

# ESTRUTURAÇÃO DE CONTROLES FINANCEIROS

Aline Cristina Weber<sup>1</sup>  
Anderson Pinceta<sup>2</sup>

## RESUMO

A contabilidade gerencial é um instrumento muito importante utilizado pelos administradores, e se ocupa de algumas ferramentas gerenciais, entre elas, os controles financeiros. Os controles financeiros têm como finalidade fornecer informações relevantes para os seus usuários e, dessa forma, oferecer uma melhor administração dos recursos da empresa. Sendo assim, o presente estudo, realizou-se em um grupo de farmácias filiadas na cidade de Santa Rosa – RS e tem como tema a estruturação de controles financeiros. O problema do artigo compreende a estruturação dos controles financeiros de várias filiais a fim de gerar informação para a tomada de decisão aos gestores da empresa. O objetivo do trabalho consiste em estruturar os controles financeiros e os objetivos específicos baseiam-se em mapear os controles existentes para cada uma das filiais, tabular as informações financeiras e analisar os dados. No referencial teórico temos: contabilidade geral, contabilidade gerencial e controles financeiros. O trabalho apresenta uma pesquisa aplicada qualitativa e se caracteriza como bibliográfica, exploratória e estudo de caso. O estudo foi relevante por apresentar e apontar algumas deficiências nos controles financeiros já existentes e conseguir propor melhorias na organização e na informação gerada pelos controles, destacando-se o controle financeiro sintético elaborado para a empresa. As melhorias propostas remetem à finalidade da contabilidade gerencial que é fornecer informações úteis aos gestores, auxiliando suas decisões no âmbito empresarial.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial – Controles Financeiros – Estruturação – Informação.

## ASBTRACT

Management accounting is a very important tool used by managers and makes use of some management tools, among them, the financial controls. Financial controls are intended to provide relevant information to its users and thus provide better company resources management. Therefore, the present study was conducted in a group of pharmacies affiliated in the city of Santa Rosa - RS and has as its theme the structuring of financial controls. The question of the paper comprises the subsidiaries financial controls structuring in order to gater information for the decision making of the company's managers. The objective of this work is to structure the financial controls, with the specific objectives in mapping each one of the subsidiaries existing financial

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. alicrisweber@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientador. Mestre em Gestão Estratégica de Organizações Especialista. Professor do Curso de Administração e Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. apinceta@fema.com.br

controls, tabulating the financial information and analysing the data. In the theoretical reference we have: general contability; management accounting and financial controls. This work presents a qualitative-quantitative applied research and is characterized as bibliographic, exploratory and case study. The study was relevant because it presented and pointed out some deficiencies in the existing financial controls and managed to propose improvements in the organization and in the information generated by the controls, highlighting the synthetic financial control developed for the company. The proposed improvements refer to the purpose of managerial accounting that is to provide useful information to managers, helping their decisions in the business field.

Key words: Management Accounting - Financial Controls - Structuring - Information

## INTRODUÇÃO

A gestão de uma empresa é algo complexo e envolve muitos processos como, por exemplo, realizar um planejamento com base nos objetivos do negócio, administrar os seus recursos e controlar o fluxo financeiro das atividades. Em vista disso, os controles financeiros devem ser capazes de fornecer dados suficientes e organizados a ponto de serem relevantes nas decisões tomadas para a empresa.

O presente estudo apresenta como tema a estruturação de controles financeiros e foi realizado em um grupo de farmácias filiadas na cidade de Santa Rosa/RS. O trabalho expõe a seguinte situação-problema: como estruturar os controles financeiros de várias filiais a fim de gerar informação para a tomada de decisão aos gestores da empresa? O objetivo deste trabalho consiste em estruturar controles financeiros nas farmácias, destacando como objetivos específicos o mapeamento dos controles financeiros existentes em cada uma das filiais, a tabulação das informações financeiras e a análise desses dados.

A metodologia utilizada neste trabalho pode ser caracterizada como uma pesquisa aplicada quali-quantitativa, onde se desenvolveu um estudo com o objetivo de solucionar um problema na referida empresa. Nesse sentido, caracteriza-se também como um estudo de caso com uma abordagem bibliográfica, exploratória e documental utilizando-se de informações apresentadas pela empresa, como relatórios, anotações e documentos. No que diz respeito à geração dos dados, o estudo foi baseado em entrevistas com os gestores da empresa e em anotações e controles financeiros já existentes. Já a análise e interpretação dos dados

caracterizou-se pela utilização dos dados fornecidos pelos gestores com os quais foram elaborados e estruturados controles financeiros para a empresa.

A estrutura apresentada no presente artigo contempla no seu referencial teórico os assuntos de contabilidade geral, contabilidade gerencial e controles financeiros. Em segundo momento, a apresentação detalhada da metodologia e, por fim, a análise dos dados. O trabalho demonstra sua importância por ligar a teoria com a prática, trazendo grande aprendizado à acadêmica, e, também, por integrar a faculdade com a empresa, buscando solucionar o problema existente, indicando a possibilidade de uma nova forma de controlar os fluxos financeiros da empresa.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para um bom entendimento do trabalho, é importante que seja feita a abordagem teórica da pesquisa, que traz temas como contabilidade geral, contabilidade gerencial e controles financeiros.

### **1.1 CONTABILIDADE GERAL**

A contabilidade é uma ciência que estuda as variações do patrimônio das entidades. Tendo o patrimônio como objeto da contabilidade, Ribeiro explica que “a contabilidade é uma ciência que possibilita, por meio de suas técnicas, o controle permanente do Patrimônio das empresas.” (RIBEIRO, 2010, p. 10).

De acordo com o pensamento de Ribeiro, patrimônio são os bens, direitos e obrigações da pessoa; tendo por bens todos os objetos, coisas que a empresa possui, como dinheiro, mercadorias, balcões, equipamentos, entre outros; direitos são valores que a empresa tem a receber de clientes, por exemplo; e, obrigações seriam os valores que a empresa tem a pagar a fornecedores, bancos e fisco (RIBEIRO, 2010). Nesse contexto, Sá explica sobre a definição do objeto patrimônio para a contabilidade:

Para a contabilidade, o reconhecimento da matéria essencial de estudos, como sendo o patrimônio, intuitivamente já existia há muitos séculos, mas só se estruturou, cientificamente, com a doutrina de Vincenzo Masi, na Itália, a partir da segunda década do século XX. Como condição essencial para que uma ciência possa ser constituída, é a fixação de um objeto definido de estudos, a importância do patrimonialismo

internalizou-se rapidamente, e no Brasil se fixou, igualmente, no fim da década de 20, do século XX, com os estudos de Francisco D' Auria (SÁ, 2011, p. 35).

A contabilidade tem muita utilidade para a sociedade, é através dela que as empresas controlam seu patrimônio, organizam suas entradas e saídas, melhoram seu desempenho financeiro e econômico. Entre as principais utilidades da contabilidade, Sá destaca a orientação para administrar a riqueza das organizações e para organizar e promover o crescimento das empresas, controlar finanças, fazer a fiscalização e arrecadação tributária, promover o fornecimento de informação para os concessionários de investimentos, entre outras aplicabilidades (SÁ, 2011).

