



**Regina Maria Tadia Peixoto**

**CONTABILIDADE GERENCIAL: CONTRIBUIÇÃO PARA ESTRUTURAÇÃO DO  
CONTROLE FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA**

Santa Maria, RS

2019

**Regina Maria Tadia Peixoto**

**CONTABILIDADE GERENCIAL: CONTRIBUIÇÃO PARA ESTRUTURAÇÃO DO  
CONTROLE FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA**

Trabalho Final de Graduação (TFG) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, Área de Ciências Sociais da Universidade Franciscana, como requisito parcial para obtenção do Grau de BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

Orientadora: Daniele Dias de Oliveira Bertagnolli

Santa Maria, RS

2019

**Regina Maria Tadia Peixoto**

**CONTABILIDADE GERENCIAL: CONTRIBUIÇÃO PARA ESTRUTURAÇÃO DO  
CONTROLE FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA**

Trabalho Final de Graduação (TFG) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, Área de Ciências Sociais da Universidade Franciscana, como requisito parcial para obtenção do Grau de BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

---

Daniele Dias de Oliveira Bertagnolli - Orientadora

---

Liziane Alves de Oliveira

---

Claudinei Viero

Aprovado em 02 de dezembro de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado força para superar as dificuldades, aos professores do curso de Ciências Contábeis da Universidade Franciscana, por me proporcionar o conhecimento, conselhos e a disposição de auxílio ao longo desta caminhada.

À minha orientadora Daniele Dias de Oliveira Bertagnolli, pelo empenho, paciência e dedicação para elaboração deste trabalho, assim compartilhando conhecimentos e me auxiliando a chegar até aqui.

À empresa pesquisada, por permitir a realização deste trabalho e por disponibilizar as ferramentas necessárias para que este trabalho fosse concluído.

Ao meu namorado pela paciência e apoio ao longo tempo vivido deste período, e a minha família que sempre esteve comigo, me dando forças e me motivando para que eu não desistisse desta caminhada, e que me fizeram acreditar que eu chegaria até aqui.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte desde processo e que de alguma forma contribuíram para a realização e conclusão deste sonho.

## **RESUMO**

Como ferramenta da contabilidade gerencial a gestão financeira nas pequenas empresas pode auxiliar aos gestores por meio do planejamento e controle financeiro, que pode ser feito através de planilhas pelo Excel. É indispensável para as microempresas, um controle financeiro adequado, principalmente por mostrar a real situação do negócio e da saúde financeira da empresa e também, por ter maiores exatidões nas tomadas de decisões, minimizando assim, a possibilidade de falência da empresa. Este estudo tem por objetivo, analisar a contribuição da contabilidade gerencial na estruturação do controle financeiro de uma microempresa. Esta pesquisa classificou-se como descritiva, qualitativa e estudo de caso, para o desenvolvimento da mesma utilizou-se das técnicas de coleta de dados observação, entrevista e documental. O estudo foi desenvolvido em uma empresa no ramo de limpezas em geral e jardinagem, prestadora de serviços de Santa Maria/RS. Em um primeiro momento, buscou-se conhecer a empresa e quais os tipos de controles gerenciais ela possuía, logo foi analisado os documentos dispostos pela empresa, e por fim foi proposto novos controles para adaptar a gestão financeira conforme a realidade da empresa. O controle proposto foi o do fluxo de caixa, que após a implementação verificou-se que a utilização de uma ferramenta gerencial possibilita maior conhecimento do negócio, facilitando a tomada de decisão.

**Palavras chaves:** Controle financeiro. Contabilidade gerencial. Planejamento.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2.1 Contabilidade gerencial .....</b>  | <b>6</b>  |
| 2.1.1 Estágios Evolutivos .....   | 7         |
| 2.1.2 Planejamento e controle .....   | 9         |
| 2.1.3 Ferramentas e artefatos da contabilidade gerencial .....                  | 11        |
| <b>2.2 Controle interno .....</b>   | <b>12</b> |
| 2.2.1 Objetivos e princípios do controle interno .....                          | 13        |
| 2.2.2 O controle interno e a contabilidade .....                                | 16        |
| <b>2.3 Controle financeiro.....</b>   | <b>17</b> |
| 2.3.1 Contas a pagar .....  | 18        |
| 2.3.2 Contas a receber.....   | 19        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>   | <b>22</b> |
| <b>3.1 Classificação da pesquisa .....</b>                                      | <b>22</b> |
| <b>3.2 Procedimento de coleta, tratamento e análise dos dados .....</b>         | <b>23</b> |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>4.1 Caracterização da empresa .....</b>                                      | <b>25</b> |
| <b>4.2 Ferramentas e/ou controles gerenciais aplicados na microempresa.....</b> | <b>28</b> |
| <b>4.3 Propor controles para o setor financeiro.....</b>                        | <b>29</b> |
| <b>5 CONCLUSÕES.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>37</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do contexto econômico, as empresas brasileiras têm passado por mudanças em que necessitam demandar novas técnicas de gestão para um meio de sobrevivência econômico-financeira. Para vencer a competitividade no mercado de trabalho, as empresas dependem de um profissional da área contábil, para trazer as informações necessárias para uma gestão financeira, em que se manterá em pé, diante dos concorrentes (TEIXEIRA, 2011).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as microempresas se destacam dentro da economia brasileira, por gerar inúmeras vagas de emprego, aumentando a economia no país. Em 2017, segundo a pesquisa do SEBRAE os pequenos negócios na economia brasileira cresceram 27% desde 2011 (SEBRAE, 2017).

Para os autores Peleias, Silva e Segreti (2007, p. 20) “a evolução das sociedades requer um estudo em que necessita encontrar um plano estratégico para dar um direcionamento a gestão contábil de uma empresa, resultando num progresso econômico mais satisfatório”. Para isso, as empresas precisam de profissionais mais qualificados para que possam atuar corretamente, atendendo às demandas dos usuários das informações contábeis. Quintana et al. (2013, p. 10) afirmam que “as diversas áreas de conhecimento presentes na grade curricular devem contribuir para que o contador possa auxiliar os gestores na tomada de decisão, ao projetar, coordenar e controlar processos”.

As empresas nos dias de hoje têm enfrentado uma série de problemas na administração e controle de seus negócios, levando-as à falência e o fechamento. Destacam-se como fatores propícios a falência das pequenas empresas, problemas particulares dos sócios, crise econômica, ambiente de negócios desfavorável, forte concorrência e os altos encargos tributários. A falta de utilização de informações contábeis e a ausência de assistência ou assessoria de um contador são apontadas como um dos principais fatores à mortalidade precoce de pequenos empreendimentos. Portanto, não basta que as informações sejam produzidas, é necessário que cheguem à pessoa certa, da maneira correta e no tempo certo, a fim de evitar qualquer falha crucial a empresa (SALES; BARROS; PEREIRA, 2011), principalmente quando se tratar do controle financeiro.

A contabilidade gerencial é definida como um conjunto de técnicas e ferramentas no processo de identificação e análise das informações sobre os fatores econômicos das empresas, nas atividades decisórias a serem acertadas em tempo hábil, consideradas indispensáveis nas tomadas de decisões pelas empresas em seu gerenciamento (SOUZA; RIOS, 2011). A contabilidade gerencial volta-se para o usuário interno, alimentando

diferentes planilhas, relatórios e outras ferramentas que fornecem dados para comparações, elaboração de orçamento, correta definição do preço dos produtos ou serviços, no controle financeiro e até mesmo na definição de metas e objetivos da organização (BLB BRASIL, 2016).

Cabe ao contador fornecer informações contábeis relevantes ao empresário, na eminência de tomar decisões gerenciais e evitar a descontinuidade da instituição. A contabilidade é essencial para a sobrevivência financeira de uma instituição, pois fornece informações relevantes para o planejamento e avaliações de desempenho das empresas. Além de contribuir para o fortalecimento econômico das micro e pequenas empresas junto ao setor, indiretamente, as informações contábeis também fomentam a economia. Observar-se que a contabilidade através de seus instrumentos de apoio a gestão ou ferramentas é capaz de contribuir para reduzir o número de mortalidade das pequenas empresas (STONE, 2011).

Tendo em vista o tema relacionado gestão financeira de microempresas, esta pesquisa teve como a problemática a seguinte pergunta: De que forma a contabilidade gerencial pode contribuir na estruturação do controle financeiro de uma microempresa?

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa teve como objetivo geral, analisar a contribuição da contabilidade gerencial na estruturação do controle financeiro de uma microempresa. Primeiramente houve a contextualização da empresa, seguido pela averiguação da existência da aplicação de ferramentas gerenciais junto à empresa em análise, logo teve-se a investigação de quais ferramentas gerenciais poderiam ser aplicados na microempresa propondo controles gerenciais para o setor financeiro.

Sabe-se que para um bom andamento de uma empresa é necessário um profissional qualificado para ter uma boa gestão, conseqüentemente obter melhores resultados. Ferreira Neto (2002, p. 50), afirma que “gerir é uma atividade que apresenta particularidades, não é uma tarefa simples. É um processo comandado pelos gerentes das instituições que consiste em decidir, frente a situações-problema ou oportunidades”. Por este motivo, foi escolhido o tema da gestão financeira dentro da contabilidade gerencial, pois como aborda a pesquisa do SEBRAE (2017), as microempresas abrem e logo fecham por não conseguirem se manter concorrendo no mercado, pela falta de estrutura e de informações necessárias para gerir corretamente esta empresa.

Sendo assim, a presente pesquisa justificou-se por um estudo na área contábil, onde foi abordado o tema da contabilidade gerencial dentro do setor financeiro de uma microempresa. Este estudo foi de extrema importância, para o pesquisador, por desenvolver o conhecimento adquirido ao longo de todos os semestres cursados na graduação, aliando a teoria à prática.

Assim, colocando em prática o estudo, para empresa foi importante, pois reestruturou o controle financeiro, organizando contas a pagar e a receber da empresa e também orientou os funcionários da parte operacional na condução de suas atividades. Com isso ajudando até mesmo a sociedade, garantindo em partes, os serviços prestados pela empresa.

A pesquisa também contribuirá com a academia, uma vez, que as sugestões levantadas poderão contribuir com as outras pesquisas relacionadas às microempresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordada a pesquisa em seu desenvolvimento teórico, destacando os conceitos da contabilidade gerencial e também o controle interno de uma empresa, ou seja, será apresentado o embasamento teórico deste estudo.

