



# Planejamento e políticas contábeis: instrumento de apoio à gestão da informação

José Antonio de França\*

O trabalho aborda aspectos relevantes da aplicação da Contabilidade relacionados com o planejamento contábil e o foco na definição de sistemas, políticas contábeis, políticas de arquivo e políticas de controle. A contribuição do trabalho à Ciência Contábil está sustentada na necessidade de produção e divulgação de informação justa, sem viés ou tendência. Na concepção do planejamento e das políticas contábeis, observou-se a importância do conhecimento conexo ou multidisciplinar que auxiliará na definição de fluxos e metodologias. Quanto à concepção das políticas de arquivo enfatizou-se a necessidade de uso de tabela de temporalidade compatível com a terminologia e especificidade dos arquivos contábeis. Em relação à concepção de políticas de controle, a abordagem foi a da segurança dos processos e da credibilidade da informação, enfatizando a maximização do custo x benefício.

**PALAVRAS-CHAVE:** planejamento contábil; políticas contábeis; políticas de arquivos contábeis; políticas de controle.

---

\* Contador, Auditor Independente, Professor do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília –UnB.

> **Contextualização.** Por tempos longínquos, a Contabilidade vem sendo utilizada como instrumento de registro e de controle da riqueza patrimonial, com a finalidade de prover informações para usuários, como argumento ou atributo do cardápio do tomador de decisão. Neste contexto, a informação relativa à riqueza patrimonial deve estar sustentada na fidedignidade do registro das transações, essência e forma, monitorada por instrumento de controle capaz de avaliar, investigar e validar os aspectos quantitativos e qualitativos da mutação patrimonial, e ainda evidenciar indícios de dados tendenciosos.

O instrumento de controle capaz de atender a essas exigências deve ser concebido em ambiente de planejamento contábil contextualizado com o de políticas contábeis definidas para mensuração de transações e divulgação da informação.

O planejamento e as políticas contábeis são a base da definição dos procedimentos da mensuração patrimonial, da gestão da informação e da estrutura de controle, que devem contribuir para a segurança da informação justa, ou seja, informação não-tendenciosa. A necessidade de informação justa tem sido sentida por usuários e por entidades reguladoras, em âmbito nacional, continental e intercontinental, onde Demonstrações Contábeis têm sido divulgadas contendo informações não-verdadeiras, provocando perdas a investidores e à credibilidade da profissão contábil e de instituições.

Com o objetivo de contribuir para a inibição dessas disfunções, o trabalho propõe uma concepção de planejamento e de políticas contábeis, envolvendo política de arquivos contábeis e de estrutura de controle, voltados para a segurança da informação divulgada nas Demonstrações Contábeis, sem a pretensão de esgotar o assunto, tendo em vista tamanha abrangência, necessidade e importância desses conhecimentos para o desempenho da profissão contábil frente à complexidade das entidades econômicas.

A complexidade das entidades econômicas e dos negócios impõe a necessidade de políticas adequadas de controle e de transparência das transações realizadas, bem como das informações divulgadas. A adoção de políticas com estes propósitos é imprescindível à manutenção da credibilidade da informação.

No aspecto da política de arquivos contábeis, há de ser observada a temporalidade dos arquivos, com ênfase nos processos de acesso e segurança, em função da importância da informação contida nos documentos e registros que

constituem a memória da entidade, levando em consideração que é a memória que contará para as gerações futuras a história dos que ousaram realizar.

Por fim, o trabalho apresenta uma concepção de estrutura de controle, harmonizada com um esboço de política de arquivos, com a pretensão de servir de suporte para a gestão da informação econômico-financeira nas entidades jurídicas.

> **Concepção de planejamento contábil.** O planejamento contábil se materializa pela definição da metodologia dos sistemas contábeis referentes à contabilidade financeira ou contabilidade geral, contabilidade tributária, contabilidade gerencial, informações sociais, informações auxiliares de controle e estratégias de produção e disseminação de informação. Assim, o planejamento contábil pode ser entendido como sendo a formulação e a definição de metodologias e sistemas para produção de informação contábil para atendimento das necessidades dos usuários.