A atuação da contabilidade é diversificada, seguindo três ramos principais: Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira e Contabilidade Fiscal. Szuster, et al, 2013, explicam algumas diferenças:

- Contabilidade Gerencial: compreende informações que são repassadas aos administradores/gestores da empresa. Essas informações são utilizadas para traçar metas, avaliar resultados no geral, entre outras aplicações;
- Contabilidade Financeira: também conhecida como contabilidade externa, destina informação ao público exterior, como investidores e credores. Tem papel importante pois as decisões tomadas pela contabilidade financeira podem definir investimentos e crescimento da empresa;
- Contabilidade Fiscal: tem como principal objetivo fornecer informações ao Governo e Receita Federal. Envolve planejamento tributário que é uma forma de pagar menos impostos de forma legal, economizando nos encargos a serem pagos.

A Contabilidade de Custos encontra-se em uma posição intermediária, sendo aplicada tanto na contabilidade gerencial como na contabilidade financeira (SZUSTER, et al, 2013).

Para Marion, a contabilidade fornece informação estruturada, ou seja, a contabilidade não fornece dados e informações dispersos e imediatos aos seus interessados, e sim o faz de maneira correta e estruturada dentro de um planejamento contábil. Desta forma, oferece um conhecimento realista, na forma de relatórios/demonstrações da entidade aos usuários (MARION, 2009).

A contabilidade é uma ferramenta utilizada pelas empresas para gerar, visualizar e entender melhor as informações geradas sobre o patrimônio da entidade. Para Szuster, et al, a contabilidade pode ser considerada como uma ciência social que tem por objetivo medir e informar os pontos quantitativos e qualitativos do patrimônio de qualquer entidade (SZUSTER, et al, 2013).

Nesse sentido, pode-se ressaltar que a contabilidade coleta dados e registros contábeis e depois faz um processamento de informações. Szuster, et al, explicam o seguinte:

Genericamente, pode-se dizer que a Contabilidade é uma indústria, tendo como matéria-prima os dados econômico-financeiros que são captados pelos registros contábeis e processados de forma ordenada, gerando, como produto final, as Demonstrações Contábeis ou Demonstrações Financeiras, como são denominadas pela legislação brasileira (SZUSTER, et al, 2013, p. 17).

As informações geradas pelo processo de contabilidade são destinadas aos usuários da contabilidade. Marion define os usuários das informações contábeis como “investidores atuais e potenciais, empregados, credores por empréstimos, fornecedores e outros credores comerciais, clientes, governos e suas agências e o público.” (MARION, 2009, p. 23).

De acordo com o pensamento de Ribeiro os usuários da contabilidade são aqueles que de alguma forma utilizam a informação oferecida por ela, seja para acompanhamento, para tomada de decisões administrativas, econômicas e financeiras ou para conhecer mais sobre garantias que as empresas oferecem (RIBEIRO, 2010).

Levando em consideração os usuários e a aplicação da contabilidade nas organizações, Ribeiro enfatiza que “o campo de aplicação da Contabilidade abrange todas as entidades econômico-administrativas, até mesmo as pessoas de direito público, como a União, os Estados, os Municípios, as Autarquias, etc.” (RIBEIRO, 2010, p. 11).

As informações contábeis são utilizadas por um universo de usuários, aos quais demonstram sua relevância, destacando-se a utilidade dessas informações para os gestores das empresas, expressando a ideia das tomadas de decisões com o auxílio e acompanhamento da contabilidade gerencial. De acordo com o pensamento de

Padoveze um “ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para a administração.” (PADOVEZE, 2010, p. 39).

## 1.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

As empresas atualmente necessitam de pessoas que saibam interpretar as informações à elas repassadas, para que dessa maneira possam tomar as melhores decisões no âmbito empresarial. Segundo Ching, uma das principais finalidades da informação contábil é auxiliar as pessoas a tomar decisões, tanto dentro como fora das organizações (CHING, 2006).

Nesse viés, Crepaldi afirma que “o grande objetivo da contabilidade é planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização, com ou sem fins lucrativos.” (CREPALDI, 2008, p. 02). Crepaldi ainda faz a seguinte colocação:

Observa-se que durante anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias; na atualidade, ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informações para registrar as operações da organização, para elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e forneçam informações necessárias para subsidiar o processo de tomada de decisões e para o processo de gestão, planejamento, execução e controle (CREPALDI, 2008, p. 02).

Com relação a caracterização da contabilidade gerencial, Padoveze menciona que ela se ocupa de procedimentos da contabilidade financeira, contabilidade de custos e da análise financeira, conforme a citação de Iudícibus:

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analíticos ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 1987, p. 15 apud PADOVEZE, 2010, p. 33).

Sendo a contabilidade gerencial instrumento utilizado pelos administradores das empresas, de acordo com Padoveze, se a administração não utilizar as informações contábeis na tomada de decisão, não existirá contabilidade gerencial. Padoveze relata também que a contabilidade gerencial deverá atender a todos os

níveis hierárquicos dentro da empresa, sendo utilizada e compreendida por todos os colaboradores, promovendo, dessa maneira, um gerenciamento contábil global (PADOVEZE, 2010).

Sobre a informação contábil gerencial, Atkinson, et al, descrevem como sendo “um dos principais meios pelos quais operadores/trabalhadores, gerentes intermediários e executivos recebem feedback de seu desempenho, habilitando-os a aprender pela experiência passada para melhorar o futuro.” (ATKINSON, et al, 2011, p. 37).

Com relação aos usuários da informação contábil tendo em vista um enfoque gerencial, Horngren, Sundem e Stratton, fazem uma diferenciação em três categorias: a primeira seria para gestores internos que se preocupam com assuntos de curto prazo, como o planejamento e controle de atividades rotineiras; a segunda categoria abrange também gestores internos, porém, esse grupo se utiliza de informações sobre planejamento e controle de operações não rotineiras, como por exemplo, investimentos e determinação de preços; e, a terceira categoria comporta usuários externos como investidores e autoridades do governo (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004). Nesse sentido, Horngren, Sundem e Stratton fazem uma distinção entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira:

Tanto os usuários internos (gestores) como os externos utilizam a informação contábil, mas a maneira como o fazem difere. Os tipos de informação contábil que eles demandam também pode diferir. A contabilidade gerencial refere-se à informação contábil desenvolvida para gestores dentro de uma organização. Em outras palavras, a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais. Em contrapartida, a contabilidade financeira refere-se à informação contábil desenvolvida para usuários externos, como acionistas, fornecedores, bancos e agências regulatórias governamentais (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004, p. 04).

De acordo com Coronado, para que a contabilidade gerencial constitua informações de utilidade à administração da empresa, é fundamental ter conhecimentos em áreas como gestão de custos, orçamentos e planejamento e controle (CORONADO, 2012).

Com relação a gestão de custos, Ching relata que algumas empresas seguem uma estrutura enxuta de custos e que se preocupam basicamente com corte de custos no curto prazo, como suspensão de contratações, horas extras, aumentos salariais,

redução de serviços aos clientes, entre outros. No entanto, medidas nesse sentido resolvem problemas de fluxo de caixa momentâneos e podem comprometer a situação da empresa. Já as estratégias de longo prazo podem auxiliar na melhora completa da empresa, como entender os problemas fundamentais, excluir custos não produtivos, aperfeiçoar a eficiência e eficácia dos processos (CHING, 2006). Nesse contexto, Crepaldi afirma que as organizações necessitam de sistemas de custeio que compreendem três funções:

- Avaliar estoques e medir os custos dos bens vendidos para a geração de relatórios financeiros;
- Estimar despesas operacionais, produtos, serviços e clientes; e
- Oferecer feedback econômico sobre a eficiência do processo a gerentes e operadores (CREPALDI, 2008, p. 10).