### 2.1 Contabilidade gerencial

Segundo Marion (2009 p. 25) a Contabilidade “é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões tem como base o auxílio aos gestores de empresas na tomada de decisões e na própria gestão da empresa”. A contabilidade em geral tem como um dos principais objetivos o controle do patrimônio, por meio do registro dos fatos na sua devida competência, gerando ferramentas que atenderão as responsabilidades fiscais e legais (BAMPI; SILVA, 2018).

Iudícibus (2009, p. 21) enfatiza que:

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido 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.

O quadro social brasileiro é formado por organizações, e suas dificuldades e inter-relações representam uma problemática crucial. Parte-se da hipótese que quando se esclarecem os avanços teóricos fundamentais da evolução da administração à luz das realidades atuais, criam-se condições razoáveis de interpretar os objetivos propostos pelas organizações e de “levantar subsídios para a transformação destes objetivos em ações organizacionais por meio do planejamento, da organização, da direção, do controle e da coordenação” (ALEMIDA, 2002, p. 89).

Mattos, Freitag e Starke (2010, p. 5) enfatiza que:

A Contabilidade Gerencial surge para suprir as necessidades do usuário da informação contábil, o principal usuário da informação contábil gerencial é o usuário interno. Entenda-se por usuário interno, os administradores dos diversos níveis das organizações que necessitam de informações da Contabilidade Gerencial para tomada de decisões [...].

As organizações têm tentado ganhar posição no mercado altamente competitivo, com inovações e tecnologias avançadas (BAINES; LANGFIELD, 2003). Neste sentido, o desenvolvimento dos negócios foi marcado por diversas transformações, como: alterações no tamanho e estruturas das empresas, na forma de condução dos negócios, aumentando o nível de produção e na necessidade de informações para tomada de decisões e no controle, também houve mudanças no sistema operacional. Consequentemente, essas transformações deram origem a novas práticas e técnicas gerenciais, pela necessidade da contabilidade se adequar ao novo ambiente (GRANDE; BEUREN, 2011).

Como já foi visto até aqui, a contabilidade gerencial vem com o intuito de auxiliar os gestores e administradores de instituições a avaliar o grau de desenvolvimento e o planejamento de como executar os objetivos buscados para alcançar o máximo desenvolvimento das atividades, gerando um andamento satisfatório para a empresa (ISIDORO et al., 2012).

Conforme determina ainda, Campos e Gaucio (2014, p. 5):

O Processo de Tomada de decisão e monitoramento pode ser feito através de indicadores financeiros ou não financeiros. Nesse grupo de ferramentas para avaliação e tomada de decisão, pode-se observar a geração de diversos índices que permitem ao gestor verificar o retorno sob o investimento feito, retorno sobre o lucro obtido, retorno sobre o Patrimônio Líquido assim como também sobre os ativos da empresa.

Silva (2005, p. 23) acrescenta ainda que a contabilidade e as demonstrações contábeis fornecem dados que possibilitam diagnosticar a saúde financeira de determinada empresa. Lembrando que deve ser feita uma análise com base em dados contábeis corretos e confiáveis reduzindo com isso o grau de incertezas. O controle de indicativos financeiros permite as empresas de prevenir, antecipar e assim conduzir as atividades para obter resultados satisfatórios no futuro (CAMPOS; GAUCIO, 2014).

### 2.1.1 Estágios Evolutivos

De acordo com uma publicação do *International Federation of Accountants* (IFAC, 1998), extraído da Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE, 2011), relata a evolução e as mudanças na contabilidade gerencial, com a definição de quatro estágios, para os quais são descritos o foco de atuação e os objetivos da contabilidade gerencial.

No estágio evolutivo 1, a tecnologia de produção era relativamente simples, os processos de manufatura eram influenciados pela velocidade de operações manuais, o que fornecia uma base natural para atribuição de gastos indiretos aos produtos com produtos indo do início ao fim em séries de processos distintos. A tecnologia da contabilidade de custos, neste estágio, tem uma preocupação em identificar os custos fixos variáveis. Como a mão-de-obra e o custo de material eram facilmente identificáveis, o rateio de despesas era possibilitado, utilizar um destes fatores (ABDEL-KADER; LUTHER, 2004).

No estágio evolutivo 2, os controles gerenciais eram voltados para a manufatura e para a administração interna e que a contabilidade gerencial tendia a ser reativa, identificando problemas e ações somente quando os desvios do plano de negócio tomaram o lugar (ABDEL-KADER; LUTHER, 2004).

No estágio evolutivo 3, já havia uma acirrada competição no mercado, marcado pelo começo do desenvolvimento tecnológico, que afetou fortemente o setor industrial. O uso de computadores no processo de produção melhorou a qualidade e, em muitos casos, também reduziu os custos. Com essa competição, a contabilidade gerencial precisou se adequar e criou novas técnicas de gerenciamento e produção, e, ao mesmo tempo, priorizou a redução do desperdício de recursos utilizados nos processos dos negócios por meio da utilização de análise de processos, análise dos custos e gestão tecnológica de informações (MATTOS; FREITAG; STARKE, 2010).

No estágio evolutivo 4, em 1990 desenvolvimento da tecnologia estava crescendo mais do que nunca, principalmente o desenvolvimento da rede mundial de computadores e tecnologias associada, conduzindo o surgimento do comércio eletrônico, com isso ajudando o aumento e acentuou o desafio da competitividade global de negócio. Com o desenvolvimento da tecnologia a contabilidade gerencial muda seu foco para a geração ou criação de valor por meio do uso eficaz dos recursos. As tecnologias se apresentavam como meios de alcançar esse objetivo (MIA, 2008).

Desta forma, observa-se no Quadro 1, os estágios da contabilidade gerencial segundo o IMAP:

Quadro 1: Estágios da contabilidade gerencial segundo o IMAP 1

| <b>Estágio</b> | <b>Período</b>  | <b>Foco de atuação da contabilidade gerencial</b>   |
|----------------|-----------------|---|
| Estágio 1      | Antes de 1950   | Foco na determinação de custos e controle financeiro, através do uso de orçamentos e tecnologias de contabilidade de custos.  |
| Estágio 2      | 1950 – 1965     | Foco no fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial, através do uso de tecnologias, tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.           |
| Estágio 3      | 1965 – 1985     | Atenção na redução de desperdício dos recursos utilizados nos processos da empresa, através do uso da análise de processos e tecnologias de gerenciamento de custos.                    |
| Estágio 4      | 1985 – até hoje | Atenção na geração de valor através do uso efetivo de recursos, de tecnologias que examinam os direcionadores de valor para o cliente e para o acionista, e de inovação organizacional. |

Fonte: Adaptado de Grande e Beuren (2011, p. 136).

Segundo demonstra o Quadro 1, a mudança de um estágio para o outro ocorreu de forma gradual, onde cada estágio teve uma adaptação com os fatos gerados pelo antigo, remodelando o velho para o novo, para conseqüentemente se encaixar com as condições do ambiente atual.

### 2.1.2 Planejamento e controle

Ao falar de controle gerencial, logo se pensa em estratégia e conseqüentemente ao planejamento. Planejar significa “interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência” (CHIAVENATO, 2004, p. 209).

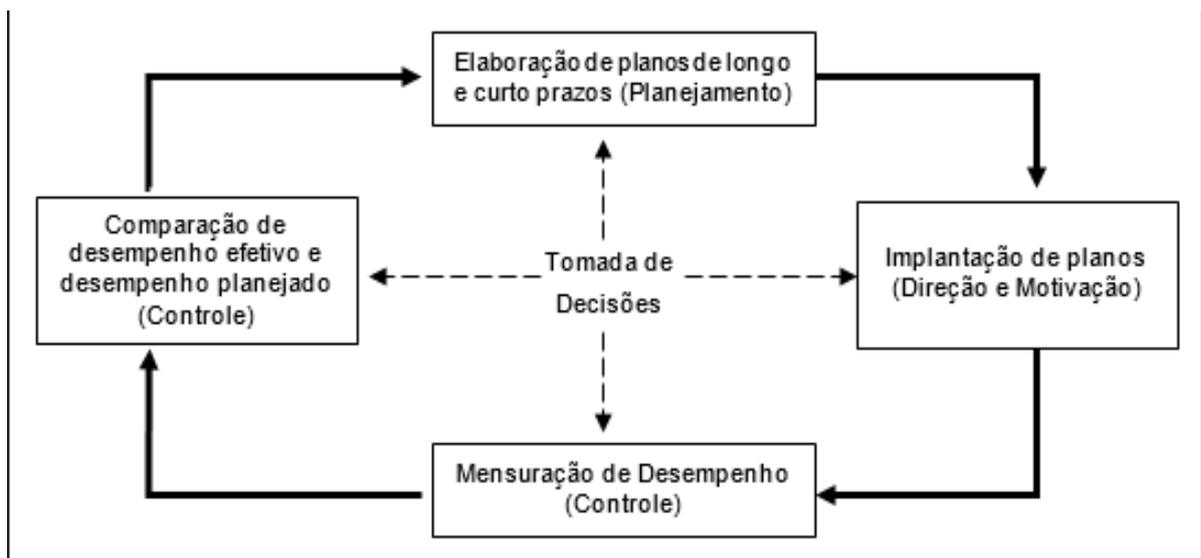
O planejamento é a parte da contabilidade gerencial em que se inicia o processo de introdução das ferramentas da gerencial, porém, primeiramente é realizado a definição de um objetivo claro e específico, para traçar todo um caminho em que resultará no alcance deste objetivo (LIMA; IMONIANA, 2008).

Ainda, Pasquale (2012, p. 98) determina o planejamento como “processo de elaborar o plano, que é o documento escrito: portanto, planejamento é a ação, enquanto o plano é o resultado”, ou seja, o plano pode ser classificado como um objetivo em que foi pensado, discutido e definido. Portanto, é necessário determinar métodos e controles que se deve

utilizar, onde o planejamento é uma ferramenta da contabilidade gerencial fundamental, independentemente do tipo de organização. O objetivo das atividades de controle é reforçar a realização dos objetivos traçados, mantendo as empresas visando para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Conforme Bazzi (2015, p. 12) determina, “a contabilidade gerencial atualmente gera uma grande quantidade de informação empresariais, tanto para planejamento quanto para controle”. A Figura 1, mostra que para conseguir auxiliar na tomada de decisões é preciso antes, estudar e analisar todo o processo, para arrecadar o máximo de informações necessárias, para assim, conseguir aplicar o planejamento estratégico dentro da empresa, ou seja, o ciclo de planejamento e controle.