A metodologia de sistema da contabilidade financeira ou contabilidade geral disciplina a forma de registro dos dados, de consistência do tratamento das transações, de apresentação de relatórios, de níveis agregados e analíticos da informação, de aderência à teoria prescritiva da contabilidade e de divulgação da informação. Por teoria prescritiva da Contabilidade deve-se entender o arcabouço normativo orientador dos registros das transações e divulgação da informação.

A metodologia de sistema da contabilidade tributária tem foco no registro dos dados relacionados com a base de cálculo de tributos e com o fato gerador de cada imposto e contribuição. Na concepção e na manutenção dessa metodologia, devem ser observados os requisitos e as exigências específicas para atendimento das políticas econômicas, fiscais e sociais.

A metodologia de sistema da contabilidade gerencial é voltada para atendimento das necessidades permanentes da tomada de decisão e utiliza informações produzidas pelas metodologias de contabilidade financeira e contabilidade tributária, entre outras. Nessa metodologia, podem ser admitidos procedimentos de mensuração distintos dos utilizados nas duas metodologias precedentes, por ser flexível e dinâmica e não está adstrita às regras das duas primeiras.

As informações sociais têm sido, por vezes, apelidadas de contabilidade social, porém, neste trabalho, a terminologia contabilidade social não será utilizada, por haver-se entendido que a primeira denominação é mais apropriada.

## > A prioridade na divulgação da informação poderá estar relacionada com a necessidade de formação ou manutenção do conceito e da imagem da entidade perante os parceiros e concorrentes ou de esclarecimento de fatos favoráveis ou desfavoráveis.

Nessa metodologia, acumulam-se informações de naturezas as mais diversas, utilizando as produzidas pelas metodologias precedentes e de outras fontes. Não há formatação rígida, pois ao mesmo tempo em que se acumulam dados com mensuração econômica, acumulam-se outros com mensurações física, geográfica, política, etc.

As informações auxiliares de controle compreendem apuração de custos, de controle patrimonial, de contas a receber, de conta a pagar, de tesouraria, de controle de estoques, entre outros. Tudo isto funciona como suporte e alimentadores de dados e informações para as demais estruturas. As informações auxiliares de controle contribuem de forma efetiva para a credibilidade da informação que é essencial para a gestão dos negócios. Assim, quando se pensa em tesouraria, contas a receber, contas a pagar, faturamento, por exemplo, está-se pensando em informação diária, cuja tempestividade é vital para a adoção de procedimento estratégico e sucesso da entidade.

Desta forma, podemos entender o planejamento contábil como instrumento provedor de requisitos e de definições para apresentação da informação disciplinada por meio das Políticas Contábeis.

> **Concepção de políticas contábeis.** Nas entidades econômicas e sociais, as políticas contábeis devem abranger todo o universo de relacionamento entre usuários da informação, prioridades, necessidades e respectivos momentos de atendimento. Na formulação de políticas contábeis, devem ser observadas, além dos atributos da informação, as condições ambientais relativas ao mercado, no que diz respeito ao nível de agregação de informação e quem está autorizado a disponibilizá-la.

Neste contexto, após o estudo da concepção de planejamento contábil pode-se iniciar o entendimento da concepção de políticas contábeis. Na tentativa de tornar esta concepção um conhecimento facilmente acessível, elegem-se alguns pontos relevantes para delimitação das ações de políticas contábeis, como a tempestividade da informação

produzida e disponibilizada; a prioridade da demanda dos usuários interno e externo; a prioridade na divulgação da informação e a adoção de procedimentos para tratamento de informação econômico-financeira e social.