Dessa forma, Coronado também traz uma colocação referente aos custos em uma empresa, mencionando que “a contabilidade de custos visa dar suporte ao controle das operações e, ao mesmo tempo, planeja o futuro.” (CORONADO, 2012, p. 38).

Outra ferramenta utilizada no processo de gestão da empresa é o orçamento. Os orçamentos são utilizados por empresas privadas ou por órgãos do governo e não representam apenas um corte de gastos, como descreve Ching:

Um orçamento é muito mais do que limitação de gastos. É uma ferramenta que ajuda os gestores [...] em suas funções de planejamento e controle, na previsão dos resultados operacionais e nas condições financeiras. O orçamento lida com o que os gestores planejam para o futuro, mas também pode ser usado para avaliar o que ocorreu no passado (CHING, 2006, p. 157).

Nesse cenário, Crepaldi comenta que atividade de análise de orçamentos não ocorre em um só momento, e sim, ao longo do andamento do orçamento, onde é feita a verificação da sua viabilidade. Com o orçamento concluído, é momento de confrontar os valores das demonstrações contábeis com o orçamento, tendo como finalidade examinar as operações da empresa e detectar possíveis erros que estejam acontecendo (CREPALDI, 2008).

Com relação aos objetivos do orçamento, Padoveze dispõe o seguinte: “Ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca de planos de lucros.” (PADOVEZE, 2010, p. 518).



Com a intenção de atingir os objetivos do orçamento, entram outras ferramentas: o planejamento estratégico e controle. Para Coronado, o planejamento tem por “seu objetivo principal é assegurar o alcance da missão da empresa, definida preliminarmente pelos seus acionistas, bem como garantir a sua continuidade.” (CORONADO, 2012, p. 11). Em sua obra, Coronado traz o pensamento de Catelli, que dispõe o seguinte:

[...] planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. [...] (CATELLI, 1999 apud CORONADO, 2012, p. 12).

O planejamento está ligado ao processo de controlar a empresa. Manter a empresa no controle representa sustentá-la no caminho para cumprir seus objetivos. De acordo com Atkinson, et al, existem três papéis importantes a serem observados pelos gestores e contadores gerenciais: “1. Ajudar a empresa a ficar sob controle; 2. Identificar quando o processo está fora de controle; 3. Dar suporte à aprendizagem da empresa.” (ATKINSON, et al, 2011, p. 581).

Dessa maneira, é possível entender como a contabilidade gerencial é importante no ambiente empresarial e auxilia nos momentos de tomada de decisão por parte dos gestores. O fornecimento de informações pertinentes, analisadas e interpretadas da maneira correta, o uso de relatórios e planilhas, planos de orçamento e planejamento estratégico fazem a diferença no gerenciamento e controle de uma organização.

### 1.3 CONTROLES FINANCEIROS

O controle financeiro dentro de uma empresa representa uma atividade de organização e alinhamento dos fluxos monetários provenientes, geralmente, das atividades operacionais, sendo consideradas também as atividades de investimento e financiamento.

Nesse contexto, Braga relata que o planejamento e o controle financeiro estão fortemente relacionados. O planejamento é responsável pela imposição de metas e objetivos, já o controle compreende a obtenção de informações para a comparação

dos planos com o desempenho real da empresa, oferecendo um feedback (retorno) para a gestão financeira (BRAGA, 2008).

Dessa maneira, controle financeiro é “desenvolvido através do acompanhamento da execução do planejamento financeiro global, empregando-se técnicas de análises [...] e mediante a investigação das causas das variações orçamentárias.” (BRAGA, 2008, p. 230).

Atkinson, et al, fazem uma correlação entre os controles operacionais e financeiros, destacando a forte ligação entre os dois:

O controle de operações está focado em encontrar as melhores decisões operacionais; o controle financeiro está focado em uma análise global de como o controle de operações está trabalhando para melhorar o desempenho financeiro. A informação de controle financeiro sinaliza quando o controle de operações não está trabalhando bem e, conseqüente, precisa ser avaliado e melhorado (ATKINSON, et al, 2011, p. 615).

A empresa deve definir quais informações são importantes e dessa forma, organizar as informações de entradas e saídas de recursos. De acordo com Oliveira, os controles financeiros mais importantes são:

Os controles de caixas e de bancos, controles de contas a receber, de contas a pagar, controles de despesas e controles de estoques são essenciais para a gestão financeira ou seja, sem esses controles, o empresário terá dificuldades as finanças da empresa (OLIVEIRA, 2005, p. 14).

Dessa maneira, Silva apresenta a atividade de controle financeiro em três esferas: a) está ligada ao controle diário de pagamentos de duplicatas, obtenção de empréstimos, operações do dia-dia de curto prazo; b) relacionada as demais atividades rotineiras da empresa como duplicatas a receber, controle de estoques e contas a pagar a fornecedores; c) esta última é relacionada às decisões de investimos, de financiamento, entre outras, não rotineiras (SILVA, 2013).

Em seguida serão explicados com detalhes cada um dos controles financeiros, sendo eles: controle de caixa, controle de bancos, controle de contas a receber, a pagar e controle de estoques, respectivamente.

O caixa de uma empresa compreende o dinheiro em espécie, sendo o valor mais líquido existente. Pode compreender também os cheques recebidos dos clientes como forma de pagamento à vista (SILVA, 2013).

Desse modo, o controle de caixa tem por função registrar todas as entradas e saídas de dinheiro que ocorrem no caixa da empresa, e verificar o saldo final de caixa. Dos registros no caixa fazem parte: as vendas à vista, recebimento de cheques de clientes, pagamentos de fornecedores, pagamentos de despesas, depósitos, entre outros. Para Oliveira, controlar o caixa permite: verificar os erros nos registros ou identificar possíveis desvios de recursos, controlar depósitos em banco, analisar as despesas incorridas e proporcionar informações para o fluxo de caixa (OLIVEIRA, 2005). Oliveira também apresenta um modelo de controle diário de caixa conforme a ilustração 1:

Controle Diário de Caixa			Mês/ano: Maio/2005	
Dia	Histórico	Entradas	Saídas	Saldo
2	Saldo Anterior			890,00
2	Vendas à vista - Notas: 352/353/355/359	650,00		1.540,00
2	Recebimentos de vendas a prazo em cheques	1.250,00		2.790,00
2	Pagamento Papelaria Delta - NF. 1356		45,00	2.745,00
2	Pagamento serviços de manutenção elétrica - recibo		70,00	2.675,00
2	Pagamento serviços de contabilidade - NF. 764		400,00	2.275,00
2	Pagamento Fiação Estrela - dpl. 232/2		600,00	1.675,00
2	Pagamento Indúst. Embalagens Beta - dpl. 1280		380,00	1.295,00
2	Depósito em cheques no Banco XYZ		1.250,00	45,00
	Saldo a Transportar	-	-	45,00

Ilustração 1: Controle Diário de Caixa  
Fonte: Oliveira (2005, p. 16)

Uma administração eficiente do caixa influencia significativamente nos resultados da empresa impactando na maximização do lucro das empresas. Nesse sentido, Hoji destaca que “as principais contas patrimoniais operacionais que exercem forte impacto no caixa são: a) contas a receber (clientes); b) estoques; c) contas a pagar (fornecedores).” (HOJI, 2014, p. 111).