Figura 1: Ciclo de Planejamento e controle



Fonte: Garrison (2007).

É perceptível na Figura 1 que para chegar no resultado esperado precisa ser feito primeiramente um estudo e a elaboração do planejamento, o qual mostrará a melhor conduta para chegar no objetivo traçado.

### 2.1.3 Ferramentas e artefatos da contabilidade gerencial

Neste tópico apresentar-se-á algumas ferramentas e ou artefatos da contabilidade gerencial, principalmente aqueles aplicados a empresas de pequeno porte, uma vez que a pesquisa está voltada para uma microempresa.

- *Balanced Scorecard (BSC)*: O *BSC* é também conhecido como painel equilibrado de indicadores, sendo assim, é considerado um sistema de gestão estratégica que tem como foco principal atingir resultados ao curto, médio e longos prazos, integrando as perspectivas empresariais relevantes, evidenciando o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais, funcionando como um painel de controle para a empresa (CREPALDI, 2007)

- Análise das demonstrações contábeis: Segundo Miotto (2008), as principais demonstrações contábeis aplicadas pelas organizações são: a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) que é realizada em moeda corrente, trazendo problemas para análise dos valores das despesas e receitas, dependendo do nível de inflação ocorrido no ambiente do país (PADOVEZE, 2008); a Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) referindo-se a lucros acumulados ou retidos remanescentes, que não tiveram a distribuição para os proprietários, não canalizados para reservas ou aumento de capital; Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) onde está relacionada a entrada e saída de dinheiro em determinado intervalo de tempo e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), sua função é de identificar o valor da riqueza gerada pela entidade e sua distribuição entre os setores que contribuíram diretamente e indiretamente, na sua geração.

- Planejamento e controle: Como mostra Pasquale (2012) o planejamento está diretamente associado com a prática do controle, onde o planejamento é o processo em que elabora um plano de ação, pensando e estudado, para chegar num determinado objetivo ou resultado. O objetivo das atividades de controle é reforçar a realização dos objetivos traçados, mantendo as empresas visando para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, enquanto o controle está direcionando a empresa para o cumprimento dos objetivos definidos.

- Orçamento: Para Padoveze (2008) a principal ferramenta de controle que é a base do processo operacional de uma empresa é o orçamento. O orçamento envolve todos os setores da organização, melhor dizendo, é um plano de ação, que dará o direcionamento necessário para o processamento dos dados no sistema de informação contábil atual, inserindo os dados devidamente alterado para o exercício seguinte.

- Fluxo de caixa: O fluxo de caixa é o relatório que se obtém e apresenta as entradas e saídas de caixa, com isso a qual a empresa terá capacidade de verificar os pagamentos por determinado período, verificando se será preciso realizar algum investimento, e qual a melhor data para se programar determinada compra, enfim, é o orientador da empresa para suas tomadas de decisão (LACERDA, 2006).

- Contas a pagar e a receber: O controle de contas a pagar permite que o empresário fique permanentemente informado sobre: os vencimentos dos compromissos; prioridades de pagamentos de títulos ou duplicatas e montante de valores a pagar, entre outras questões. O controle de contas a receber possibilita, ao empresário, o conhecimento dos montantes dos valores a receber, as contas vencidas e ou a vencer, clientes que não pagam em dia e programação de cobranças (CREPALDI, 2013).

## **2.2 Controle interno**

Com o avanço da competitividade do mercado, é visivelmente as mudanças no ambiente econômico. Com essas mudanças é indispensável que as empresas se reinventem para inovar com algum diferencial e encontrar a melhor maneira de gerir os seus processos operacionais e administrativos e proteger seu patrimônio. Para isso, é preciso que os gestores e proprietários de pequenas empresas atualizem seus processos gerenciais introduzindo melhorias que irá desenvolver competências para estar na frente dos seus concorrentes no mercado competitivo, porém sabendo que só se manterá no mercado de negócios a empresa que possuir a mais habilidade e capacidade para a tomada de decisão (PERAZZOLI; GIASSON, 2009).

Esse contexto marca o surgimento do controle interno, que vem ao encontro da necessidade de aperfeiçoar os procedimentos utilizados pelas organizações, que, passou a ter uma relevância maior no planejamento e execução das atividades operacionais (JACQUES; FILHO, 2007).

Diante destes conceitos, pode-se perceber que controle interno proporciona um conjunto de medidas adotadas pela organização, com a intenção de proteger seu patrimônio, ou seja, os seus bens, direitos e obrigações da empresa, fornecendo registros contábeis confiáveis, proporcionando assim, uma correta tomada de decisão.

Para Ritta (2010, p. 65) “um sistema de controle interno adequado funciona como uma “peneira” na detecção de erros, irregularidades e fraudes”, este sistema ajudará a evitar qualquer problema que possa vir através de erros, maximizando o grau de desempenho das

atividades da organização e conduzindo corretamente as informações contábeis (ALEMIDA, 1996).

Ao desenvolver a estrutura de controle interno na empresa, é possível determinar as responsabilidades e atribuições de tarefas para cada funcionário, possibilitando e facilitando o desempenho da segregação de funções e também diminuir o risco de erros e consequências negativas nos procedimentos adotados.

De acordo com o conceito de Boynton (2002, p. 113) o controle interno são:

Controles Internos: são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- a) confiabilidade de informações financeiras;
- b) obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis;
- c) eficácia e eficiência de operações.

Diante destes conceitos, salienta-se que o controle interno não é obrigatoriamente um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos que precise ser implementado tal qual como indicado nos livros e normas, para que funcione de modo satisfatório. O conhecimento do gestor irá determinar a capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem condições favoráveis para a empresa, atendendo suas particularidades.

### 2.2.1 Objetivos e princípios do controle interno

Os problemas que as empresas enfrentam, de controle, encontram-se praticamente em todas as áreas da sua organização. O objetivo nos diversos setores é o alcance de resultados mais favoráveis, identificando as falhas ou desperdícios que compromete o processo organizacional.

Para Ibracon (1996, p. 52), os objetivos mais específicos do controle interno são:

- Proteção de ativos;
- obtenção de informação adequada;
- promoção da eficiência operacional;
- estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração.

Sabe-se que o principal papel da administração é de proteger os ativos existentes e os ativos futuros da empresa. Neste sentido, Ibracon (1996, p. 52) ainda afirma que o “conceito de proteção de ativos refere-se apenas à proteção contra erros não intencionais ou irregularidades intencionais”.

O recebimento de informação adequada tanto interna como externa devem ser introduzidas com o objetivo de proporcionar a evolução da eficiência operacional, estimulando a obediência e o respeito às políticas da administração (IBRACON, 1996, p. 53).

As deficiências do controle interno encontram-se, na empresa contemporânea em seus dois principais setores: operacional e administrativo. A adequada aplicação diária do controle sobre cada uma dessas áreas é de extrema importância para que se alcance os resultados mais favoráveis com menores desperdícios, conforme mostra Crepaldi (2013, p. 463) fala sobre controle interno:

[...] refere-se aos procedimentos e à organização adotados como planos permanentes da empresa”. Isso pode ser explicado conforme já supracitado, que o controle interno é o mecanismo que faz o planejamento estabelecido seja cumprido e diz ainda que, quando ele é exercido adequadamente, ele assume importância fundamental para que a empresa possa atingir os resultados mais favoráveis com os menores desperdícios possíveis

Ainda Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 84) apresentam, de modo geral, os principais objetivos do conjunto de sistema de controle interno:

- a) verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- b) obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
- c) comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- d) proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
- e) prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
- f) servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
- g) registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- h) estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio de relatórios;
- i) assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
- j) assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período; e
- k) permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

Essas afirmações mostram que os objetivos principais do controle interno consistem, resumidamente, em focar naquilo que a empresa estabelece e proteger seus ativos (bens e direitos), organizar as informações contábeis de forma verídica e com maior grau de confiabilidade e veracidade possível, estimular e auxiliar todos os setores da empresa no quesito de fazer com que eles foquem nos objetivos da empresa e elaborem suas atividades

com eficiência, para que a empresa alcance seus objetivos e fazer com que todas as áreas da empresa estejam em simbiose e com o mesmo foco, facilitando sua aderência no planejamento elaborado pela administração.

De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade – NBCT 315, o controle interno é um processo desenvolvido por todas as partes de uma organização, pelo qual todos são envolvidos, porém coordenado pelo conselho de administração e apoiado pela diretoria executiva, e executado pelo restante dos funcionários. O controle interno é desenvolvido para assegurar, com convicção, que os objetivos da empresa sejam atingidos, objetivos esse que são a efetividade e a eficiência operacional, fidedignidade nos relatórios financeiros e a conformidade com as diretrizes legais (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2012).

Attie (2009) aponta alguns princípios básicos do controle interno:

- Delimitação exata da responsabilidade;
- Segregação de atividades de contabilização e de operacionalização;
- Comprovação das operações realizadas;
- Pessoal qualificado e treinado;
- Rotatividade entre funcionários nas atividades;
- Manuais e normas de procedimentos para as atividades;
- Sistemas de revisão e avaliação das operações.

Sá (2002), defende que precisa existir as seguintes políticas administrativas para andamento eficaz do controle interno:

- Existência de um plano de organização com a distribuição de responsabilidades;
- Políticas de autorização e de registros das transações;
- Zelo de elemento humano no desempenho das funções
- Qualidade e responsabilidade do pessoal.

De acordo com Ritta (2008, p. 67), “um sistema de controle adequado depende de pessoas qualificadas, utilização de técnicas e métodos de trabalho apropriados; eficácia na aplicação das normas técnicas de contabilidade; eficiência dos materiais utilizados e aferição dos resultados obtidos”.