A tempestividade da informação produzida e disponibilizada está relacionada com o prazo que o usuário dela necessita para uso na tomada de decisão. Desta forma, a entidade precisa conhecer a necessidade do usuário para disponibilizar a esta a informação no prazo exigido.

A priorização da demanda dos usuários interno e externo relaciona-se com as parcerias e as dependências que a entidade mantém. Neste contexto, podem ser eleitos como usuários internos todas as dependências da entidade, gerências e pessoas que necessitem da informação para conhecerem e avaliarem desempenhos, como por exemplo, a lucratividade e a produtividade em relação às metas previamente estabelecidas. Como usuários externos, podem ser entendidas as demais entidades e pessoas que necessitem da informação para avaliarem a viabilidade de fornecimento de crédito; contratação de serviços; realização de investimentos e recomendação a terceiros, entre outras necessidades.

A prioridade na divulgação da informação poderá estar relacionada com a necessidade de formação ou manutenção do conceito e da imagem da entidade perante os parceiros e concorrentes ou de esclarecimento de fatos favoráveis ou desfavoráveis. Desta forma, a divulgação de fatos positivos, como o crescimento na taxa de geração de lucros, a aquisição de novas participações societárias, a concretização de novas parcerias pode ocorrer com mais ênfase do que a geração de prejuízos, perda de contratos relevantes e perda de parcerias produtivas.

A adoção de procedimentos para tratamento de informação econômico-financeira e social relaciona-se com a escolha dos sistemas de captação de dados, tratamento e disseminação da informação e as metodologias de trabalho. Neste sentido, a entidade elegerá a plataforma de processamento e segurança de dados e informação, a qualificação funcional da equipe técnica da área contábil e afim, o processo

crítico de validação da informação e a linguagem que deverá ser utilizada na comunicação. Estes procedimentos são requisitos para a modelagem do planejamento e das políticas contábeis.

> **Modelagem de planejamento contábil.** O processo de esboço ou de modelagem do planejamento contábil é uma tarefa multidisciplinar, onde são exigidas habilidades em áreas de conhecimento conexo à contabilidade, para definição de terminologias, de procedimentos, de rotinas de trabalho, de mensuração da informação e de comunicação entre a entidade e os ambientes com os quais haverá relacionamento. Podem ser citadas como áreas de conhecimento conexo, a informática, a estatística, a administração, a economia, a arquivologia, a biblioteconomia, sistemas de informação, entre outras.

Ao esboçar o modelo de planejamento contábil, a entidade define o processo de entrada e de saída de dados; o processo de crítica de dado e da informação; o sistema e o ambiente de processamento contábil; as políticas contábeis; a segurança dos arquivos físicos e lógicos mantenedores da integridade de dados e da informação contábil. No mesmo contexto, deve ser planejado o fluxo de relacionamento entre as etapas do processo que demonstrará a seqüência dos procedimentos a serem operacionalizados em cada estágio do processamento contábil. Todas essas definições podem ser detalhadas na Matriz de Planejamento Contábil e no Diagrama de Planejamento Contábil.