Depois do caixa, contempla-se o controle de bancos: os bancos contábilmente correspondem aos saldos bancários da empresa em conta corrente. Nesse sentido, Oliveira destaca que o controle bancário compreende o registro da “movimentação bancária e do controle de saldos existentes, ou seja, os depósitos e créditos na conta da empresa, nem como todos os pagamentos feitos por meios bancários e demais valores debitados em conta.” (OLIVEIRA, 2005, p. 18).

Nesse contexto, as contas a receber de clientes representam os valores decorrentes das vendas de produtos e serviços da empresa que foram feitos a prazo,

ou seja, ainda não foram recebidos e quitados. Oliveira define o controle das contas a receber da seguinte forma:

Tem como finalidade controlar os valores a receber, provenientes das vendas a prazo, e deve ser organizado para:

- Fornecer informações sobre o total dos valores a receber de clientes;
- Estimar os valores a receber que entrarão no caixa da empresa, por períodos de vencimento, por exemplo, 3, 5, 7, 15, 30, 45 e 60 dias;
- Conhecer o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso, bem como tomar providências para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos;
- Fornecer informações sobre os clientes que pagam em dia;
- Fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa (OLIVEIRA, 2005, p. 21).

De acordo com Silva, os valores das contas a receber são muito influenciados pela quantidade de vendas realizadas. Silva explica: “o valor dessas contas é função do volume de vendas a prazo e do prazo concedido pela empresa aos seus clientes. Portanto, normalmente, quando aumentam as vendas, cresce também o montante de duplicatas a receber.” (SILVA, 2013, p. 95). Da mesma forma, as contas a pagar representam os compromissos que a empresa assumiu em determinado momento. Podem ser os fornecedores, salários, encargos e impostos a pagar, empréstimos a pagar, entre outros.

Segundo Silva, os fornecedores a pagar compreendem as compras de mercadorias e produtos utilizados na mão-de-obra, realizadas a prazo pela empresa. Os salários, encargos e impostos representam o pagamento aos seus funcionários e contribuições, tributos e taxas impostas pelo governo, respectivamente. Os empréstimos abrangem os financiamentos aderidos pela empresa com bancos e instituições financeiras (SILVA, 2013). Para Oliveira, o controle de contas a pagar oferece as seguintes vantagens:

- Estabelece prioridades de pagamento em caso de dificuldades financeiras;
- Controla o montante dos compromissos já vencidos e não pagos, em caso de dificuldades financeiras;
- Fornece informações para elaboração de fluxo de caixa (OLIVEIRA, 2005, p. 24).

Por fim, destaca-se o controle de estoques. Os estoques de uma empresa são compostos por bens que tem a finalidade de serem vendidos para gerar receita para a empresa. De acordo com Hoji, “estoques são compostos por bens agrupados de

acordo com sua natureza e finalidade, tais como mercadorias para revenda matérias-primas, materiais auxiliares, produtos em elaboração, produtos acabados e material de consumo.” (HOJI, 2014, p. 251).

Nesse sentido, Oliveira destaca algumas informações que são obtidas com o controle de estoque: quantidade de cada produto em estoque, produtos que não tem movimentação, o montante financeiro do estoque, a necessidade de compra/reposição dos produtos, a quantidade e custo dos produtos, entre outros dados (OLIVEIRA, 2005).

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia é de grande importância para a realização da pesquisa. É na metodologia que o pesquisador organiza sua base para desenvolver o seu trabalho. Neste tópico será feita a abordagem da categorização da pesquisa, do plano de geração de dados e do plano de análise e interpretação de dados.

Em relação à natureza, esta pesquisa classifica-se como sendo uma pesquisa teórico-empírica, pois abrange um estudo elaborado com a finalidade de resolver um problema identificado. Quanto ao tratamento dos dados, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa por se tratar de análise específica de uma empresa, com dados dos controles financeiros já existentes e também relatórios da empresa que foram proporcionados pelos administradores.

Em se tratando dos objetivos essa pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Esta pesquisa procurou conhecer bem o problema e explorá-lo, conseguindo assim, observar, registrar, descrever e analisar os fatos e dados. Com relação à conduta dos dados utilizados a pesquisa identifica-se como bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica porque procurou explicar um problema a partir de referências teóricas; sua conduta documental parte dos documentos coletados na empresa; e, classifica-se como estudo de caso pois realizou-se um estudo profundo e que permitiu grande detalhamento do assunto.

Quanto a geração dos dados da pesquisa, utilizaram-se vários recursos, partindo de documentação indireta e direta. Como fonte de documentação indireta a pesquisa partiu de documentos bibliográficos, como livros relacionados ao assunto.

Com relação a documentação direta, o levantamento dos dados deu-se no local objeto da pesquisa, onde ocorreram entrevistas informais com os gestores da empresa Fábria Rute Kuhn Weber – ME, que proporcionaram informações sobre o referido trabalho. Para o trabalho foram fornecidos relatórios de caixa e de contas a pagar, anotações do caderno de controle de caixa, explicações de como ocorrem os processos dentro da empresa com relação as vendas, formas de pagamento, conferência dos caixas das farmácias, conferências das notas promissórias das vendas em crediário e convênio.

A análise e interpretação dos dados é parte essencial na realização do trabalho pesquisa pois objetiva definir como as informações coletadas foram utilizadas. A pesquisa foi abastecida de anotações que o gestor realizava para controlar as entradas de recursos de todas as filiais e anotações sobre a saída de recursos para pagamento das contas de todas as lojas.

Do mesmo modo, foram fornecidos relatórios de caixa do dia 25 de outubro de 2017 do sistema da farmácia para poder compor o trabalho. Nos relatórios de caixa continham o valor de vendas à vista, vendas a cartão de crédito, crediário e convênios, valor dos recebimentos de crediário a dinheiro e o valor dos que foram efetuados em cartão de crédito. Os relatórios de caixa concediam também os valores retirados do caixa em forma de sangria. Relatórios de contas a pagar também foram fornecidos.

A partir desses dados foram estruturados controles financeiros mais adequados para as movimentações apresentadas. Depois de estruturados os controles foi possível avaliar os controles existentes e poder sugerir algumas melhorias, como também novos modelos de controle financeiro.

Desta maneira, pode verificar-se que a pesquisa tem uma abordagem comparativa dos dados, pois foi possível fazer uma comparação entre os controles utilizados e posteriormente apontaram-se algumas diferenças e sugestões para os gestores da empresa.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo será feita abordagem de assuntos referentes a empresa, apresentando a organização em primeiro momento. Posteriormente será realizado o

mapeamento dos controles financeiros das filiais, a tabulação das informações financeiras e por fim, a análise dos dados.