É quase impossível uma empresa que não utiliza sistemas de controles que possibilitam garantir a conservação do fluxo de suas operações, conseqüentemente conseguir um crescimento dentro da realidade do mercado competitivo. Neste sentido, Rezende e Favero (2004, p. 40) defende que “toda empresa possui controles internos, mas nem todos

estão adequados a sua realidade. O sistema de contabilidade tem que estar apoiado em um Controle Interno eficiente para que os resultados sejam fidedignos”.

### 2.2.2 O controle interno e a contabilidade

Attie (1985, p. 60), afirma que “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 seus relatórios”.

As informações contábeis que não são fidedignas ou mal elaboradas podem direcionar as conclusões ao erro e se tornar fatais à empresa. Mesmo não parecendo, muitas empresas não conhecem os sistemas que são implantados de controle interno, e que somente com colaboradores confiáveis, estarão livres de quaisquer irregularidades. Este excesso de confiança nos colaboradores pode dar ênfase a algumas possíveis fraudes, além disso, quando não existem procedimentos de controle interno, são frequentes os erros involuntários e os desperdícios, nos quais sem o controle interno devido passam despercebidos pelo empresário, que estará sendo iludido com informações não condizentes com a realidade da empresa (ATTIE, 1985).

Segundo Franco, (1982, p. 134) a contabilidade é a principal ferramenta de controle que possui uma administração. São, portanto, meios de controle interno todos os registros, livros, fichas, papéis, formulários, pedidos, notas, recibos, faturas, documentos, impressos, ordens internas e demais ferramentas de uma gestão administrativa que somam um sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizados pelos administradores para exercer o controle sobre todos os acontecimentos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem função direta ou indiretamente relacionadas com a empresa, o patrimônio e o funcionamento da empresa.

Ainda de acordo com a Coleção Seminários CRC-SP/Ibracon (2000, p. 59), o controle interno em conjunto com a contabilidade, deve garantir que:

- As operações sejam executadas de acordo com as autorizações gerais ou específicas da administração; as operações sejam registradas oportunamente pelo valor correto, nas contas adequadas e no período contábil certo, de maneira que o preparo das demonstrações contábeis seja realizado dentro de critérios estáveis e que possa haver um controle contábil dos ativos;

- O acesso aos ativos seja realizado apenas por pessoa autorizada, para minimização da ocorrência de fraudes e, no caso de existir alguma, haver a possibilidade de descobrimento rápido e determinação de sua abrangência;
- A comparação dos registros de controle dos ativos com os ativos existentes ocorra com intervalos razoáveis para que sejam tomadas medidas saneadoras em 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;
- Um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais e estratégicos do negócio possa ser obtido.

### **2.3 Controle financeiro**

De acordo com Gitman (2010) finanças significa gerenciar o dinheiro. Neste contexto, as empresas necessitam ter um sistema de controle das suas finanças que lhe proporcione o real conhecimento da situação financeira da entidade, para que assim, possam ser elaborados planejamentos e estratégias em prol da organização.

O controle interno financeiro precisa englobar duas áreas: contas a pagar e contas a receber. Esses controles precisam estar de acordo com os objetivos do controle interno e para salvaguardar os bens e direitos da empresa e preservar de forma justa e ética as obrigações.

Crepaldi (2013, p. 382) salienta que:

Quanto as contas a receber, a tendência, com a crise de caixa na maioria das companhias, é abrir mão de recolher parte do valor financeiro (multas, juros) e receber apenas o montante principal. Pode haver dúvidas se o responsável pelo setor usou o bom senso ou foi propositadamente conivente.

E com relação ao contas a pagar, o autor sugere que sejam controlados os cheques, a fim de verificar a possibilidade de serem fantasmas, focar na antecipação de pagamentos, com finalidade de verificar se não há indício de propinas e verificar se essas situações não estão consumindo o dinheiro de investimento das empresas (CREPALDI, 2011).

O planejamento, análise e controle de valores que entram e saem da empresa são relacionados a gestão financeira, podendo ser eles originados de diversos setores de empresas. O qual tem por objetivo aumentar o patrimônio da empresa, através de melhorias dos

resultados, fazendo assim um registro adequado das transações realizadas tanto no contas a pagar como a receber.

### 2.3.1 Contas a pagar

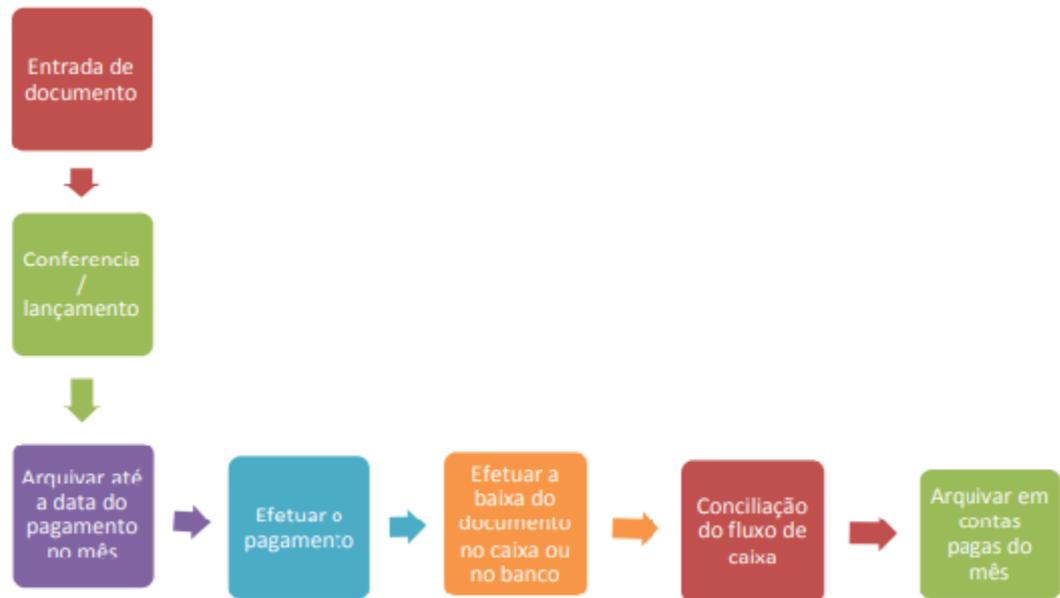
As contas a pagar da empresa representam às obrigações da empresa com terceiro, ou seja, de compras de mercadorias ou prestação de serviços ou de algum outro serviço de áreas afins, afirma Crepaldi (2013, p. 730) “as obrigações da empresa compreendem normalmente os seguintes grupos de contas: Empréstimos a pagar; Fornecedores de mercadorias; Impostos a recolher; Salários a pagar; outras obrigações; Provisões”. De acordo com Hoji (2001, p. 88) o controle de “contas a pagar fornecem recursos para financiar os ativos operacionais”. Portanto, contas a pagar significam, sinteticamente, todos os compromissos da empresa.

É possível verificar através do controle financeiro das contas a pagar, visualizar quais compromissos foram assumidos pela empresa, facilitando o controle das datas para serem efetuados os devidos pagamentos.

Crepaldi (2013, p. 629) diz ainda que “o controle das contas a pagar deve possuir foco nos quesitos de analisar se tais contas realmente representam obrigações correntes e devem ser devidamente autorizadas antes de serem pagas”. Diz ainda que as importâncias incluídas no contas a pagar precisam ser analisadas para verificar se estão classificadas de forma adequada e diz ainda para verificar se as contas a pagar possuem todas as obrigações correntes significativas.

Para ter uma gestão satisfatória no contas a pagar, o controle interno deverá estar totalmente ligado a análise de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridades nos pagamentos.

Figura 2 – Processo de controle de contas a pagar



Fonte: SILVA (2013, p. 24)

Conforme mostra a Figura 2, é necessária determinar cada ponto a ser seguido para um processo de controle mais eficiente, mostrando que o controle de contas a pagar e despesas é essencial, pois estar em dia com as obrigações financeiras é indispensável, obedecer ao vencimento de cada duplicata fazendo uma projeção para ter o controle dos fornecedores, gastos e despesas.

### 2.3.2 Contas a receber

O controle de contas a receber é um dos principais componentes para dar vida ao fluxo de caixa. Sendo assim, o controle tem o poder de atuar de proporcionar diariamente um acompanhamento para atualizar as estimativas com o que foi realizado, evitando eventuais escassezes de caixa.

As contas a receber são determinadas como valores creditados, representados na maioria das vezes por boletos e estão relacionadas com as receitas da empresa. Neste sentido, Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 95) afirmam que “contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas em geral. São valores a receber decorrentes de vendas de mercadorias e serviços a clientes”.

Ainda, Almeida (2010, p. 168) apresenta o setor de contas a receber como “[...] direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objetivo social da empresa”, que se tratam na verdade, como valores pendentes, onde são previamente negociados com clientes, mediante aceitação do pagamento a prazo, determinando - se em um valor a ser recebido. São originados a partir da transferência de um bem ou serviço da empresa para seu cliente mediante recebimento de valor ou compromisso de agendamento de pagamento de determinado valor. Crepaldi (2013, p. 648) explica ainda que “contas a receber representam o compromisso assumido pelos clientes (compradores) de pagar alguma coisa e, assim sendo, apresentam aspectos subjetivos, não existentes no caixa e bancos”.

Segundo o conceito de Attie (2011, p. 369), contas a receber tem-se por entendimento que:

As entidades realizam operações de venda de suas mercadorias, produtos ou serviços. Quando essas vendas são efetuadas para posterior recebimento, ou seja, a prazo, geram para a entidade um direito. Esse é registrado no ativo como contas a receber. Portanto, as contas a receber referem-se aos direitos que a entidade é titular, decorrente dos eventos econômicos de venda a prazo de mercadorias, produtos e serviços relativos ao seu objeto social.