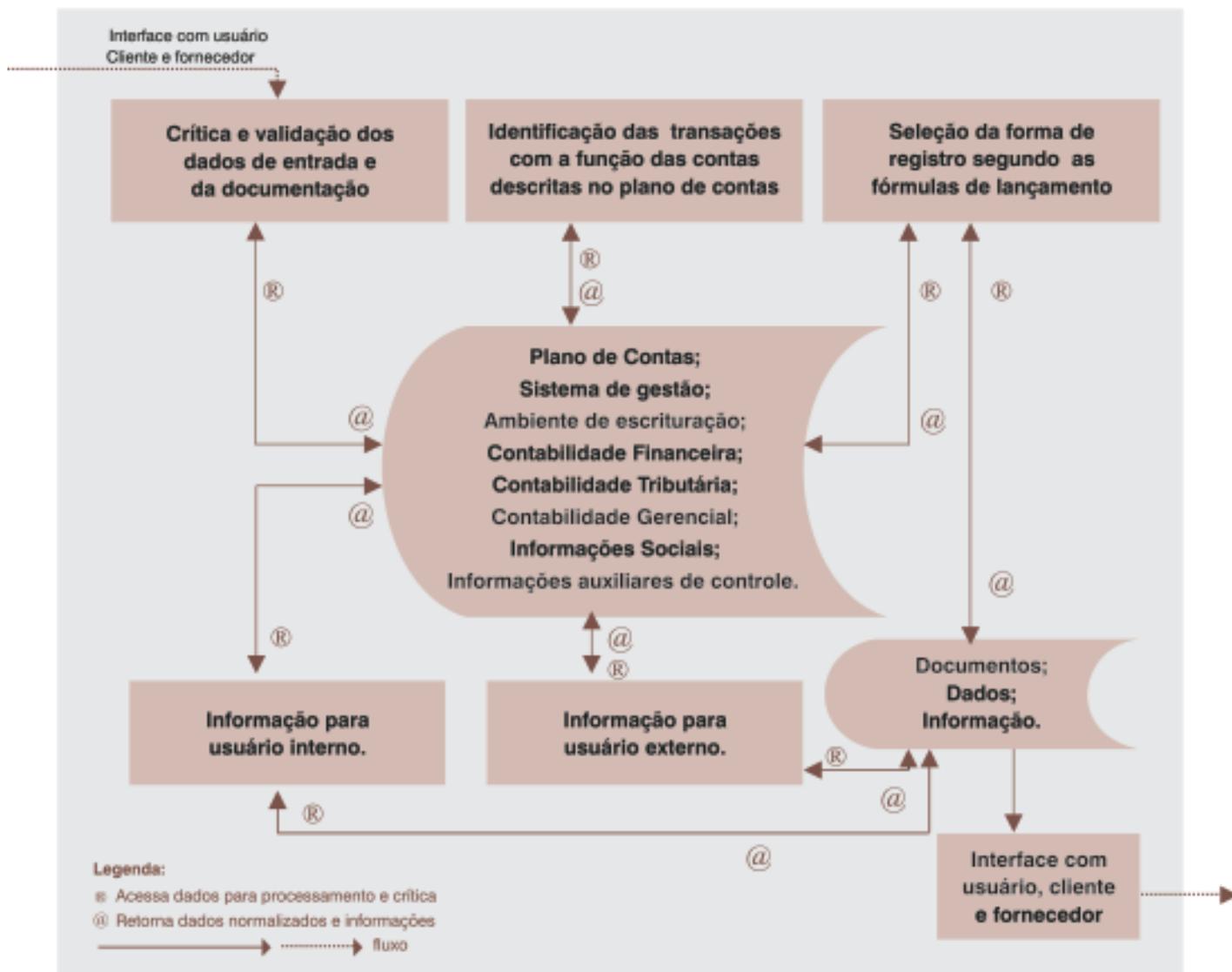
Na Matriz de Planejamento Contábil, devem constar as definições macro do planejamento, com a identificação dos processos que serão interligados pelo fluxo do relacionamento, conforme se demonstra na tabela seguinte:

<b>Matriz de Planejamento Contábil</b>		
<b>Definição do Processo</b>	<b>Identificação das funções</b>	<b>Operacionalização do processo</b>
<b>Entrada e saída de dados</b>	Origem do documento; origem do dado.	Crítica do documento; crítica do dado.
<b>Plano de contas</b>	Contas manualizadas; indicação do relacionamento de partida e contrapartida; responsabilidade pela atualização.	Por atividade, por centro de responsabilidades, por projeto, por centro de custo, etc.
<b>Sistema e ambiente de processamento contábil</b>	Forma de processamento: eletrônico, mecânico, manual, interno ou terceirizado.	Digitado, integrado, fórmula do lançamento contábil, etc.
<b>Crítica dos dados e da informação</b>	Idoneidade da documentação; formatação dos dados de entrada e de saída; presença dos atributos da informação.	Classificação contábil, fluxo de alimentação dos registros contábeis, registro dos fatos em conformidade com as normas contábeis, etc.
<b>Integração com o usuário</b>	Formato da informação; linguagem de comunicação; tempestividade da informação.	Alimentação dos registros, cadastramento de periodicidade de atendimento, discussão do conteúdo da informação, etc.
<b>Políticas contábeis</b>	Necessidade dos usuários interno e externo; relacionamento com a comunidade.	Crítérios de tratamento da informação, formas de divulgação da informação, etc.
<b>Segurança dos arquivos</b>	Forma de proteção dos dados; integridade da informação.	Acesso somente por pessoa autorizada pelo status da informação.

A Matriz de Planejamento Contábil precedente não tem a pretensão de esgotar todos os processos que podem ser necessários, pois isto muito depende da cultura da entidade. É, antes de qualquer formação de juízo, uma contribuição oriunda da observação da prática contábil.

Partindo da referida Matriz de Planejamento Contábil, pode-se, também, de forma simples, apresentar o Diagrama de Planejamento Contábil, no qual se procura demonstrar as etapas macro descritas na referida Matriz, seguindo um encadeamento lógico do fluxo de dados contábeis.

## Diagrama de planejamento contábil



O diagrama apresentado é uma simplificação das etapas do planejamento contábil presente em qualquer entidade de fins econômicos ou sociais, simples ou complexa. A leitura e a compreensão dos fluxos contidos em cada processo deverá permitir o desenvolvimento e a execução de cada etapa do planejamento que é essencial para o sucesso do planejamento contábil. Se isto não ocorrer, o planejamento contábil não cumpriu o objeto para o qual foi concebido.

Como exercício de leitura e compreensão deste esboço de planejamento, tome-se como referência o atendimento ao usuário externo Governo, no quesito DIPJ (Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica). Neste quesito, o fisco exige o fornecimento de uma série de dados, como resultado econômico, lucro tributável, volume de faturamento, entre outros. Os sistemas utilizados para esse atendimento

seriam os sistemas de contabilidade financeira e tributária que auxiliariam o processo de modelagem da informação para usuário externo, disponibilizada em arquivo específico.

Tomando-se como referência o usuário interno Gerência de Avaliação de Desempenho, a exigência poderia ser o volume de faturamento, a margem de lucro e o giro dos estoques, por exemplo. Os sistemas que atenderiam a essa demanda seriam o de faturamento e o de gestão de estoque que auxiliariam o processo de modelagem da informação para usuário interno, também disponibilizada em arquivo específico.

> **Modelagem de políticas contábeis.** Como um processo do planejamento contábil, a modelagem das políticas contábeis é uma tarefa multidisciplinar, na qual é exigido o concurso de habilidades conexas.

No esboço das políticas contábeis, a entidade adotará parâmetros para adoção de ações norteadas pelo planejamento contábil, relativamente aos critérios de reconhecimento e mensuração de ativo, passivo e resultado. Estabelecerá metas de qualidade da informação, bem como disseminação desta segundo a natureza e *status* do usuário, tempestividade, forma de divulgação e segurança.

A definição das políticas contábeis de uma entidade é uma decisão estratégica, em que devem ser consideradas as ame-

aças e as oportunidades que o conteúdo da informação, consideradas as condições ambientais, pode impactar. Assim, as políticas contábeis devem ser dinâmicas, atualizadas e contextualizadas com o cenário econômico e político, de forma que possibilite a adequada gestão da informação em benefício dos negócios.

Com semelhante simplicidade, utilizada no diagrama de planejamento contábil, sugere-se uma matriz de políticas contábeis.