### 3.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Fábía Rute Kuhn Weber – ME surgiu em janeiro de 2006. A empresária e farmacêutica Fábía, juntamente com seu companheiro Pedro, e mais duas funcionárias iniciaram com uma farmácia no Bairro Cruzeiro em Santa Rosa – RS. Com as atividades focadas no ramo de comércio farmacêutico e de perfumaria, a farmácia e a sua equipe se desenvolveram e cresceram com o passar dos anos, passando a ter a primeira filial a partir de junho de 2008, a segunda filial em outubro de 2014 e a terceira em junho de 2017.

No início contava com 2 funcionários e atualmente trabalha com cerca de 40 colaboradores, entre funcionários efetivos e estagiários, além dos dois administradores, Pedro e Fábía. A organização é filiada à Agafarma, uma rede de farmácias do estado do Rio Grande do Sul, onde conta com o apoio e colaboração de vários profissionais qualificados na área, treinamentos e cursos para seus funcionários, parceria com outras empresas do ramo, entre outros auxílios.

### 3.2 MAPEAMENTO DOS CONTROLES FINANCEIROS

Nesta seção é realizada a apresentação de como é efetuada a venda em cada uma das lojas e também como são realizados os controles financeiros da empresa, que serão descritos detalhadamente.

As vendas ocorrem em todas as lojas e são realizadas à vista, a prazo e por meio do Programa Farmácia Popular do Brasil. As vendas à vista são efetuadas por meio de dinheiro, cheques e nos cartões utilizando a função débito. As vendas a prazo podem ser feitas por meio de cartões de crédito, possibilitando o parcelamento das compras, e por meio do crediário próprio da farmácia. Uma outra forma de venda a prazo é por meio de convênio com algumas empresas.

Segundo o gestor da empresa, as vendas pelo Programa Farmácia Popular do Brasil ocorrem somente na matriz e nas filiais 1 e 2, pois a filial 3 não possui convênio com o programa do governo. Nesse programa existe uma linha de medicamentos que

é repassada de forma gratuita para os clientes, e após o período de um mês, o governo reembolsa a empresa, realizando o pagamento dos medicamentos distribuídos aos clientes.

As vendas à vista e os recebimentos de crediário dos clientes implicam no controle de caixa das lojas. O caixa é operado por todos os funcionários que estejam atendendo nas lojas, ou seja, não existe apenas um operador de caixa. Em cada uma das farmácias podem existir vários caixas diários, pois, como se trata de um comércio e a rotação de pessoas é grande, tem-se uma grande movimentação nos caixas. Na farmácia matriz são feitos três caixas ao dia, na primeira filial são feitos dois caixas diários, na segunda filial são feitos dois caixas durante o dia e na terceira filial é feito um caixa por dia.

A diferença entre o número de caixas feito de uma farmácia para outra está na movimentação de pessoas e de dinheiro, ou seja, na matriz, onde existe mais movimentação são feitos mais fechamentos de caixa; e na filial 3, que é uma loja nova onde não existe uma movimentação tão grande, é feito apenas um fechamento de caixa ao final do dia. As sangrias (retirada do dinheiro) são realizadas conforme a necessidade.

Posteriormente os caixas de todas as lojas são recolhidos e é realizada a conferência dos caixas. Com a utilização de relatórios de caixa que são extraídos do sistema da farmácia, a conferência é realizada, confrontando as informações do relatório com os valores das sangrias, vendas a cartão, vendas no crediário e recebimentos dos crediários. Por meio desse relatório também é possível verificar se os caixas fecharam, ou seja, se com o valor que o caixa foi aberto, os valores que entraram, os valores que saíram e o valor de caixa para o próximo caixa, o caixa zerou.

Teoricamente o caixa fechado sempre deveria zerar os seus valores, sinalizando que nem faltou e nem sobrou dinheiro, na prática não é exatamente assim que acontece, pois com a grande movimentação que ocorre no caixa, às vezes, alguns lançamentos são esquecidos. Vale destacar que os lançamentos de entrada e saída nos caixas das farmácias são referentes a sangrias e pagamentos de despesas pequenas, no caso das saídas; e recebimentos de crediário e entradas de troco, no caso das entradas. A ilustração 2 demonstra um controle utilizado para descrever a entrada de dinheiro das lojas:



Farmácia Matriz – Entradas mês de Setembro de 2017		
Dia	Caixa	Valor (R\$)
01/09/2017	6053	0,00
01/09/2017	6054	0,00
01/09/2017	6055	0,00

Ilustração 2: Controle de entradas Matriz – Setembro/2017

Fonte: Produção da pesquisadora

Depois do momento em que todos os caixas são conferidos, o dinheiro é encaminhado ao banco ou utilizado no pagamento das contas.

Para controlar as contas a receber, no caso do crediário próprio das lojas e dos convênios, são emitidos relatórios do sistema e realizada a verificação das compras feitas na opção crediário e convênio.

Para exemplificar, pode-se dizer que, no momento das compras a crediário e convênio são emitidas notas promissórias que são assinadas pelos clientes e armazenadas em cada uma das farmácias. No dia seguinte a essas compras é retirado do sistema um demonstrativo de vendas com essas duas formas de pagamento, onde é feita uma conferência, verificando se cada venda efetuada tem a sua nota promissória correspondente. Depois da conferência, cada nota promissória é armazenada em um envelope. Cada cliente habilitado para as compras em crediário e em convênio possui um envelope para armazenar todas as notas promissórias de suas respectivas vendas.

No caso do crediário, quando o cliente realiza o pagamento de suas compras, as notas promissórias são entregues aos clientes, e a obrigação do cliente é baixada do sistema. No caso dos convênios, o acerto é realizado diretamente com os responsáveis financeiros das referidas empresas que têm o convênio com as farmácias e com o gestor das farmácias, baixando todas as notas do sistema no pagamento.

Conforme mencionado pelo gestor, com relação aos prazos e condições de pagamento de cada cliente no crediário, caso o cliente venha a atrasar seus pagamentos mensais por algum motivo, o sistema realiza automaticamente um bloqueio no cadastro do cliente, impedindo novas compras no crediário. Outro controle utilizado nas contas a receber é realizado pela gerente de cada loja, onde é efetuado o seguinte trabalho: emissão de um relatório com o nome de cada um dos clientes que compram no crediário e realização de uma análise da sua ficha, verificando o

limite e o montante das suas compras, reservando uma atenção maior para aqueles clientes que estão com um saldo devedor muito alto.

O recebimento das contas pode ser feito à vista, sendo em forma de dinheiro ou cheque, e/ou com o pagamento através do cartão de crédito utilizando, preferencialmente, a função débito.

Já o controle de estoque é realizado pelo responsável das compras das farmácias. De acordo com o gestor, alguns medicamentos são recebidos diariamente, pois não se mantém um estoque alto destes produtos; já outros produtos são recebidos com um intervalo maior de tempo entre uma compra e outra.

No caso dos produtos que são recebidos diariamente, a compra é feita de acordo com a saída (venda) do produto ou sob encomenda. Os produtos adquiridos com menos frequência são comprados em maior número, pois assim, muitas vezes, é possível obter um desconto. Por esse motivo, alguns produtos tem um estoque elevado, já outros, um estoque menor. Vale destacar, de acordo com o mencionado pelo gestor da empresa, a maioria das compras é realizada pela matriz e depois são repassadas às três filiais por meio de transferências de mercadorias.