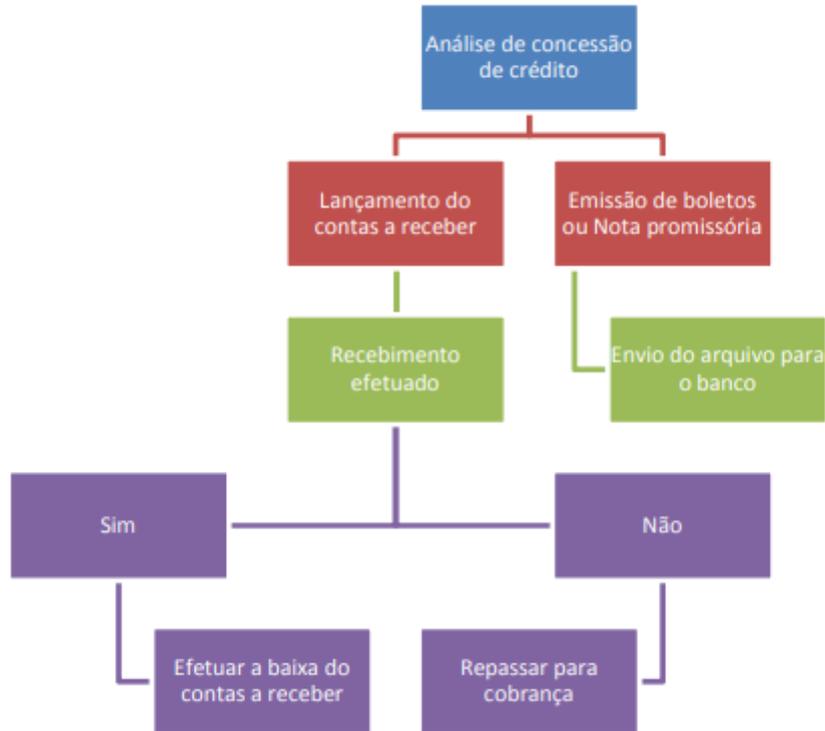
É importante salientar, que um controle precisava ser bastante rígido no que diz respeito às transações que diminuirão o contas a receber, ou seja, o controle sobre recebimentos de caixa e bancos, pois são eles que irão diminuir esse direito, e para que não haja fraudes e desvios, é necessário também, a supervisão do gestor nos fechamentos e análises das operações diárias.

Para que não ocorra inadimplência para a empresa, é preciso um correto gerenciamento do contas a receber, evitando a consequência dos possíveis problemas em seu fluxo de caixa, que em diversas situações, fazendo com que a empresa venha a buscar capital de terceiros. Sendo assim faz-se necessário um sistema de controle que possa diminuir ou minimizar esse risco. Esse controle deve ser feito diariamente, sendo realizada a conferência das duplicatas em atraso, analisando a situação de cada cliente.

Por meio de um eficiente e rígido controle de contas a receber é possível identificar quais são os clientes que estão com seus pagamentos em dia, os clientes inadimplentes e as duplicatas a vencer. Mas todo o processo de contas a receber se inicia com uma boa análise da concessão de crédito a clientes, esse fator determinará o índice de inadimplência da empresa.

Ritta (2008) salientam que para que isso não venha a acontecer se faz necessário assim de um controle de documentação permitindo a rastreabilidade e análise dos documentos.

Figura 3: Processo de controle de contas a receber



Fonte: SILVA (2013, p. 25)

Como mostra a Figura 3, o controle desses processos evita que lançamentos sejam feitos de forma errada ou que algum dado possa ser adulterado, também evita que algum cliente deixe de efetuar o pagamento em dia. O controle de contas a receber tem como objetivo controlar os recebíveis existentes na empresa referente às vendas realizadas a prazo para que se possa ter a informação do montante a ser recebidos, previsão de vencimentos e os clientes que já possuem vencimento em atraso e daqueles que pagam em dia e por fim fornecer dados para que seja efetuado o fluxo de caixa.

### **3 METODOLOGIA**

Para entender o significado de método, pode se compará-lo a um caminho para se chegar num determinado fim ou objetivo. O método científico é um conjunto de procedimento intelectuais e técnicos, que analisa todo um contexto para se atingir um conhecimento o que se é estudado (GIL, 2002).

Segundo Lakatos e Marconi (2010) método é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite chegar ao objetivo, com maior segurança e economia, conhecimentos válidos e verdadeiros, desenhando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Para tanto, apresentar-se-á a classificação da pesquisa, os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

O presente trabalho classifica-se quanto a forma de abordagem do problema como pesquisa qualitativa, quanto aos objetivos como pesquisa descritiva e quanto aos procedimentos técnicos como estudo de caso. Isto posto, elucidar-se-á cada uma das pesquisas.

Segundo Netto (2009) pesquisa qualitativa não tem a preocupação com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. A presente pesquisa caracteriza-se como tal, por entender as deficiências de uma empresa, que precisará ser estudada e entendida para desenvolver uma estratégica em que auxiliará na reestruturação desta empresa.

Quanto aos seus objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa de caráter descritivo, pois visa descrever as formas de auxílio da contabilidade gerencial, no controle interno de uma empresa. Neste sentido, Netto afirma que a pesquisa descritiva é aquela que exige do investigador inúmeras informações sobre o que se deseja pesquisar, onde se pretende descrever fatos e fenômenos de uma determinada realidade (NETTO, 2009).

A pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos classifica-se como estudo de caso, pois o pesquisador não pretende intervir sobre o objeto estudado, mas revela-lo tal como o percebe. A principal característica do estudo de caso é o estudo que tem foco total num único caso, sendo este o escolhido por aqueles que querem aprofundar seus conhecimentos num determinado assunto específico (BEUREN, 2008). A presente pesquisa estudará as informações dos documentos da microempresa Beta Ltda, que presta serviços na cidade de

Santa Maria, de limpeza em condomínios e empresas, empresa que está no mercado há menos de cinco anos e precisa de uma reestruturação no setor de contas a pagar e contas a receber.

Gil (2002, p. 54) mostra propósitos do estudo de caso:

a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O método de estudo de caso deve ser utilizado para pesquisas nas quais o pesquisador tenha dificuldade no controle sobre os documentos estudados podendo, assim, manipulá-lo e, também, quando se tratar de um fenômeno moderno e que pouco tenha sido estudado em outras pesquisas.

### **3.2 Procedimento de coleta, tratamento e análise dos dados**

A coleta de dados foi realizada na empresa Beta Ltda, para tanto, foram coletadas as seguintes informações: como está sendo realizado o controle do setor de contas a pagar e a receber da empresa estudada, visto que, essa empresa de porte pequeno, não possui um sistema de controle específico, somente um armazenamento de documento como contas a serem pagas numa pasta no seu escritório. Logo, após foi realizado um levantamento dos documentos, referente a contas a pagar e contas a receber, com o objetivo de minimizar o esquecimento de contas a serem pagas, evitando posteriormente prejuízo com juros e multas e também, facilitar a identificação daqueles clientes que deixaram de realizar o pagamento.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental e descritiva pois nesta pesquisa, foi realizado uma entrevista com o gestor da empresa, onde através dos documentos obtidos pelo levantamento dos dados, foi analisado a estruturação do setor financeiro. Os documentos analisados foram: boletos, extratos bancários, recibos e notas, que demonstram tudo que a empresa possuía de contas para pagamento e tudo que entrou do caixa da empresa. Estas fontes tem a capacidade de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo, porque nem sempre se obtém dados para pesquisa satisfatória utilizando pessoas (GIL, 2008).

No Quadro 1 pode-se verificar a síntese dos procedimentos de análise de dados por objetivo específico proposto.

Quadro 2- Síntese dos procedimentos de análise dos dados por objetivo específico proposto:

| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>                          | <b>ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</b>                            | <b>INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>          | <b>ANÁLISE DOS DADOS</b>                   |
|---|--|--|--|
| Contextualização da empresa.                          | Estudo de caso;<br>Qualitativa;<br>Descritiva;<br>Documental | Entrevista Semi –<br>estruturada<br>Documentos | Análise Descritiva,<br>Análise Documental, |
| Investigar quais controles são utilizados na empresa. |  | Entrevista Semi –<br>estruturada<br>Documentos | Análise Descritiva,<br>Análise Documental, |
| Propor controles gerenciais para o setor financeiro.  |  | Entrevista Semi –<br>estruturada<br>Documentos | Análise Descritiva,<br>Análise Documental, |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A análise dos dados e resultados obtidos foi realizada com o propósito de implementar uma ferramenta da contabilidade gerencial que irá auxiliar no controle financeiro da empresa analisada. Primeiramente foi realizado uma entrevista com o gestor da empresa, para então entender como é estruturado o setor financeiro e quais controles utilizam, propondo a ideia de implementar uma planilha automatizado, que contará com a previsão de contas a pagar, com controle daquelas que são fixas e também as eventuais, assim como, a precisão do contas a receber dos seus clientes. Conseguindo assim, realizar um fluxo de caixa da empresa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo apresentar-se-á os resultados da pesquisa quanto aos três objetivos específicos. No primeiro momento traz-se uma caracterização da empresa estudada, seguindo das ferramentas ou controles financeiros que estão sendo aplicados na microempresa, e por fim se propõem controles para o setor financeiro.

Entretanto se descreveu as características da empresa objeto de estudo, na qual foi destacado que tipos de controles financeiros que a empresa faz uso, assim proporcionando uma visão global e através disso adaptar novos controles e propor o fluxo de caixa projetado e realizado.

### 4.1 Caracterização da empresa

A empresa Beta Ltda, é uma microempresa do ramo da prestação de serviços, realiza os serviços de limpeza e jardinagem, em condomínios, empresas e prédios em geral. Está no mercado pouco mais de três anos, aos poucos vai se introduzindo na competitividade do mercado neste setor, que, em Santa Maria/RS está mais visível o grande número de empresas que estão aderindo a este ramo, visto que, no mundo de negócios atual onde inovações no processo de gestão empresarial e financeira são necessárias, informações são transmitidas a velocidade da luz.

A empresa está constituída na forma de empresário individual. A mesma iniciou suas atividades em 13 de janeiro de 2016, com os seguintes objetos sociais, que podem ser visualizados no Quadro 3:

Quadro 3 - Atividades da empresa

| Atividades             | CNAE   |
|------------------------|--|
| Atividade principal    | 81.21-4-00 - Limpeza em prédios e em domicílios.   |
| Atividades secundárias | 81.11-7-00 - Serviços combinados para apoio a edifícios, exceto condomínios prediais;<br>81.29-0-00 - Atividades de limpeza não especificadas anteriormente;<br>81.30-3-00 - Atividades paisagísticas. |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com o Quadro 3, os objetos sociais estão devidamente cadastrados na junta comercial, receita federal, estadual e no município com os alvarás necessários para a realização de suas atividades.

