

A CONTABILIDADE NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA INDÚSTRIA METAL MECÂNICA.^{1e2}

LUCIANA DE OLIVEIRA³

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo investigar de que forma a administração da organização utiliza a Contabilidade em suas subdivisões como ferramenta de auxílio à tomada de decisão, no que diz respeito ao planejamento financeiro. O estudo enquadra-se em uma pesquisa descritiva, realizado por meio de um estudo de caso. Quanto a abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se com estudo qualitativo. O estudo foi realizado em uma pequena indústria metal mecânica localizada no estado Santa Catarina. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, as entrevistas foram realizadas com os administradores e os gerentes responsáveis pelos departamentos: administrativo, vendas, planejamento e controle, engenharia e produção. Concluiu-se que a empresa em todos os seus departamentos utiliza-se parcialmente da Contabilidade com suas subdivisões para o Planejamento Financeiro, através do controle de custos e estoques e das demonstrações financeiras necessárias para a elaboração dos relatórios gerenciais essenciais para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Administração; contabilidade; planejamento.

1 INTRODUÇÃO

Manter uma atividade empresarial nos dias atuais tornou-se um complicado processo de conversão capaz de proporcionar resultados positivos ou negativos. O processo de conversão requer uma combinação de esforços humanos, matéria - prima, tecnologia, capital entre outros, formando um conjunto de trabalho para alcançar o resultado desejado. Atingir o resultado que se deseja e para manter-se no mercado atual, no qual a concorrência está cada vez mais acirrada, é fundamental

¹ A autora reconhece a contribuição dada pelos respondentes da entrevista.

² A autora agradece o Prof. Orientador Antonio Carpes.

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

que o empresário saiba tomar as melhores decisões, as quais devem estar embasadas em uma estrutura mínima de controles gerenciais.

Independente da decisão a ser tomada se faz necessário disponibilizarem recursos financeiros para concretizar seus planos. A fixação dos objetivos é um passo inicial e indispensável a todo o processo, mas essa tarefa só tem sentido diante de uma espécie de exame de viabilidade.

A partir desta realidade buscam-se técnicas para determinar como se encontra o desempenho financeiro das empresas e com isso procura-se ajudá-las não apenas a manterem-se ativas no mercado, mas a crescerem no contexto empresarial através de objetivos e projetos viáveis para determinado período. Nesse propósito a contabilidade e o gerenciamento devem trabalhar alinhados, havendo na contabilidade o compromisso de fornecer informações financeiras sobre o patrimônio das organizações, em termos quantitativo e qualitativo, contribuindo para, o planejamento econômico financeiro.

As informações disponibilizadas pela Contabilidade são de extrema importância na tomada de decisão, as organizações devem dispor de dados eficientes para o auxiliarem no gerenciamento empresarial.

O Planejamento deve ser utilizado no sentido de fixar os objetivos e programar as atividades necessárias para alcançar as metas. O planejamento financeiro da empresa é uma função primordial para a administração, constituindo-se em elementos essenciais no processo de elaboração de peças orçamentárias auxiliando os empresários ou administradores na tomada de decisão, seja em relação à produção, as vendas ou a recursos financeiros.

Observa-se que é fundamental administrar com responsabilidade todos os recursos financeiros disponíveis na empresa por intermédio de um planejamento financeiro cujo objetivo é definir os padrões, os princípios, o processo de elaboração e os métodos de avaliação, bem como estabelecer as atividades necessárias para que sejam alcançados os resultados desejados.

As observações referente a gestão financeira é pertinente a todos os tipos e portes de organizações, enquadrando-se aqui as pequenas e médias empresas, cuja importância para o crescimento socioeconômico é notória, haja vista a geração de empregos diretos e indiretos, e contribuindo na melhora das condições de renda. As referidas características estendem-se em todo cenário nacional, como por

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

exemplo, a região do planalto serrano do estado de Santa Catarina, onde o referido porte de empresa é predominante.

O presente estudo se desenvolveu na empresa Mendes e Cia Ltda, indústria metal mecânica localizada no planalto catarinense, caracterizada como empresa de pequeno porte que trabalha no mercado nacional e internacional de máquinas para serraria e de peças especiais como mancais.

Sendo assim, a questão norteadora deste estudo de caso é: de que forma a administração da organização utiliza a Contabilidade em suas subdivisões como ferramenta de auxílio à tomada de decisão, no que diz respeito ao planejamento financeiro?

No intuito de responder a questão de pesquisa, o presente trabalho objetiva investigar de que forma a administração da organização pode utilizar a Contabilidade em suas subdivisões como ferramenta de auxílio à tomada de decisão, no que diz respeito ao planejamento financeiro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de apresentar um estudo sobre a Contabilidade e sua utilidade no planejamento financeiro, na revisão da literatura busca-se conteúdo que mostre os métodos de análises financeiras e suas qualificações.

2.1 CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL

A contabilidade em seu processo natural registra, acumula, mensura e disponibiliza informações usuais através de relatórios a diversos usuários (ATKINSON et. al, 2008). Entre esses usuários estão todos os gestores da organização, aqueles cujas decisões influenciam econômica e financeiramente no resultado da empresa.