Nesse contexto, o controle das contas a pagar é feito por meio dos lançamentos dos boletos no momento em que é dada a entrada das mercadorias. As contas a pagar compreendem as dívidas com os fornecedores de mercadorias e despesas das farmácias. As mercadorias chegam nas lojas, são conferidas e quando é feita a entrada da nota fiscal é realizado também o lançamento do(s) boleto(s) referente(s) à nota fiscal.

Os boletos a pagar são armazenados por ordem de data de vencimento. Uma vez por semana é feita uma conferência e também um somatório dos boletos que irão vencer na semana seguinte. Essa conferência se baseia em verificar se todos os boletos físicos constam em um relatório emitido do sistema, neste relatório devem constar todos os boletos lançados no momento da entrada das mercadorias. A ilustração 3 representa a saída de recursos do conjunto das farmácias:

Saídas mês de Setembro de 2017		
Dia	Descrição	Valor (R\$)
04/09/2017	Pagamento de boletos em geral	0,00
05/09/2017	Pagamento de boletos em geral	0,00
06/09/2017	Pagamento de fornecedor A	0,00

Ilustração 3: Controle de saídas – Setembro/2017

Fonte: Produção da pesquisadora

No vencimento destas contas, geralmente é feito o pagamento de vários fornecedores em um dia, contemplando mais dias de vencimento de boletos, ou seja, raramente ocorre o fato de se pagar apenas um fornecedor específico. Com relação ao pagamento da folha dos funcionários, é o gestor que mantém um controle específico para esses gastos.

### 3.3 TABULAÇÃO DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Para que sejam realizados controles financeiros mais elaborados e com mais informações, será utilizada a movimentação financeira de um dia das farmácias. Foram emitidos relatórios de caixa do dia 25 de outubro de 2017 de cada uma das lojas e com base nas informações fornecidas foram elaboradas planilhas de controles financeiros de vendas, de entradas de dinheiro nos caixas, de sangrias, vendas a prazo, entradas no banco e pagamento das contas, como demonstram as ilustrações a seguir.

Inicialmente foi elaborada uma planilha de controle com informações sobre as vendas diárias, descontadas a devoluções efetuadas no período estudado, e suas formas de pagamento: à vista, cartão de crédito, crediário, convênios e Farmácia Popular. Para as vendas que foram efetuadas à vista nesse período foram consideradas apenas as vendas realizadas em dinheiro ou cheque, conforme demonstra a ilustração 4:

Controle de vendas – dia 25/10/2017							
Farmácia	Nº Caixa	Vendas (R\$)					
		À vista	Cartão Crédito	Crediário	Convênio	Farm. Popular	Total
<b>Matriz</b>	6531	751,68	165,82	400,44	0,00	130,02	1.447,96
	6532	1.088,27	685,98	532,06	100,35	271,74	2.687,40
	6533	1.488,28	1.076,38	1.618,95	437,05	178,84	4.799,50
<b>Filial 1</b>	5921	909,79	460,41	238,98	0,00	140,28	1.749,46
	5922	2.628,78	1.957,52	1.074,66	12,75	261,08	5.934,79
<b>Filial 2</b>	5813	547,39	186,44	59,05	0,00	57,90	850,78
	5814	787,05	1.608,81	448,73	0,00	166,10	3.010,69
<b>Filial 3</b>	6022	1.323,12	684,58	771,70	37,39	-	2.816,79
<b>Total de vendas (R\$)</b>		<b>9.524,36</b>	<b>6.825,94</b>	<b>5.144,57</b>	<b>587,54</b>	<b>1.205,96</b>	<b>23.288,37</b>

Ilustração 4: Controle de Vendas - dia 25/10/2017

Fonte: Produção da pesquisadora

Desse modo, foi possível conferir o total de venda de cada caixa das lojas, também foi possível verificar o total de venda diária em suas respectivas formas de pagamento e o total de venda do dia da empresa.

Outro controle elaborado diz respeito às entradas de dinheiro nos caixas das farmácias, considerando as vendas à vista e os recebimentos de crediário à vista, como apresenta a ilustração 5:

Controle de Entradas nos Caixas – dia 25/10/2017				
Farmácia	Nº Caixa	Vendas à vista (R\$)	Recebimento de contas à vista (R\$)	Total de entradas nos caixas (R\$)
<b>Matriz</b>	6531	751,68	647,03	1.398,71
	6532	1.088,27	573,68	1.661,95
	6533	1.488,28	355,81	1.844,09
<b>Filial 1</b>	5921	909,79	43,27	953,06
	5922	2.628,78	400,07	3.028,85
<b>Filia 2</b>	5813	547,39	0,00	547,39
	5814	787,05	145,10	932,15
<b>Filial 3</b>	6022	1.323,12	154,05	1.477,17
<b>Total de vendas (R\$)</b>		<b>9.524,36</b>	<b>2.319,01</b>	<b>11.843,37</b>

Ilustração 5: Controle de Entradas nos Caixas - dia 25/10/2017

Fonte: Produção da pesquisadora

Por meio desse controle foi possível observar a entrada total de dinheiro ou cheques por vendas à vista e por recebimentos de contas à vista no período analisado. Porém, não foram exatamente esses valores conduzidos ao administrador, ou seja, os valores que realmente foram remetidos ao gestor e ao pagamento das contas foi o montante das sangrias realizadas no período, conforme demonstra a ilustração 6:

Controle de Sangrias – dia 25/10/2017		
Farmácia	Nº Caixa	Total da Sangrias (R\$)
<b>Matriz</b>	6531	670,47
	6532	2.100,00
	6533	1.483,52
<b>Filial 1</b>	5921	800,00
	5922	2.600,00
<b>Filial 2</b>	5813	550,00
	5814	1.000,00
<b>Filial 3</b>	6022	1.200,00
<b>Total diário (R\$)</b>		<b>10.403,99</b>

Ilustração 6: Controle de Sangrias - dia 25/10/2017

Fonte: Produção da pesquisadora

Vale destacar também que existem valores de troco que ficam armazenados em cada uma das lojas, porém fora dos caixas das farmácias. São valores em moedas

e cédulas de R\$ 0,05, R\$ 0,10, R\$ 0,25, R\$ 0,50, R\$ 1,00, R\$ 2,00 e R\$ 5,00 que ficam à disposição da loja, caso venha a faltar no caixa em movimentação. Sobre esses valores de troco não existe um controle exato para o gestor.

Como as vendas a prazo representam significativamente o total de vendas foi necessário criar um controle específico para elas, com o objetivo de demonstrar o total de vendas a prazo no período. A ilustração 7 demonstra o controle elaborado para as vendas a prazo:

Controle de Vendas a Prazo – dia 25/10/2017						
Farmácia	Nº Caixa	Vendas cartão crédito (R\$)	Vendas no crediário (R\$)	Vendas em Convênios (R\$)	Vendas Farmácia Popular (R\$)	Total de vendas a prazo (R\$)
<b>Matriz</b>	6531	165,82	400,44	0,00	130,02	696,28
	6532	685,98	532,06	100,35	271,74	1.590,13
	6533	1.076,38	1.618,95	437,05	178,84	3.311,22
<b>Filial 1</b>	5921	460,41	238,98	0,00	140,28	839,67
	5922	1.957,52	1.074,66	12,75	261,08	3.306,01
<b>Filia 2</b>	5813	186,44	59,05	0,00	57,90	303,39
	5814	1.608,81	448,73	0,00	166,10	2.223,64
<b>Filial 3</b>	6022	684,58	771,70	37,39	-	1.493,67
<b>Total vendas (R\$)</b>		<b>6.825,94</b>	<b>5.144,57</b>	<b>587,54</b>	<b>1.205,96</b>	<b>13.764,01</b>

Ilustração 7: Controle de Vendas a Prazo - dia 25/10/2017

Fonte: Produção da pesquisadora

Com a ilustração foi possível verificar o valor das vendas para cada forma de pagamento nos referidos caixas. No sistema da empresa, para as vendas de cartão de crédito não existe uma diferenciação entre as vendas que são feitas realmente a crédito e para aquelas em que se utiliza a função débito. Por esse motivo, no período analisado, as vendas feitas a cartão de crédito, tendo sido utilizado a função débito ou não, foram consideradas como a prazo, justamente por não haver este controle.