A empresa é tributada pelo Simples Nacional, enquadrada no anexo IV, de acordo com as suas atividades. A seguir mostra a tabela do Simples Nacional 2018 do anexo IV:

Quadro 4 – Tabela Simples Nacional 2018 – Serviços

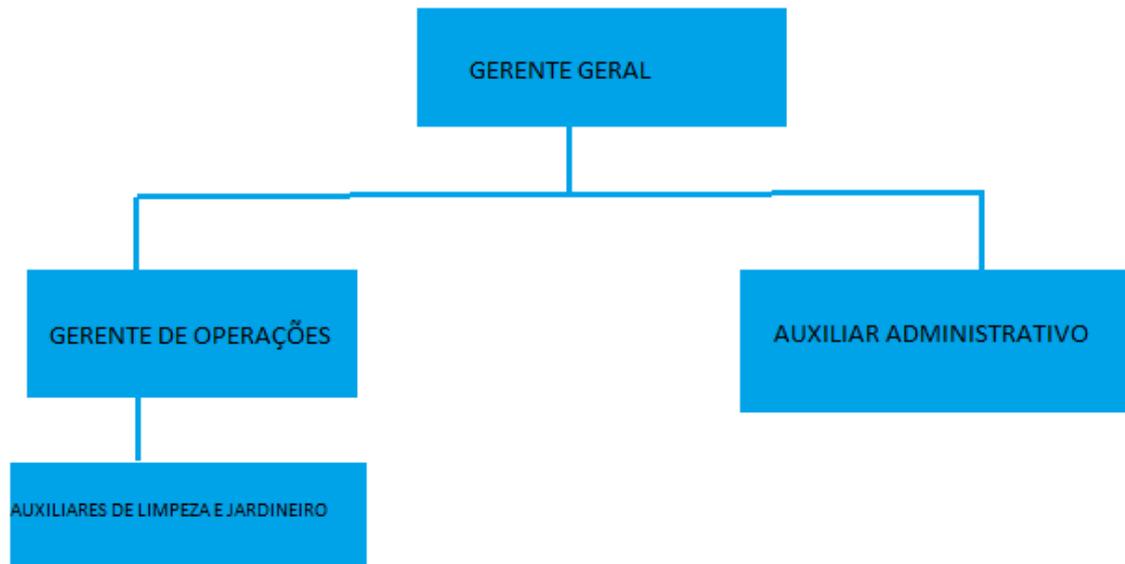
| <b>Faixa</b> | <b>Alíquota</b> | <b>Valor a deduzir (em R\$)</b> | <b>Receita bruta em 12 meses</b> |
|--------------|-----------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 1 faixa      | 4,50%           | R\$ -                           | até 180.000,00                   |
| 2 faixa      | 9,00%           | R\$ 8.100,00                    | de 180.000,01 a 360.000,00       |
| 3 faixa      | 10,20%          | R\$ 12.420,00                   | de 360.000,01 a 720.000,00       |
| 4 faixa      | 14,00%          | R\$ 39.780,00                   | de 720.000,01 a 1.800.000,00     |
| 5 faixa      | 22,00%          | R\$ 183.780,00                  | de 1.800.000,01 a 3.600.000,00   |
| 6 faixa      | 33,00%          | R\$ 828.000,00                  | de 3.600.000,01 a 4.800.000,00   |

Fonte: Lei complementar nº 123/06 (BRASIL, 2006).

O Quadro 4 demonstra-se a tabela do Simples Nacional 2018, visualiza-se as alíquotas de acordo com o faturamento anual da empresa em reais e o valor a deduzir.

Com base nos dados levantados ao longo do estudo, ou seja, por meio da entrevista, observação e dos documentos analisados foi possível estruturar organograma da empresa, o qual se apresenta na Figura 4.

Figura 4: Organograma da empresa.



Fonte: Dados da empresa (2019).

A empresa possui no total de 15 funcionários, sendo 1 gerente geral, 1 gerente de operações, 1 auxiliar administrativo e 11 auxiliares de limpeza e 1 jardineiro, conforme pode ser visualizado na Figura 4.

Conforme a Figura 4, o gerente geral é a proprietária que a sua função é realizar os orçamentos de serviços prestados e que junto do auxiliar administrativo, realizam as tomadas de decisões, pois com a ajuda do auxiliar é realizado uma análise da saúde financeira e as necessidades da empresa, afim de tomar algumas decisões como a compra de equipamentos, maquinas, rescisões ou contratações de funcionários. A gerente de operações é quem faz a fiscalização dos serviços nos condomínios e também quem faz as escalas da semana das auxiliares de limpeza. O auxiliar administrativo é quem cuida de toda a parte financeira e administrativa da empresa. As auxiliares de limpeza e o jardineiro são quem fazem a limpeza e a jardinagem, estes são conduzidos e fiscalizados pela gerente de operações.

Entendido o funcionamento dos setores partiu-se para análise da gestão financeira da empresa para finalmente se propor um modelo de fluxo de caixa projetado para uma microempresa no ramo de prestação de serviços para fins de controle financeiro.

## 4.2 Ferramentas e/ou controles gerenciais aplicados na microempresa

Neste item será descrito como ocorre à gestão financeira da empresa objeto de estudo.

Foi realizada uma visita na empresa Beta Ltda para verificar a atual situação em que se encontra, analisando primeiramente os controles gerenciais financeiros existentes. Concluída a visita na empresa, foi visto que não há um controle financeiro adequado a atual situação desta empresa.

O controle de contas a pagar da empresa é realizado pelo auxiliar administrativo, em que este separa em uma pasta, os boletos a vencer do mês, e dentro dela vai controlando por dia as contas que precisam ser pagas, como fornecedores, aluguel, telefone, conta de energia, água, FGTS, sindicato, INSS, Simples Nacional, entre outros. Algumas das contas a pagar, como o simples nacional, e-social e demais impostos da empresa, vem por e-mail enviado pelo escritório de contabilidade da empresa.

A tomada de decisões fica sob responsabilidade da gerente geral da empresa com o auxílio do auxiliar administrativo. É realizada uma análise de tudo o que se tem para pagar ainda no mês e de como está a saúde da empresa para então tomar alguma decisão financeira, como compra de equipamentos, materiais de limpeza, rescisão e contratação de funcionário, e também caso a empresa necessite de um empréstimo para capital de giro.

O orçamento de serviços prestados pela empresa é elaborado pela gerente geral, e é elaborado de acordo com o custo do funcionário, tamanho da propriedade e tempo gasto para realizar o serviço. O valor dos serviços prestados pela empresa varia de acordo com a frequência semanal, ou seja, pela quantidade de dias da semana trabalhados multiplicado de horas diárias necessárias para executar o serviço.

O caixa/bancos da empresa é controlado por extratos da conta bancária, realizado pelo auxiliar administrativo, onde é monitorado tudo que entra e sai da empresa, como pagamentos de funcionários que é realizado via transferências e os pagamentos de fornecedores que são por boletos debitados da conta via internet *banking*. A empresa trabalha com os serviços da instituição financeira Caixa Econômica Federal, sendo assim, o sistema de cobrança também é realizado pelo sistema desta instituição. Sempre que há necessidade de algum valor em espécie é feita à retirada no banco, para evitar que valores circulem pelo escritório é sempre deixado na conta bancária.

O contas a receber, não possui nenhum tipo de controle específico, apenas é monitorado os extratos bancários, cuidando os depósitos e as liquidações dos boletos gerados pela empresa entregues aos clientes, conforme listagem impressa.

Todo o final de mês é gerado boletos para pagamentos no próximo mês, através do sistema da Caixa Econômica Federal, para pagamento nos dias acordado via contrato com seus clientes, geralmente são os dias 05, 10 e 20 de cada mês. Alguns pagamentos são recebidos em dinheiro físico ou cheque, que são diretamente depositados no banco.

O auxiliar administrativo é quem cuida de toda esta parte financeira, verifica diariamente a conta bancária para ver o que entrou e saiu da conta, realizando assim, um “controle de caixa” da empresa, visto que, este controle não é o melhor, pois foi percebido que apesar do controle das entradas e saída de valores, ocorre a mistura das contas pessoais com as contas da empresa, ferindo um dos principais princípios contábeis, que é o Princípio da Entidade.

O Princípio da Entidade, dentro da contabilidade, diz respeito ao patrimônio da empresa, que não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituições. As finanças da empresa necessitam de autonomia para que um ambiente saudável se forme nas rotinas produtivas e o caixa pode ser facilmente controlado.

#### **4.3 Propor controles para o setor financeiro (contas a pagar e a receber)**

As micro e pequenas empresas podem ser assim classificadas através do número de funcionários, da receita bruta ou do faturamento anual e são, em sua maioria, do ramo da prestação de serviço. O ambiente interno das empresas em questão normalmente tem caráter familiar, apresentam um pequeno número de funcionários, em geral uma única pessoa realiza as funções de todos os cargos e são classificadas como firma individual.

Nessas empresas é comum observar problemas de gerenciamento financeiro, pois, dentre outros motivos, há dificuldade na separação do dinheiro próprio e da empresa, acumulação de tarefas, falta de conhecimento adequado por parte das pessoas e, ainda, pouca importância é dada para as questões gerenciais. De acordo com o SEBRAE as principais causas do desaparecimento dos micros e pequenas empresas brasileiras são: falta de planejamento e controle financeiro; informações do mercado; complexidade tributária; brigas familiares ou de sócios; falência; encerramento espontâneo de atividades (SEBRAE, 2014).

A empresa do estudo em questão é uma microempresa que atua no ramo da prestação de serviços. Constatou-se que a empresa possui controles internos pontuais, porém sem

regramento e rotina. Não realiza controles financeiros, que permitam conhecimento da saúde financeira da empresa, o que dificulta a tomada de decisão.

Com isso foi sugerido que antes de tudo que a pessoa responsável pelo setor financeiro da empresa, no caso o auxiliar administrativo desta empresa, venha entender e estudar todos os processos de controles e planilhas montadas para conseguir conduzir de forma correta a administração desta empresa.