Ludícibus e Marion (1999) ao se referirem sobre a contabilidade, dizem que ela tem por objetivo fornecer informações econômicas, financeiras, física, social e de produtividade aos usuários internos e externos da entidade.

Hendriksen e Van Breda (1999) reforçam que as informações econômicas e financeiras são adquiridas, através do mais importante banco de dados registrados

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

da empresa, a contabilidade, de onde são extraídas as informações necessárias para o processo decisório e para o conhecimento dos usuários externos.

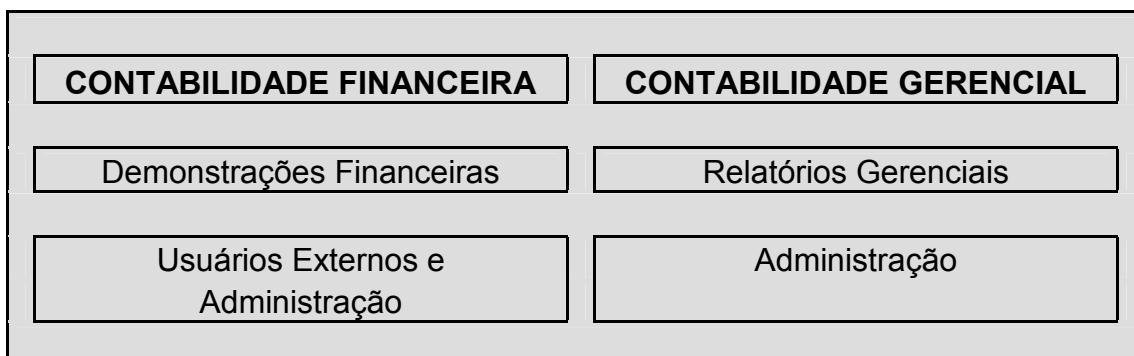
A contabilidade ao fornecer informações econômicas e financeiras da empresa as evidencia em termos quantitativos e qualitativos. Conforme Hendriksen e Van Breda (1999) as informações qualitativas apresentam as seguintes características: benefícios e custos; relevância; confiabilidade; comparabilidade, e materialidade. Na visão de Ludícibus e Marion (1999) as informações necessitam de qualidades, entre elas: tempestividade, integralidade, confiabilidade, comparabilidade e compreensibilidade.

As informações contábeis são classificadas geralmente em dois tipos: financeira e gerencial. A contabilidade financeira está relacionada para os interesses externos fornecendo informações, por exemplo, para acionistas e credores já a contabilidade gerencial é relacionada ao fornecimento de informações para os administradores que são responsáveis pelo controle e direção da empresa (PADOVEZE, 2004).

Ao referir-se a Contabilidade Financeira e Gerencial, Warren; Reeve; Fess (2003, p.3) afirmam que:

As informações da contabilidade financeira são relatadas em demonstrativos financeiros úteis para pessoas ou instituições “de fora” ou externos à empresa. Exemplos de tais usuários incluem acionistas, credores, instituições governamentais e público em geral. Na medida em que a administração usa esses demonstrativos financeiros para dirigir operações atuais e planejar operações futuras, as duas áreas contábeis sobrepõem-se. Por exemplo, no planejamento de operações futuras, a administração frequentemente começa por avaliar os resultados já contidos nas demonstrações financeiras. A demonstração financeira, objetiva e periodicamente, relata os resultados das operações e a condição financeira da empresa de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade.

Os mesmos autores ilustram as comparações entre a contabilidade financeira e gerencial no quadro abaixo:



³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

Objetivo	Objetivo e Subjetivo
Preparadas conforme os princípios fundamentais da Contabilidade	Preparados de acordo com as necessidades gerenciais
Preparadas periodicamente	Preparadas periodicamente ou quando necessário
Entidade empresarial	Entidade empresarial ou segmento

Quadro 1 – Comparação entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira.

Fonte: (WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 2).

O quadro 1 demonstra que a contabilidade financeira está voltada para interesses externos, enquanto a contabilidade gerencial está voltada para os usuários internos da empresa, procurando auxiliar o administrador na tomada de decisão, através de informações adequadas. Os relatórios gerenciais passam por constantes adaptações conforme as mudanças nas necessidades dos administradores já a demonstrações financeiras não sofre adequações segue sempre os princípios fundamentais da contabilidade.

Ao se referir sobre os relatórios contábeis e gerenciais Lunkes (2007, p.48) afirma que “[...] o processo gerencial identifica, mensura, acumula, analisa, prepara, interpreta e comunica informações financeiras e não-financeiras usadas pela gestão para planejar, avaliar e controlar a empresa e assegurar o uso apropriado e responsável de seus recursos.”

Crepaldi (1998, p.18) acrescenta um conceito associado aos aspectos práticos afirmando que a “Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais.” O referido conceito traz a contabilidade associada a gestão das organizações.