Com relação as contas a pagar e seus pagamentos, o controle elaborado demonstra o total de pagamentos do período em análise, com a uma alocação de pagamentos à sua respectiva loja, conforme apresenta a ilustração 8:

Controle de pagamento das contas			
Dia	Farmácia	Descrição	Total (R\$)
25/10/2017	Matriz	Boletos	14.739,56
25/10/2017	Filial 1	Boletos	2.013,77
25/10/2017	Filial 2	Boletos	2.758,51
25/10/2017	Filial 3	Boletos	566,08
<b>Total (R\$)</b>			<b>20.077,92</b>

Ilustração 8: Controle de Pagamentos - dia 25/10/2017

Fonte: Produção da pesquisadora

Sendo assim, optar por uma alocação de gastos com uma soma total para cada loja é uma alternativa melhor de controlar os valores pagos aos fornecedores de mercadorias e também para o pagamento das despesas.

Com relação às entradas no banco, parte dos recebimentos de crediário são realizados em cartão utilizando-se a função débito, o que significa que o valor correspondente a eles é remetido ao banco. Por essa razão, é necessário controlar os valores que são direcionadas ao banco. A ilustração 9 apresenta um controle para as entradas no banco:

Controle de entradas no Banco – dia 25/10/2017				
Farmácia	Nº Caixa	Vendas a cartão (R\$)	Recebimentos de contas a cartão (R\$)	Total (R\$)
<b>Matriz</b>	6531	-	0,00	0,00
	6532	-	0,0	0,00
	6533	-	0,00	0,00
<b>Filial 1</b>	5921	-	0,00	0,00
	5922	-	101,00	101,00
<b>Filial 2</b>	5813	-	0,00	0,00
	5814	-	0,00	0,00
<b>Filial 3</b>	6022	-	0,00	0,00
<b>Total (R\$)</b>				<b>101,00</b>

Ilustração 9: Controle de Entradas no Banco - dia 25/10/2017

Fonte: Produção da pesquisadora

Parte das vendas realizadas a cartão de crédito também são efetuadas na função débito, porém como não existe um controle sobre a distinção dessas vendas. Portanto, para o período em análise, todas as vendas a cartão de crédito foram consideradas como a prazo.

Dessa forma, foi possível verificar que faltam controles para a empresa que podem ser utilizados e melhorar a gestão financeira da empresa. Um ponto a ser destacado é de que não existe um controle das vendas de cartão de crédito e entre as vendas na função débito.

Outro ponto em destaque é de que não existe um controle sobre o montante que é gasto para cada uma das contas a pagar, como por exemplo, um controle do total de despesas com aluguel, com energia elétrica, com água, com despesas administrativas, entre outras. O que existe apenas, como foi ilustrado, é uma soma total de saídas, considerando todas as lojas.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após conhecer os modelos de controles financeiros utilizados e poder destacar os pontos críticos, é possível também sugerir algumas melhorias nos controles e até propor novas formas de organização para os controles financeiros.

A primeira sugestão é de que se faça um controle de caixa demonstrando as entradas e as saídas do caixa de determinado período. O controle de caixa demonstra sua importância por facilitar a verificação de erros que podem acontecer nas atividades financeiras. Fornece também um acompanhamento das entradas de dinheiro representadas pelas receitas da empresa e também das saídas de recursos representadas pelas despesas incorridas (OLIVEIRA, 2005). A ilustração 10 apresenta o controle sugerido:

<b>Controle de Caixa - Mês/Ano</b>				
<b>Dia</b>	<b>Descrição</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>	<b>Saldo</b>
02	Saldo Anterior			R\$ -
02	Vendas à vista			R\$ -
02	Vendas a prazo em cheques			R\$ -
02	Pgto. Serviços de Manutenção			R\$ -
02	Pgto. Serviços Contábeis			R\$ -
02	Pgto. Fornecedor A			R\$ -
02	Pgto. Fornecedor B			R\$ -
02	Pgto. Fornecedor C			R\$ -
02	Depósito			R\$ -
<b>02</b>	<b>Saldo a Transportar</b>			<b>R\$ -</b>

Ilustração 10: Controle de Caixa  
Fonte: Adaptado de Oliveira (2005)

A ilustração 10 demonstra e sugere um controle de caixa diário para a empresa, considerando todas as filiais. Desta forma é possível ter um controle dos valores que entraram no caixa do dia, detalhando sua origem, e dos valores que saíram para pagamentos de fornecedores, despesas e depósitos.

Outra sugestão que é possível fazer está relacionada ao troco em moedas que fica nas lojas. No controle elaborado consta o dia, a farmácia, as movimentações, o saldo de cada loja e o saldo total de troco disponível. A ilustração 11 demonstra o controle sugerido:

<b>Controle de Troco – Mês/Ano</b>					
<b>Dia</b>	<b>Farmácia</b>	<b>Entrada</b>	<b>Saída</b>	<b>Saldo Farmácia</b>	<b>Saldo Total</b>
02	Saldo Anterior				R\$ -
02	Matriz			R\$ -	R\$ -
02	Filial 1			R\$ -	R\$ -
02	Filial 2			R\$ -	R\$ -
02	Filial 3			R\$ -	R\$ -
<b>02</b>	<b>Saldo a Transportar</b>				<b>R\$ -</b>

Ilustração 11: Controle de troco

Fonte: Produção da pesquisadora

A ilustração 11 demonstra um controle eficiente para o montante de troco. Como não existe um controle para esses valores que ficam disponíveis nas lojas, é necessário que se realize um controle desses valores para saber qual o montante que cada loja possui, ou para saber quando o troco está acabando e quando é necessário repor.

Mais uma sugestão aos gestores da empresa é de que utilizem um controle de gastos mensal, considerando um total de saídas para cada tipo de despesa. Nesse sentido, elaborou-se a ilustração 12 que apresenta um quadro de despesas que pode ser utilizado:

<b>Controle de Gastos Mensais - Mês/Ano</b>										
<b>Dia</b>	<b>Salários</b>	<b>Encargos</b>	<b>Aluguel</b>	<b>Energia Elétrica</b>	<b>Água</b>	<b>Material de Escritório</b>	<b>Serviços Contábeis</b>	<b>Manut. e Conservação</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Total</b>
2										R\$ -
3										R\$ -
7										R\$ -
10										R\$ -
<b>SOMA</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Ilustração 12: Controle de Gastos Mensais

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005)

Desta forma foi possível obter uma visão geral do montante que está sendo gasto para cada tipo de despesa. Sendo assim, é possível acompanhar a evolução das despesas, verificando se elas conservam o mesmo valor, se aumentam ou diminuem.