Assim, o trabalho iniciou pelo levantamento de todas as entradas e saídas do caixa. Após o levantamento foi realizado uma planilha automatizada, utilizando o Excel. Também para auxílio na estruturação do controle financeiro foram verificados as contas do mês e a previsão dos pagamentos dos clientes. Essas informações são úteis para estruturar um controle dos valores previsto e realizado sendo que as despesas assumidas mediante contrato, já tem seus valores conhecidos e podem ser acompanhados, diante de um controle de caixa correto. Ainda, ajuda na orientação o tomador de decisão a definir as formas de pagamento e possíveis parcelamentos propostos, seja de salários realizando adiantamentos ou pagamentos de algumas contas.

Conforme o Quadro 5, o controle de contas a receber foi montado da seguinte forma:

Quadro 5 – Controle de contas a receber

| CONTROLE CONTAS A RECEBER - COMP.11/2019 |                   |                      |            |                       |                      |  |
|--|-------------------|----------------------|------------|-----------------------|----------------------|--|
| Cliente                                  | Numero Nota Fisc: | Valor Líquido        | Vencimento | Data Recebimento      | Valor Recebido       |  |
| Administradora 1                         | 505               | R\$ 11.000,00        | 10/11/19   | 10/11/2019            | 11.000,00            |  |
| Administradora 3                         | 510               | R\$ 6.329,95         | 15/11/19   |                       |                      |  |
| Administradora 4                         | 511               | R\$ 4.683,35         | 20/11/19   | 20/11/2019            | 1.750,00             |  |
| Administradora2                          | 506               | R\$ 4.510,00         | 12/11/19   |                       |                      |  |
| Condominio 1                             | 500               | R\$ 1.285,00         | 24/11/19   | 24/11/2019            | 1.285,00             |  |
| Condominio 2                             | 502               | R\$ 1.750,00         | 10/11/19   | 10/11/2019            | 1.750,00             |  |
| Condominio 3                             | 503               | R\$ 1.500,00         | 15/11/19   |                       |                      |  |
| Condominio 4                             | 504               | R\$ 1.200,00         | 10/11/19   | 10/11/2019            | 1.200,00             |  |
| Empresa 1                                | 501               | R\$ 3.000,00         | 22/11/19   |                       |                      |  |
|  |                   |                      |            |                       |                      |  |
|  |                   |                      |            |                       |                      |  |
|  |                   |                      |            |                       |                      |  |
|  |                   |                      |            |                       |                      |  |
| <b>Total a Receber</b>                   |                   | <b>R\$ 35.258,30</b> |            | <b>Total Recebido</b> | <b>R\$ 16.985,00</b> |  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para o controle das contas a receber sugere-se que seja elaborado semanalmente o controle, preenchendo a cada nova informação que houver ou cada novo contrato fechado, para assim, possibilitar ao auxiliar administrativo o controle da data e cada valor recebido e a receber. Na coluna dos clientes pode ser possível filtrar por administradora, condomínio ou

empresa. A importância desta ferramenta gerencial é permitir um acompanhamento da adimplência dos clientes, bem como, servir também para um planejamento financeiro, assim facilitando a tomada de decisão.

Também foi pensando em organizar dentro do contas a receber as Notas Fiscais de serviços emitidas no mês, conforme demonstra o Quadro 6:

Quadro 6 – Controle de notas fiscais e boletos

| COMPÊTENCIA 11/2019 |             |        |                      |           |                     |  |
|---------------------|-------------|--------|----------------------|-----------|---------------------|--|
| Data                | Descrição   | Nº NF  | Valor                | Cliente   | Opção Pagto         |  |
| 30.10               | LIMP MENSAL | 500    | R\$ 1.285,00         | Cliente A | Depósito 20 dias    |  |
| 30.10               | LIMP MENSAL | 501    | R\$ 3.000,00         | Cliente B | BOLETO 22.11        |  |
| 30.10               | LIMP MENSAL | 502    | R\$ 1.750,00         | Cliente C | BOLETO 10.11        |  |
| 30.10               | LIMP MENSAL | 503    | R\$ 1.500,00         | Cliente D | BOLETO 15.11        |  |
| 30.10               | LIMP MENSAL | 504    | R\$ 1.200,00         | Cliente F | BOLETO 10.11        |  |
| 30.10               | LIMP MENSAL | 505    | R\$ 11.000,00        | Cliente G | BOLETO 25 COM 10.11 |  |
| 30.10               | LIMP MENSAL | 506    | R\$ 4.510,00         | Cliente H | BOLETO 12.11        |  |
| 30.10               | LIMP MENSAL | 510    | R\$ 6.329,95         | Cliente I | BOLETO 15.11        |  |
| 30.10               | LIMP MENSAL | RECIBO | R\$ 4.683,35         | Cliente J | BOLETO 20.11        |  |
|                     |             |        |                      |           |                     |  |
|                     |             |        |                      |           |                     |  |
| <b>Total NF</b>     |             |        | <b>R\$ 35.258,30</b> |           |                     |  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na planilha de controle das notas fiscais e boletos serão lançados e controlados os serviços prestados por emissão da nota e também controlando os boletos emitidos por data de vencimento, destacando a importância do correto preenchimento das informações. Este controle será de grande valia para o gestor, pois através dele será possível ter uma visão das Notas Fiscais a receber. Um bom controle financeiro trará confiança tanto para clientes quanto para a empresa.

Apresenta-se no Quadro 7 a seguir a visualização da planilha de controle das despesas.

Quadro 7 - Controle das contas a pagar

| <b>CONTAS A PAGAR – MES NOVEMBRO/2019</b> |             |                   |               |
|---|-------------|-------------------|---------------|
| <b>VECTO</b>                              | <b>Tipo</b> | <b>MENSAL</b>     | <b>VALOR</b>  |
| 15.11                                     | 24          | ALUGUEL           | 2.000,00      |
| 15.11                                     | 22          | PESSOAL/ENCARGOS  | 214,00        |
| 18.11                                     | 21          | FORNECEDOR A      | 233,40        |
| 18.11                                     | 21          | FORNECEDOR B      | 125,00        |
| 19.11                                     | 26          | INSS              | 4.020,09      |
| 19.11                                     | 26          | SIMPLES           | 838,20        |
| 20.11                                     | 25          | TELEFONE INTERNET | <u>280,00</u> |
|   |             |                   |               |
|   |             |                   |               |
|   |             |                   |               |
|   |             |                   |               |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na planilha controle de contas a pagar, são lançadas as contas mensais de aluguel, energia, luz, telefone, cartão de crédito, impostos, fornecedores, na qual os valores são distribuídos de acordo com cada tipo de despesa e demonstrada no fluxo de caixa projetado. Conseguindo obter assim, um controle das contas que precisam ser pagas no mês, evitando desperdícios de juros e multas referentes a esquecimento dos pagamentos destas contas.

Apresenta-se a planilha de controle de caixa realizado, que poderá ser visualizado no Quadro 8:

Quadro 8 - Controle de saldo de caixa e banco

| CONTROLE DE CAIXA REALIZADO 11/2019 |      |  |                       |           |           |
|-------------------------------------|------|--|-----------------------|-----------|-----------|
| DATA                                |      |  | DESCRIÇÃO             | ENTRADA   | SAIDA     |
| Saldo Inicial de Caixa              |      |  |                       | 12.000,00 |           |
| Saldo Final de Caixa                |      |  |                       |           | 8.001,68  |
|                                     | Tipo |  | TOTAIS                | 13.950,00 | 17.948,32 |
| 01.11                               | 21   |  | FORNECEDOR B          |           | 100,84    |
| 01.11                               | 22   |  | PGTO VALE ALIMENTACAO |           | 3.102,60  |
| 05.11                               | 22   |  | PGTO FUNCÍ            |           | 12.088,98 |
| 05.11                               | 21   |  | FORNECEDOR A          |           | 100,00    |
| 07.11                               | 26   |  | FGTS                  |           | 1.289,31  |
| 10.11                               | 11   |  | CLIENTE A             | 1.750,00  |           |
| 10.11                               | 11   |  | CLIENTE B             | 1.200,00  |           |
| 10.11                               | 11   |  | CLIENTE C             | 11.000,00 |           |
| 10.11                               | 25   |  | AGUA                  |           | 78,77     |
| 11.11                               | 26   |  | PMSM                  |           | 149,06    |
| 11.11                               | 29   |  | CONTABILIDADE         |           | 350,00    |
| 11.11                               | 33   |  | CARTAO DE CREDITO     |           | 338,76    |
| 11.11                               | 30   |  | COMBUSTÍVEL           |           | 350,00    |
|                                     |      |  |                       |           |           |
|                                     |      |  |                       |           |           |
|                                     |      |  |                       |           |           |
|                                     |      |  |                       |           |           |
|                                     |      |  |                       |           |           |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Controle de saldo de caixa e também de banco, também controlado diariamente. Cada recebimento em dinheiro dar baixa lançando no caixa com as respectivas datas e valores de recebimento de recebimento á vista. Os pagamentos de despesas e fornecedores também é lançado nesta planilha, assim estes valores baixados (pagos) automaticamente irão aparecer cada um na sua devida conta cadastrada dentro do fluxo de caixa realizado. Monitora-se os extratos bancários diariamente, verificando os débitos e entradas de valores para lançar no controle de caixa.

Logo, após todos esses controles será possível propor o fluxo de caixa projetado x realizado, onde a empresa pode obter um maior controle e planejamento da sua situação financeira.

Por fim, é proporcionado a planilha de controle do fluxo de caixa projetado x realizado, Quadro 9.