No processo estratégico das empresas o controle gerencial é um elemento essencial, particularmente, este mecanismo contribui para a implementação de estratégias (MINTZBERG et al, 2006). Portanto, se entende como sendo um

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

processo que procura informações que conduza as empresas por caminhos viáveis em um ambiente de constantes mudanças.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é apoiado fortemente nas demonstrações financeiras baseadas no regime de competência, com o objetivo de apurar o fluxo de caixa e determinar a maneira de agir que assegurem fluxos de caixa suficiente para dar continuidade às atividades da empresa (GITMAN, 2001). Segundo o autor o planejamento financeiro visa monitorar a condição financeira da empresa avaliando a necessidade de aumento ou diminuição da capacidade de produção, permitindo observar a e determinar a necessidade de financiamento.

Se realizado um planejamento que atenda as necessidades da empresa os recursos financeiros podem ser melhores utilizados. Para Gitman (2001) os planos financeiros e orçamentários são os principais aliados para estabelecer tarefas que ajudem a atingir os objetivos da empresa, pois reflete em todos os setores, atuando como um mecanismo de controle das demais atividades.

Uma gestão financeira eficiente é possível através do planejamento financeiro, o qual permite apurar antecipadamente os riscos, transformando mais rápida a solução de imprevistos. Como evidencia Ross (1995) o planejamento financeiro se faz necessário por diversos motivos, entre eles: estabelecimento de metas; decisão de investimento ou financiamento; minimização de surpresas e adequação de possíveis mudanças.

As principais decisões financeiras de uma empresa são investimento, financiamento e utilização do lucro, basicamente se resume na captação de recursos ou na aplicação de valores levantados (SANVICENTE, 1987).

Para que a empresa possa efetuar seus pagamentos dentro do previsto necessita de capital de giro e conseqüentemente liquidez. Os indicadores de liquidez evidenciam a existência ou não de solidez financeira frente a seus compromissos financeiros (ASSAF NETO, 2008). Como reforçam o autores Padoveze e Benedicto (2004, p,131) “A palavra liquidez em finanças significa a disponibilidade em moeda corrente para fazer pagamentos.”

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

A existência de capital de giro insinua um controle sob o circulante da empresa, é um quesito fundamental para cumprir com as metas estabelecidas e para se manter no mercado. Para Gitman (2001) o capital de giro está relacionado aos ativos circulantes que garantem as operações do dia-a-dia da empresa. O mesmo autor ainda acrescenta que um dos problemas de gerenciamento do capital de giro é quanto aos prazos de pagamento e recebimento, se os prazos forem muito distantes faz com que a empresa necessite de recursos para produzir antes de receber pela venda realizada.

A empresa deve manter em caixa o suficiente para cumprir com suas obrigações de curto prazo. A quantia necessária no caixa é determinado através do Ciclo Operacional, cujo indicador mostra em dias o prazo médio em que se desenvolve todo o processo produtivo, comercial e financeiro da empresa (PADOVEZE E BENEDICTO, 2004).

Os autores ilustram o ciclo operacional de uma empresa industrial na figura a seguir:

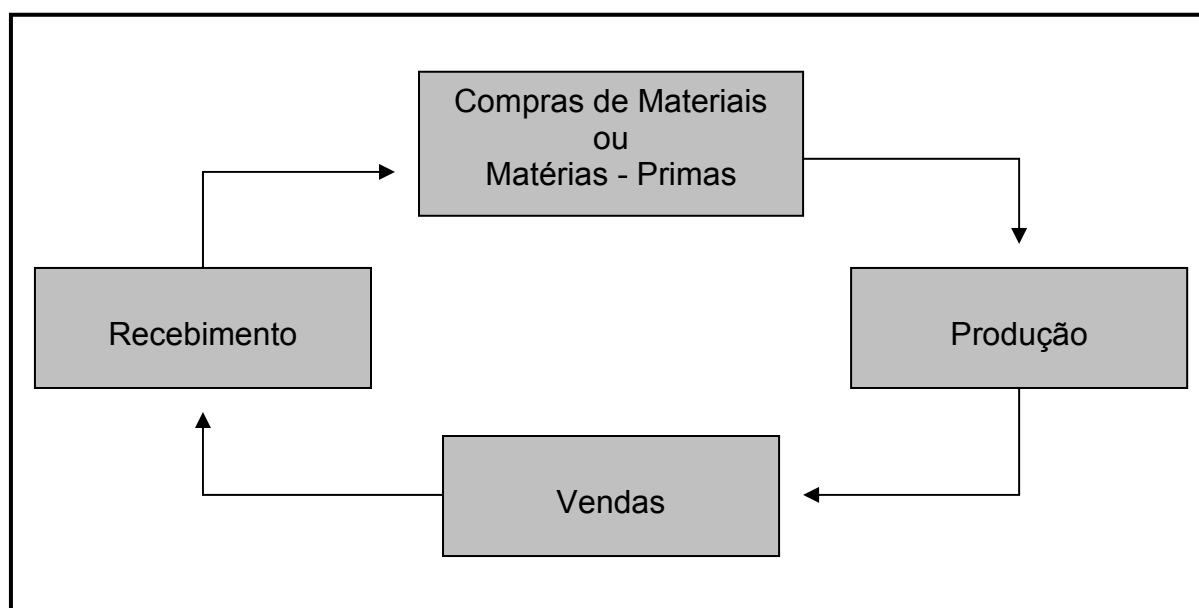


Figura 1 - Ciclo operacional

Fonte: (PADOVEZE; BENEDICTO, 2004, p. 153).