Com o trabalho desenvolvido, também é possível sugerir que a empresa adote um controle para as vendas e recebimentos em cartão de crédito, onde muitas vezes se utiliza a função débito. Dessa forma, é possível obter um controle mais adequado sobre o montante de vendas que realmente foram a prazo e parceladas e o valor das vendas em que a função débito foi utilizada, caracterizando uma venda à vista, sendo



o dinheiro encaminhado ao banco. Esse processo pode ser realizado emitindo relatórios diários das máquinas das operadoras de cartão de crédito, onde pode verificar-se todas as operações que ocorreram durante determinado período.

A sugestão final é de que se passe a utilizar um controle financeiro sintético na empresa. O controle financeiro sintético apresenta de forma resumida todos os controles necessários na empresa, como o controle de caixa, vendas no crediário, cartão de crédito, convênios, Farmácia Popular, controle bancário, controle das contas a pagar e um controle de troco para as farmácias. A ilustração 13 apresenta o controle sugerido:

Controle Financeiro Sintético									
Caixa					Crediário				
Dia	Descrição	Entradas	Saídas	Saldo	Dia	Descrição	Entradas	Saídas	Saldo
2	Saldo Anterior			R\$ -	2	Saldo Anterior			R\$ -
2	Vendas			R\$ -	2	Vendas			R\$ -
2	Receb. Cheques			R\$ -	2	Recebimentos			R\$ -
2	Receb. Crediário			R\$ -	2	Saldo a Transportar			R\$ -
2	Pagamentos			R\$ -					
2	Depósitos			R\$ -					
2	Saldo a Transportar			R\$ -					
Cartão Crédito					Convênios				
Dia	Descrição	Entradas	Saídas	Saldo	Dia	Descrição	Entradas	Saídas	Saldo
2	Saldo Anterior			R\$ -	2	Saldo Anterior			R\$ -
2	Vendas			R\$ -	2	Vendas			R\$ -
2	Recebimentos			R\$ -	2	Recebimentos			R\$ -
2	Saldo a Transportar			R\$ -	2	Saldo a Transportar			R\$ -
Farmácia Popular					Banco				
Dia	Descrição	Entradas	Saídas	Saldo	Dia	Descrição	Entradas	Saídas	Saldo
2	Saldo Anterior			R\$ -	2	Saldo Anterior			R\$ -
2	Vendas			R\$ -	2	Depósito			R\$ -
2	Recebimentos			R\$ -	2	Saque			R\$ -
2	Saldo a Transportar			R\$ -	2	Receb. Cartão Crédito			R\$ -
					2	Receb. Farm. Popular			R\$ -
					2	Saldo a Transportar			R\$ -
Contas a Pagar					Troco				
Dia	Descrição	Entradas	Saídas	Saldo	Dia	Descrição	Entradas	Saídas	Saldo
2	Saldo Anterior			R\$ -	2	Saldo Anterior			R\$ -
2	Pagamentos			R\$ -	2	Reposição para Caixa			R\$ -
2	Compras a prazo			R\$ -	2	Sobra para Armazenar			R\$ -
2	Saldo a Transportar			R\$ -	2	Saldo a Transportar			R\$ -

Ilustração 13: Controle Financeiro Sintético

Fonte: Produção da pesquisadora

O controle financeiro sintético é um controle extremamente viável para a empresa, pois, como foi descrito no trabalho, a empresa apresenta vários pontos a serem controlados. As vendas e os recebimentos têm várias opções e formas de pagamento, apresentando a necessidade de um controle sintético para todas as contas.

O controle sintético também oferece um saldo geral para as contas, como por exemplo, para a conta crediário: demonstra um saldo anterior, somam-se as vendas

do período, descontam-se os recebimentos efetuados e por fim, obtém-se um saldo final.

Nesse viés, é possível destacar as informações de caráter gerencial que são fornecidas aos gestores. Tomando o exemplo da conta crediário novamente, com a utilização de um controle financeiro sintético, os gestores poderão acompanhar a evolução da conta, proporcionando algumas análises como: os períodos em que as vendas no crediário aumentam e diminuem; e quando aumentam as vendas, quanto significa esse aumento; se o saldo da conta está muito alto e se isso é preocupante; entre outras análises.

Da mesma forma, podem-se realizar análises e acompanhamentos com as outras contas, levando em consideração as informações que serão proporcionadas e que auxiliarão no gerenciamento financeiro da empresa. Sendo assim, é possível retomar a finalidade da contabilidade gerencial que é assessorar os administradores por meio da análise e interpretação de informações.

## **CONCLUSÃO**

A contabilidade, no seu objetivo principal, busca fornecer informações aos seus usuários. Já a contabilidade gerencial tem como finalidade identificar, analisar e interpretar informações aos gestores das empresas para auxiliá-los nas tomadas de decisões e com o cumprimento dos objetivos da empresa.

O presente trabalho foi realizado na empresa Fábria Rute Kuhn Weber – ME na cidade de Santa Rosa, RS, que trabalha no ramo farmacêutico e que possui quatro lojas. O trabalho apresentou como problema a estruturação de controles financeiros de várias filiais a fim de gerar informações para a tomada de decisão aos gestores da empresa.

O objetivo geral deste trabalho foi compreendido pela estruturação dos controles financeiros da empresa. Com os objetivos específicos foi possível realizar um mapeamento dos controles existentes na empresa e uma tabulação das informações coletadas, onde foram apontadas algumas falhas nos controles. Por fim, foi realizada uma análise dos dados, seção em que foram elaborados e sugeridos alguns controles a serem utilizados na empresa.

Uma das principais sugestões feitas para a empresa é de que passe a utilizar um controle financeiro sintético que a apresenta as principais contas movimentadas na empresa. Com o controle sintético é possível analisar e traçar objetivos para as contas caixa, banco, crediário, cartão de crédito, convênios, Farmácia Popular, contas a pagar e saldo de troco para as lojas.

É necessário destacar também a sugestão de estudos futuros para a empresa e para assuntos relacionados ao que foi trabalhado no presente artigo. Um assunto relevante a ser aprimorado no sentido de controles para auxiliar as informações gerenciais é o controle de estoque ou gestão de compras, otimizando o processo de aquisição de mercadorias.

Com relação a contribuição acadêmica a pesquisa foi de grande relevância para a acadêmica pois proporcionou conhecimentos mais aprofundados sobre a área de contabilidade gerencial e controles financeiros. Para a empresa o estudo considerou-se pertinente pois apresentou deficiências nos controles existentes e sugeriu melhorias relevantes aos processos financeiros da empresa. As melhorias propostas remetem à finalidade da contabilidade gerencial que é fornecer informações úteis aos gestores, auxiliando suas decisões no âmbito empresarial.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, et al. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOJI, Masakasu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARION, José Carlos. **Introdução à Contabilidade**. Campinas: Alínea, 2009.

OLIVEIRA, Dilson Campos. **Manual Como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica Fácil**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SÁ, Antônio Lopes. **Fundamentos da Contabilidade Geral**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SZUSTER, et al. **Contabilidade Geral: Introdução à Contabilidade Societária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.