## Quadro 9 - Fluxo de Caixa

| ANÁLISE FLUXO DE CAIXA COMP. 11/2019 |   |  |       |                  |                               |   |  |       |                  |
|--------------------------------------|---|--|-------|------------------|-------------------------------|---|--|-------|------------------|
| FLUXO DE CAIXA REALIZADO             |   |  |       | X                | FLUXO DE CAIXA PROJETADO      |   |  |       |                  |
| ENTRADAS                             |   |  |       |                  | ENTRADAS                      |   |  |       |                  |
| Recebimentos à Prazo                 |   |  | conta |                  | Recebimentos à Prazo          |   |  | conta |                  |
|                                      |   |  | 11    | 13.950,00        |                               |   |  | 11    | 21.308,30        |
|                                      | 0 |  | 12    | -                |                               | 0 |  | 12    |                  |
|                                      | 0 |  | 13    | -                |                               | 0 |  | 13    |                  |
|                                      | 0 |  | 14    | -                |                               | 0 |  | 14    |                  |
|                                      | 0 |  | 15    | -                |                               | 0 |  | 15    |                  |
|                                      | 0 |  | 16    | -                |                               | 0 |  | 16    |                  |
|                                      | 0 |  | 17    | -                |                               | 0 |  | 17    |                  |
|                                      | 0 |  | 18    | -                |                               | 0 |  | 18    |                  |
| Outros                               |   |  | 19    | -                | Outros                        |   |  | 19    |                  |
|                                      | 0 |  | 0     | -                |                               | 0 |  | 0     |                  |
| <b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>            |   |  |       | <b>13.950,00</b> | <b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>     |   |  |       | <b>21.308,30</b> |
| SAÍDAS                               |   |  |       |                  | SAÍDAS                        |   |  |       |                  |
| Fornecedores                         |   |  | 21    | 200,84           | Fornecedores                  |   |  | 21    | 358,40           |
| Pessoal / Encargos de Pessoal        |   |  | 22    | 15.191,58        | Pessoal / Encargos de Pessoal |   |  | 22    | 214,00           |
| Serviços de terceiros                |   |  | 23    | -                | Serviços de terceiros         |   |  | 23    | -                |
| Aluguel                              |   |  | 24    | -                | Aluguel                       |   |  | 24    | 2.000,00         |
| Água Luz Telefone                    |   |  | 25    | 78,77            | Água Luz Telefone             |   |  | 25    | 280,00           |
| Impostos                             |   |  | 26    | 1.438,37         | Impostos                      |   |  | 26    | 4.858,29         |
| Material Escritório                  |   |  | 27    | -                | Material Escritório           |   |  | 27    | -                |
| Material de Limpeza                  |   |  | 28    | -                | Material de Limpeza           |   |  | 28    | -                |
| Honorários                           |   |  | 29    | 350,00           | Honorários                    |   |  | 29    | -                |
| Combustíveis/ Manut. Veículos        |   |  | 30    | 350,00           | Combustíveis/ Manut. Veículos |   |  | 30    | -                |
| Retirada Sócio                       |   |  | 31    | -                | Retirada Sócio                |   |  | 31    | -                |
| Despesa bancária                     |   |  | 32    | -                | Despesa bancária              |   |  | 32    | -                |
| Despesa com cartão                   |   |  | 33    | 338,76           | Despesa com cartão            |   |  | 33    | -                |
| Pagto Empréstimo Bancário            |   |  | 34    | -                | Pagto Empréstimo Bancário     |   |  | 34    | -                |
| Outros                               |   |  | 35    | -                | Outros                        |   |  | 35    | -                |
| <b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>              |   |  |       | <b>17.948,32</b> | <b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>       |   |  |       | <b>7.710,69</b>  |
| Saldo anterior                       |   |  |       | 12.000,00        | Saldo anterior                |   |  |       | 12.000,00        |
| <b>TOTAL DO PERÍODO</b>              |   |  |       | <b>8.001,68</b>  | <b>TOTAL DO PERÍODO</b>       |   |  |       | <b>13.597,61</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O fluxo de caixa projetado mostrará as projeções feitas através dos lançamentos nas planilhas: contas a receber (Quadro 5), controle de saldo de caixa e banco (Quadro 8) e o controle de contas a pagar (Quadro 7), possibilitando assim uma visão mais ampla da saúde financeira da empresa da empresa, auxiliando diretamente na tomada de decisões.

A principal importância deste fluxo é o controle da movimentação financeira da empresa, que se dá através da relação que este fluxo gera de entradas e saídas atingidas em determinado período.

Ao avaliar corretamente o fluxo de caixa é possível identificar possíveis gastos desnecessários dentro de algum processo realizado dentro da empresa. Assim, se caso em algum momento a empresa esteja ocorrendo um desperdício de recursos será possível observar esse gasto e corrigi-lo para um possível aumento nos lucros e redução dos gastos.

## 5 CONCLUSÕES

Ao concluir o presente estudo sobre controle gerencial, a ser implementado em uma microempresa prestadora de serviços, a graduanda tem a convicção de que este Trabalho Final de Graduação, muito contribuiu para a sua formação, na qual deixou claro a importância do controle gerencial no setor financeiro aplicado de forma correta, bem como servir de apoio ao processo de tomada de decisão.

O presente trabalho buscou responder o seguinte problema de pesquisa: “De que forma a contabilidade gerencial pode contribuir na estruturação do controle financeiro de uma microempresa? Para isto se propôs um planejamento e controle, através de uma planilha automatizada de controles para uma microempresa no ramo de prestação de serviços para fins de estruturar o setor financeiro, desta forma foram criados objetivos específicos para se atingir o objetivo proposto.

Sendo assim, o primeiro objetivo específico da pesquisa foi de levantar os itens das contas a pagar e a receber, para isso foram realizadas visitas na empresa com acesso a toda a documentação para se extrair todos os dados necessários para aplicar o controle gerencial e verificar quais processos de controles eram aplicados na empresa. O segundo objetivo foi analisar quais os melhores controles gerenciais financeiros que se possa enquadrar nesta empresa, sendo assim logo, foi elaborado o terceiro objetivo, propor elaboração do controle financeiro a partir das observações feitas e a entrevista com gestor e seu auxiliar administrativo, criando novas planilhas de controles mais detalhados, possibilitando uma maior organização gerencial e financeira.

Por meio da pesquisa foi possível compreender as necessidades da empresa, assim adaptando e criando, conjuntamente com o gestor, novos controles gerenciais. Fazendo com que surgisse um controle financeiro adequado para a empresa. Diante dos resultados obtidos, foi possível identificar o tipo de serviço prestado bem como as entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período da empresa.

Depois de ter identificado as necessidades do setor financeiro, foi proposto para a empresa, uma planilha onde organiza detalhadamente as contas, fornecedores e despesas do contas a pagar, e a listagem dos clientes separado do valor e data de recebimento, do contas a receber. Formando através disso, o fluxo de caixa da empresa, que até então, nunca havia sido realizado de forma concreta.

Ao finalizar o presente trabalho final de graduação, conclui-se que os objetivos propostos foram plenamente alcançados. O controle gerencial financeiro proposto tem a

pretensão de ser definitivo, sugerindo que o modelo proposto possa ser replicado para outras empresas deste segmento ou segmento diverso a fim de avaliar a sua eficácia.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno completo. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas, 1985.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Casa civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 11 nov. 19.

BOYNTON, Willian C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL Walter G. **Auditoria**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 2004.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. NBCT TA 315. Brasília 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial**, teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COLEÇÃO SEMINÁRIOS CRC-SP/IBRACON. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: [www.ibracon.com.br](http://www.ibracon.com.br) Acesso em: 18/04/2019.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE CONTADORES. International Federation of Accountants (IFAC). **Normas internacionais de auditoria**. Trad. Vera Maria Conti Nogueira e Danilo A. Nogueira. Ibracon: São Paulo, 1998. Disponível em: [atena.org.br](http://atena.org.br) Acesso em: 04/04/2019.

FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 1982

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Laurence. **Princípios de administração financeira**. Trad. Allan Vidigal Hastings. Rev. Jean Jacques Salin. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Gerencial. 6. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

IBRACON, Instituto Brasileiro de Contadores. **Curso Básico de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1996.

ISIDORO, C. et al. A utilização de artefatos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v. 6, n. 2, p. 39-55, maio/ago. 2012.

JACQUES, E. A.; FILHO, A. R. O controle interno como suporte estratégico ao processo de gestão. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 1-16, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/68/3570>> Acesso em: 09 abri. 2019.

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no Município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.28-48, 2008.

MATTOS, Marinei Abreu; FREITAG, Viviane da Costa; STARKE JUNIOR, Paulo Cesar. Os Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial: estudo aplicado às empresas prestadoras de serviços contábeis de Curitiba e região metropolitana. In: XXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 2018. Vitória. **Anais eletrônicos...** Vitória: 2018. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/820>> Acesso em> 02 abr. 2019.

OLIVEIRA, Luis M. PEREZ Jr., José H., SILVA, Carlos A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo; SILVA, Glauco Peres da; SEGRETI, João Bosco; CHIROTTO, Amanda Russo. Evolução do ensino da contabilidade no brasil: uma análise histórica. **Revista Contabilidade e Finanças**. USP. São Paulo. Edição 30 anos de Doutorado. P. 19-32. Jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18nspe/a03v18sp.pdf>> Acesso em: 31 mar 2019.

QUINTANA, A. C.; PERAZO, A. N. C.; FERNANDES, V. L. P. A grade curricular dos cursos de ciências contábeis e os resultados institucionais no ENADE: um estudo nas disciplinas da área da contabilidade financeira e de orçamento. **Revista Gestão Universitária na America Latina – GUAL**. v. 6, n. 3, p. 127-145, set. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br>> Acesso em: 01 out. 2019.

REZENDE, Suely Marques de; FAVERO, Hamilton Luiz. A importância do Controle Interno dentro das organizações. **Revista de Administração Nobel**, n. 3, p. 33-44, jan./jun.2004. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2532313-A-importancia-do-controle-interno-dentro-das-organizacoes.html>> Acesso em: 31 mar. 2019.

RITTA, Cleyton de Oliveira. Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis**, v. 9, n. 26, p. 63-78, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://revista.crcsc.org.br>>. Acesso em: 10 out. 2019.

SÁ, Lopes de. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALES, R.L.; BARROS, A.A.; ARAÚJO, C.M.M.F. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p. 38-55, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 10 out. 2019.

SILVA, Karin Fabiane Martinazzo. **Análise de controle interno**: estudo de caso no contas a pagar e receber das empresas Visaluz e Escola Shekinah. 2013. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1007/1/PB\\_EGCF\\_VIII\\_2013\\_13.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1007/1/PB_EGCF_VIII_2013_13.pdf)> Acesso em: 10 abr. 2019.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Regiane Aparecida Rosa de; RIOS, Ricardo Pereira. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: uma pesquisa no município de São Roque - SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**. Vol. 2. n. 1. 2011. Disponível em: <[http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdfs/regiane\\_adm\\_2011.pdf](http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdfs/regiane_adm_2011.pdf) > Acesso em: 31 mar. 2019.