Conforme evidenciado na figura 1 pode-se definir o ciclo operacional como sendo todas as fases operacionais existentes no interior da empresa, que se inicia na compra da matéria-prima para a produção até o recebimento das vendas efetuadas.

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

Silva (2008) acrescenta que o Ciclo Operacional é o tempo que a empresa utiliza entre a compra de seus materiais para produção ou prestação de serviço até o recebimento de suas vendas. Uma análise errada do ciclo operacional pode ocasionar a perda de dinheiro na empresa, pois a mesma terá que financiar a sua produção por falta de capital de giro.

Di Augustini (1996) acrescenta que é necessário avaliar o custo de oportunidade de cada tomada de decisão para obter melhores resultados e maior rentabilidade do negócio. Neste sentido a falta de capital de giro por muito tempo conduzirá a empresa a insolvência, afinal, a escassez de recurso financeiro fará com que a empresa deixe de honrar suas dívidas.

2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial está ligado ao planejamento financeiro, juntos conduzem a empresa aos seus objetivos e metas estabelecidas. Segundo os autores Parsloe e Wright (2001) orçamento é um plano financeiro que estabelece de maneira mais precisa possível, como se espera que os negócios de um setor ou de uma empresa transcorram no prazo mínimo de um ano. Esta afirmação é compartilhada pelos autores Sá e Moraes (2005) que definem Orçamento Empresarial como sendo a expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos da empresa para um período específico.

Padoveze (2004, p. 201) diz que:

Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com dados previstos.

Segundo Fernandes (2005, p.18) fundamenta a ligação entre o orçamento e a contabilidade da empresa:

O processo orçamentário pressupõe a existência de um Plano de Contas Contábil que contemple a missão e o negócio das organizações, fazendo-se necessário uma reanálise em todas as contas do plano contábil, uma vez que os centros de responsabilidades devem avaliar se todas as suas operações estão ali representadas, pois não existe orçamento dissociado da contabilidade, uma vez que o seu controle se dá através da comparação do orçado e do realizado. Desta forma, para o sucesso do programa orçamentário é necessário um sistema contábil adequado, com um plano de contas que reflita fielmente as operações da empresa.

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

Um orçamento deve ser organizado de forma gradual e de acordo com o exercício contábil atual, prevendo nesse processo a fixação dos custos, despesas e cálculos dos recursos necessários para garantir os objetivos e metas do exercício seguinte.

Contudo o orçamento sofre limitações, como por exemplo, o fato das informações contidas serem estimativas, estando sujeitos a intervenções internas e externas, que podem atingir e inviabilizar sua concretização (LUNKES, 2010). Neste sentido, o sucesso ou o fracasso do orçamento depende das ações realizadas em cada setor da empresa e da correta estimativa das receitas e despesas.

Segundo Lunkes (2010) o orçamento empresarial pode variar de empresa para empresa conforme o nível de detalhes e complexidades na sua elaboração. A estrutura do orçamento financeiro é composta por: orçamento operacional; orçamento de investimento e orçamento de caixa.

O orçamento operacional inclui todos os gastos necessários para a gestão das operações da empresa, cuja estrutura é formada pelas despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras (LUNKES, 2010). Tal afirmação é compartilhada por Zdanowicz (1989) o orçamento operacional compreende:

- a) despesas administrativas pertinentes à diretoria, pessoal burocrático e aos gastos de expediente;
- b) despesas com vendas ocorridas antes, durante e depois do evento vendas, bem como despesas com marketing;
- c) despesas financeiras oriundas de juros e outras despesas decorrentes de financiamentos e empréstimos obtidos pela empresa;
- d) despesas tributárias representadas pelos encargos fiscais.

Todas as despesas que serão pagas para administrar a empresa e vender seus produtos constituem o orçamento de despesas operacionais (ZDANOWICZ, 1989). Por tanto, todos os itens que não estão vinculados ao processo produtivo, mas que irão representar desembolso de caixa aqui deverão ser projetados.

O controle dos investimentos é essencial para atingir as metas orçamentárias, considerando que as empresas necessitam permanecer no mercado de forma competitiva e dessa forma terão que investir cada vez mais recursos em seus ativos. De acordo com Moreira (2002) o Orçamento de Investimento tem por objetivo

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

detalhar os planos de investimentos, principalmente os de ampliação do Ativo Permanente da empresa, que visam alcançar as metas de produção e vendas fixadas para o futuro, e estes, dependem da existência de novos investimentos e de capacidade de produção, como aquisições de itens para o Ativo Imobilizado, por exemplo, máquinas e equipamentos novos e também participações acionárias em outras empresas.

Lunkes (2010) diz que o orçamento de investimento deve ser realizado de forma criteriosa, pois suas decisões na maioria das vezes são irreversíveis, exigem o comprometimento de recursos financeiros e de desempenho da empresa por um longo tempo. Esses recursos financeiros podem ser obtidos através de investimentos próprios ou de terceiros, conforme decisão das empresas.

