntos, estudando suas funções, características, conceitos e aplicações envolvidas na empresa. A sugestão de implantação do Controle Interno com a principal ferramenta Contabilidade Gerencial, sendo repassada ao gestor e colaboradores poderá ser uma ferramenta na busca de benefícios para a empresa e na identificação de falhas e realização de atos com o intuito de saná-las para alcançar as metas estipuladas.

Os objetivos gerais deste trabalho foram satisfeitos no momento em que foram demonstradas e analisadas as vantagens de implantação do Controle Interno com influência da Contabilidade Gerencial, em que se sugeriu um organograma detalhando cada setor da empresa e separando atividades que não haviam sido demonstradas, facilitando o estabelecimento de normas e metas.

O tema em si não se exauri neste trabalho, sendo o mesmo de fundamental importância para acadêmicos do curso de Ciências Contábeis, Administração,

Economia e Empresários em geral e ainda servir de base para futuras pesquisas e ajuda no assessoramento gerencial das empresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Teoria e Prática da Contabilidade Gerencial**. 2 ed. editora Atlas, 2004.
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GALLORO & ASSOCIADOS AUDITORES. **Controle interno e Contabilidade como elemento de controle**. In Coleção Seminários CRC-SP / IBRACON: Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria. São Paulo: Atlas, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1991.
- HOSS, Osni; CASAGRANDE, Luiz Fernade; VESCO, Delci Grapegia Dal; METZNER, Cláudio. **Conhecimento e Aplicação Contábil**. Cascavel, 2006.
- MAUTZ, R. K. **Princípios de auditoria**. São Paulo: Atlas, 1975.
- MEGLIORINI, Evandir, *et al* (Org.). **Contabilidade Gerencial**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PADOVEZE, C. Luís. **Sistema de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**. Maio de 2007.
- Sá, Antônio Lopes de; **Dicionário de Contabilidade**; 1º e 2º. Volumes; 6 ed; São Paulo; Atlas; 1977.
- SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da; MARTINS, Wilson Carlos Ribeiro da. **História do Pensamento Contábil**, Curitiba, Juruá, 2007.
- TAVARES, Mauro Calixta, **Gestão Estratégica**, São Paulo, Editora Atlas, 2000.
- VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano 31, n. 136, Jul./Ago. 2002.