O financiamento gera custos, o retorno do financiamento empregado ajustado aos riscos tem que ser o suficiente para pagar o principal e os juros aos credores, e pagar aos acionistas o custo do capital próprio, aumentando os seus bens (CÂMARA, 2005). Sendo assim, pode-se observar que qualquer decisão de investimento não deve ser tomada sem considerar os custos do financiamento.

O orçamento de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com a finalidade de detectar se o somatório de receitas e o somatório de despesas em determinado período irá apresentar excedente de caixa ou escassez de recursos financeiros (ZDANOWICZ, 1989).

Para Lunkes (2010, p.53) “O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias.”

Ainda segundo Lunkes (2010) o orçamento de caixa pode auxiliar a empresa a equilibrar o caixa, identificando a falta de recursos financeiros com antecedência, o que pode ajudar a empresa a buscar recursos a juros menores, como também a estimar os excessos de recursos possibilitando projetar investimentos com antecedência.

3 METODOLOGIA

Optou-se em realizar um estudo de caso único, em uma pequena indústria metal mecânica localizada no estado Santa Catarina. Segundo Gil (2007, p.54) “[...]”

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” A empresa foi selecionada por acessibilidade, por ser um segmento diferenciado e disponibilidade em apresentar com clareza as informações necessárias para a pesquisa.

O estudo enquadra-se em uma pesquisa descritiva. Gil (2007) diz que a pesquisa descritiva pode estabelecer relação entre variáveis, e faz uso de questionário e de observação como técnica de coleta de dados na maioria das vezes. Outra característica da pesquisa descritiva é que ela busca fazer uma relação entre a literatura exposta e a realidade.

Na coleta dados foi utilizou-se de entrevistas semiestruturadas. Levando em consideração a necessidade de envolvimento do pesquisador com os demais sujeitos envolvidos no objeto de estudo, optou-se em aplicar uma entrevista para levantar qual o nível de conhecimento dos administradores em relação as ferramentas oferecidas pela Contabilidade para a tomada de decisão. Dentro de um protocolo da pesquisa inicialmente elaborou-se um diagnóstico, definiu-se o problema e foram estabelecidas as ações a serem desenvolvidas para a execução do estudo, delineando-se o instrumento de coleta de dados.

Na coleta de dados buscou-se obter informações que pudessem caracterizar a estrutura da empresa, identificar quais são os relatórios gerenciais fornecidos pela Contabilidade e os utilizados pela empresa na tomada de decisão.

Os dados coletados foram submetidos a uma análise minuciosa das respostas dadas pelos proprietários, comparadas aos conceitos apresentados na literatura. Para atingir este objetivo, a análise e apresentação dos resultados foram realizadas através de uma abordagem qualitativa, com base na análise do conteúdo das repostas apresentadas.

Durante a coleta de dados foram entrevistados os dois proprietários da empresa e sua equipe de gerentes e supervisores composta por cinco pessoas gerente financeiro, gerente de vendas, gerente de engenharia, gerente de planejamento e controle e supervisor de produção. Os dados foram coletados nos dias 28 e 29 de maio de 2013. Quanto a abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se com estudo qualitativo.

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

4 ANÁLISE DE RESULTADO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Mendes e Cia, localizada no planalto serrano do estado de Santa Catarina, com mais de meio século, é uma empresa familiar, administrada por dois sócios, com participação igual.

A empresa atua no segmento de indústria metal mecânica, produz máquinas para serrarias automatizadas e convencionais, como: serra fita, serra circular, transportador de toras e peças especiais como mancais. Outra área de atuação seria a prestação de serviços de montagem e manutenção de suas máquinas.

Tem como missão oferecer soluções completas em máquinas e componentes industriais com confiabilidade, garantindo a máxima performance do processo produtivo, sendo parceiro dos fornecedores, proporcionando crescimento dos colaboradores e satisfação aos acionistas. Possuem clientes e fornecedores no mercado nacional e internacional, contando com um quadro de 63 funcionários e sua estrutura organizacional respeita o organograma apresentado na figura 2.

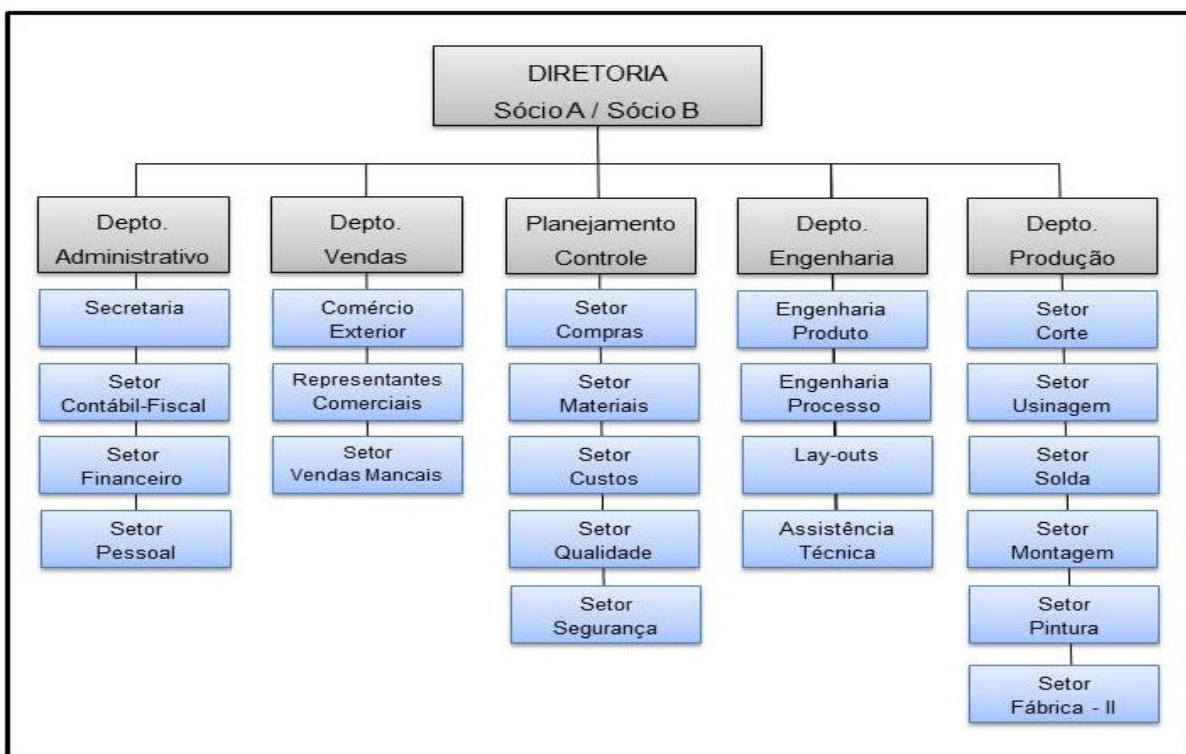


Figura 2 – Organograma empresa Mendes e Cia.

Fonte: (Arquivos da empresa).

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

Pode-se observar a seguinte divisão estrutural (figura 2), onde a decisão final é tomada pelos sócios (nível estratégico), seguindo-se de uma linha gerencial conduzida por cinco áreas com seus respectivos responsáveis e as linhas de suporte operacional, assessoradas pelas demais áreas.

O nível estratégico é representado pelos dois sócios, juntos eles formam a diretoria da empresa responsável pela gestão e tomada de decisão financeira e operacional.

A estrutura gerencial da empresa está dividida em cinco departamentos: administrativo, vendas, planejamento e controle, engenharia e produção. Cada departamento tem uma pessoa responsável pelo seu desempenho, pelos resultados obtidos e por apresentar os resultados para a diretoria.

Abaixo da estrutura gerencial tem o operacional, formado por vários setores ilustrados na figura 2. Os setores operacionais trabalham e apresentam resultados obtidos para seus respectivos gerentes.

4.2 AMBIENTE ESTRATÉGICO

A empresa em estudo é familiar, com representatividade de cinquenta por cento para cada sócio.

Quanto a formação dos gestores, o sócio “A” é pós-graduado em Gestão Empresarial e o sócio “B” cursou Técnico em Administração de Empresas.

A empresa é comandada em todos os âmbitos pelos dois sócios, mas a decisão final é sempre tomada e executada depois da aprovação do sócio “A”. Esse processo é justificado pelos entrevistados, devido ao tempo de casa, do sócio “A” ser maior.

O sócio “A” tem uma percepção mais ampla da Contabilidade e sabe que além da função de fornecer os relatórios financeiros, ela também fornece informações gerenciais para a tomada de decisão. Na entrevista quando questionado sobre a utilidade da Contabilidade no seu dia-a-dia, o sócio “A” disse que “A contabilidade lhe fornece uma visão da situação financeira da empresa através do fluxo de caixa, e também lhe fornece informações da saúde financeira e econômica da empresa importantes para decisões do dia-a-dia empresarial”.

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis refere-se a informação oriunda da Contabilidade:

A informação fornecida em demonstrações contábeis deve ser relevante para as necessidades de decisão dos usuários. A informação tem a qualidade da relevância quando é capaz de influenciar as decisões econômicas de usuários, ajudando-os a avaliar acontecimentos passados, presentes e futuros ou confirmando, ou corrigindo, suas avaliações passadas.(COMITE..., 2009, p.8).

Percebe-se que o sócio “A” possui uma visão alinhada das informações disponibilizadas pela Contabilidade, além de utilizar as demonstrações contábeis, ele se baseia em experiências anteriores e tendências do mercado para a tomada de decisão.

4.3 AMBIENTE GERENCIAL

O ambiente gerencial da empresa esta dividido em cinco departamentos: administrativo, vendas, controle e planejamento, engenharia e produção.

No **departamento administrativo** se encontra os setores: secretaria, contábil, fiscal, financeiro e pessoal. Cada setor tem um responsável e os mesmo prestam informações diretamente para Diretoria da empresa, com exceção do setor financeiro, o qual recebe o crivo da gerente do departamento. A responsável pelo referido setor é pós-graduada em gestão empresarial, mas com pouca experiência em Contabilidade.

A Contabilidade fornece informações econômicas, financeiras, física, social e de produtividade aos usuários internos e externos da entidade, segundo a respondente, porém ela não tem conhecimento de como estas informações são apuradas pela Contabilidade. O setor financeiro além de controlar contas a pagar e a receber tem por função analisar carteira de clientes, buscar e monitorar os recursos financeiros.

O **departamento de vendas** tem os seguintes setores: comércio exterior, representantes comerciais e vendas de manuais. O departamento está dividido em setores levando em consideração os segmentos de produtos. Vendas de máquinas, serviço e assistência técnica são realizadas através dos representantes externos e dos vendedores internos no mercado nacional e internacional. Já a venda de

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

mancais se concentra em um setor próprio tanto para vendas nacionais quanto internacionais.

Através da Contabilidade o departamento de vendas realiza uma análise das vendas, verificando se estão sendo suficientes para suprir as despesas e gerar uma margem de lucro.

No departamento de **controle e planejamento** concentram-se os setores de compras, materiais, custos, qualidade e segurança. O referido departamento tem por função comprar e controlar os materiais utilizados na produção, fazer o levantamento dos custos fixos e variáveis, fazer o controle de qualidade e a segurança dentro da empresa. O gerente responsável pelo departamento é pós-graduado em gestão empresarial com um conhecimento amplo sobre a Contabilidade devido aos anos de experiências profissionais.

A contabilidade contribui parcialmente para desenvolver sua função. Segundo o gerente do departamento as principais informações são obtidas através do sistema interno de custos, limitando-se a Contabilidade a fornecer apenas informações financeiras e econômicas da empresa.

O **departamento de engenharia** não sofre influência da Contabilidade. O gerente responsável é formado em engenharia mecânica.

No referido departamento encontram-se os setores de engenharia de produto, engenharia de processo, lay-outs e assistência técnica. Tem por função desenvolver os produtos da empresa, apresentar novos projetos e solucionar os casos de assistência técnica.

A **produção** está dividida em vários setores, conforme ilustrado na figura 2, cabendo a cada setor a realização de um processo para chegar ao produto final. Estes setores têm um supervisor, formado em administração e pós-graduado em gestão de qualidade em produtos e processos. Segundo o referido supervisor, respondente da pesquisa, ele não utiliza as informações contábeis para sua função, que é cuidar da coordenação da produção priorizando o prazo de entrega aos clientes.

Ainda, segundo relato, o supervisor de produção realiza um levantamento primordial para chegar aos custos do produto, cabendo a cada setor por ele supervisionado a responsabilidade de marcar o tempo e os materiais gastos no

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

processo de produção. Através destas marcações o setor de custos consegue chegar ao levantamento do custo final dos produtos e serviços da empresa.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo mostrar de que forma a administração da organização pode utilizar a Contabilidade em suas subdivisões como ferramenta de auxílio à tomada de decisão, no que diz respeito ao planejamento financeiro.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso em uma indústria metal mecânica de pequeno porte. Foram realizadas entrevistas com as áreas de nível estratégico e gerencial.

Em nível estratégico percebeu-se que os sócios utilizam as informações fornecidas pela contabilidade para a prática da gestão empresarial, mostraram-se serem profissionais atualizados e estão atentos as variações econômicas, buscando vislumbrar as oportunidades e preparando-se para enfrentar as incertezas do mercado interno e externo, principalmente por terem muitos clientes no mercado internacional. Buscam também através dos relatórios gerenciais prever as dificuldades e antecipadamente formular uma política empresarial que atenda a estes fatores levando a empresa a ter um crescimento constante e sólido.

Em nível gerencial, algumas considerações podem ser feitas. No setor administrativo concentram-se as informações financeiras da empresa, a gerente do setor é pós-graduada em gestão empresarial e mostrou-se empenhada no processo de Planejamento Financeiro, pois, o qual é importante e necessário para proporcionar maior segurança na aplicação dos recursos disponíveis e manter a empresa com estabilidade econômica e financeira.

No setor de controle e planejamento, observou-se que este setor é que contribui com a Contabilidade, através do controle custos e de estoque. Os relatórios de controle de estoque se fazem necessário para registrar, fiscalizar e controlar as entradas e saídas de insumos de produção e mercadorias na empresa. Além disso, o controle de estoque tem relação com o planejamento financeiro, pois, sua manutenção é cara, busca-se assim evitar o desperdício de materiais e não deixar que falem insumos de produção em determinado período.

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

O controle de custos presta uma função importante para a contabilidade e também para o Planejamento Financeiro, pois estabelece os custos incorridos em determinado período, essencial para apuração do resultado, e ainda, auxilia a administração através de seus dados a determinar o preço de venda do produto.

O setor de controle e planejamento tem outro ponto fundamental que é estabelecer e coordenar objetivos para todos os outros setores e atividades da empresa, fazendo com que todos trabalhem juntos para alcançar o sucesso empresarial desejado.

Quanto aos demais setores percebeu-se uma subutilização das informações contábeis, embora todos contribuam para o crescimento econômico da empresa mesmo que seus gerentes não tenham total conhecimento sobre contabilidade e planejamento financeiro, suas funções são determinantes.

Constatou-se que o setor de vendas busca cumprir as metas de vendas para suprir as despesas e gerar uma margem de lucro apesar das dificuldades, como, queda na atividade do ramo madeireiro e concorrência que vende produtos inferiores ao fabricados por eles com preços mais acessíveis. Partindo dessa observação, infere-se que a contabilidade poderia contribuir como instrumento de acompanhamento dos indicadores de gastos (despesas) e lucratividade (margem de lucro).

Observou-se que o setor de engenharia não percebe que utiliza-se da contabilidade para exercer sua função, a engenharia é responsável em desenvolver novos produtos e projetos e apresentar soluções para problemas em suas mercadorias. Este setor é fundamental para manter a empresa em atividade ele contribui na rentabilidade da empresa e no retorno do ativo, peças que fazem parte da Contabilidade, além disso, cada projeto desenvolvido gera custos e despesas necessárias para a elaboração do orçamento empresarial e para o preço de venda.

Quanto ao departamento de produção ocorre a mesma situação observada no departamento anterior, sem eles perceberem utilizam a contabilidade em suas atividades diárias. O setor trabalha de forma ordenada para entregar os pedidos dentro do prazo, evitando assim, atrasos nos recebimentos. Procura não desperdiçar material, para evitar mais despesas e ainda marcam o tempo e os materiais gastos no processo de produção para o levantamento do custo final dos produtos e serviços da empresa.

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

Contatou-se no referencial teórico deste artigo que a Contabilidade quando utilizada fornece através de seus relatórios informações operacionais e financeiras a empresa, em termos quantitativos e qualitativos, que as servem de ferramenta de auxílio para o Planejamento Financeiro.

Entre os objetivos do planejamento financeiro pode-se extrair da revisão bibliográfica que o principal é desenvolver uma relação entre o crescimento da empresa e a necessidade de produção que dá sustentação a mesma. Previsão de pagamento de suas obrigações como salários, fornecedores e impostos, estimativa de custos da produção, como melhor utilizar os recursos financeiros disponíveis, são objetivos do Planejamento Financeiro alcançado através dos controles fornecidos pela Contabilidade.

Pode-se então concluir que a Contabilidade e o Planejamento Financeiro são requisitos de suma importância para a administração empresarial. Para que os projetos financeiros da empresa obtenham êxito e dê continuidade a operação da organização se faz necessário o acompanhamento gerencial por meio de relatórios orçamentários, controle de custos, estoques e financeiro, estes obtidos através de um fluxo de caixa eficiente e das análises das demonstrações contábeis, que estão evidenciando a realidade da empresa, isso, se a mesma efetuar um correto e periódico controle de custos e estoques.

Diante disso conclui-se que a empresa em todos os seus departamentos utiliza-se parcialmente da Contabilidade com suas subdivisões para o Planejamento Financeiro, através do controle de custos e estoques e das demonstrações financeiras necessárias para a elaboração dos relatórios gerenciais essenciais para a tomada de decisão. A empresa busca ser uma organização mais segura e estável proporcionando a continuidade de suas atividades operacionais e financeiras, necessitando apenas maximizar o uso da contabilidade no intuito de auxiliar no planejamento financeiro, instrumentalizando de forma efetiva, por exemplo, o orçamento empresarial.

ACCOUNTING IN THE FINANCIAL ECONOMIC PLANNING PROCESS: A STUDY CASE FROM A SMALL MECHANICAL INDUSTRY

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

ABSTRACT

The following article aims to investigate the way the management of the organization utilizes accounting in its sub-divisions as a support tool to make decisions, with regards to financial planning. This is a written based study case. When it comes to the problem approach, the survey is done based on a qualitative study. This was carried out in a small mechanical industry based out of Santa Catarina state. All the data collecting was done through semi-structured interviews and they were taken with the respective managers of each concerned department: administrative, sales, planning and control, product development and production. It has been concluded that the company partially uses accounting on its sub-divisions for financial planning throughout the control of costs and stocks and its financial demonstrations that are needed to elaborate the management reports that are essential for making decisions.

Key words: *administration; accounting; planning.*

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços:** um enfoque econômico-financeiro. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ATKINSON, Anthony et al. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2008.

CÂMARA, Samuel Façanha. Capital próprio ou capital de terceiros: o dilema das decisões financeiras nos investimentos das empresas brasileiras. **Revista da FA7**, Fortaleza, CE: mar/2005. Disponível em: <<http://www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume3/artigos/artigo1.doc>>. Acesso em: 17 mai. 2013.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento técnico: contabilidade para pequenas e médias empresas.** 2009. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_PMEeGlossario_R1.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial:** teoria e prática. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DI AUGUSTINI, Carlo Alberto. **Capital de giro:** análise das alternativas, fonte de financiamento. São Paulo: Atlas, 1996.

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira: essencial.** 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação.** São Paulo: Atlas, 1999.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão.** Florianópolis: VisualBooks, 2007.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: Manual de elaboração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras.** 1. ed. São Paulo: Thomson, 2004.

PARSLOE, Eric; WRIGHT, Raymond. **O orçamento.** São Paulo: Nobel, 2001.

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabelo. **Orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, José Pereira Da. **Análise financeira das empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Thomson, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional: uma abordagem prática**. 3. ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto, 1989.

³ Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da Unoesc – Campus de Videira.