## Matriz de políticas contábeis

Políticas contábeis aplicadas	Exigência
<b>Entrada de dados</b>	Documento idôneo Crítica de formatação e veracidade do dado Identificação de partida e contrapartida do lançamento Histórico da transação Validação do lançamento contábil
<b>Processamento e ambiente contábeis</b>	Sistemas computacionais documentados Equipamentos compatíveis Crítica de formatação e consistência Rotinas auditadas
<b>Arquivo de dados</b>	Temporalidade dos arquivos por transação Cópia de segurança Integridade dos dados Segurança de acesso
<b>Disponibilização da informação</b>	Cadastramento do status do usuário Cadastramento da tempestividade Definição da forma de apresentação da informação Responsabilidade pela liberação da informação
<b>Preparação da informação</b>	Procedimentos de mensuração Aderência aos princípios e normas contábeis Avaliação da descontinuidade de investimentos Efeito dos eventos subseqüentes Impacto de contingências e mudanças de critérios

A matriz de políticas contábeis apresentada contempla ações básicas que devem estar presentes em quaisquer entidades de fins econômicos ou sociais. Como estas políticas são genéricas, as mesmas devem ser detalhadas em etapas subseqüentes para expressar o que a entidade pretende obter com cada uma delas, de modo que o gestor possa implementá-las e atingir os objetivos.

> **Política de arquivos contábeis.** Como geradora de informação, a Contabilidade se insere no contexto das ciências sociais de comunicação e, aplicada ao controle da riqueza patrimonial, necessita utilizar o suporte adequado para preservar dados e informação.

Os suportes disponibilizados pela tecnologia para essa finalidade ainda são o **papel e meio magnético**, sendo que em relação ao meio magnético há incertezas quanto ao tempo de sua durabilidade e acesso seguro para recuperação. O acesso ao arquivo e o meio de veiculação podem propiciar maior eficácia na recuperação da informação e com isso ganhos podem ser maximizados.

Os arquivos contábeis, representados pelos documentos que contêm as transações e pelos livros que contêm os respectivos registros, são os meios que guardam e preservam a memória de uma entidade econômica ou social.

Os documentos do curso da vida de uma entidade podem ser segregados, segundo a tipologia dos arquivos, em: a)



arquivo de documentos financeiros e fiscais; b) arquivo de documentos de registros das transações; c) arquivo de documentos administrativos e; d) arquivo de documentos e informações de empregados e previdência social.

O arquivo documentos financeiros e fiscais é constituído por documentos que demonstram as transações mensuráveis em moeda e é preservado, normalmente, pelo tempo de decadência e prescrição disciplinado pelas normas do Código Tributário Nacional (art. 173), embora alguns documentos devam ser preservados por mais tempo, como por exemplo, os documentos de aquisição de ativo permanente que devem ser preservados durante todo o tempo de vida do bem.

O arquivo documentos de registros das transações contém os dados representativos das transações praticadas pela entidade, com escrituração regular em ordem cronológica, sistemática e demais formas de evidenciação. Esses documentos são representados pelo Livro Diário<sup>1</sup>, Livro Razão<sup>2</sup> e Demonstrações Contábeis e são permanentes. O avanço da tecnologia já possibilita que algumas entidades deixem de ter o papel como única forma de suporte das transações e conteúdo dos dados e preservem-nos em suporte eletrônico.

O arquivo documentos administrativos contém informações que podem impactar transação econômica, ou não; implicar mutação patrimonial, ou não, pois podem conter compromisso futuro ou apenas relato de transações passadas. Normalmente, esse arquivo é composto por correspondências, decisões administrativas, deliberações societárias (atas de assembleia geral, de conselho de administração, de diretoria, etc.) e outras informações, como as de natureza gerencial.

O arquivo informações de empregados e previdência social é composto por documentos que se referem à vida funcional dos empregados, obrigações previdenciárias, sociais e acessórias. Essas obrigações abrangem a responsabilidade da entidade jurídica como contribuinte, como responsável ou como substituta.

A necessidade de dados e informações por usuários internos e externos não poderá ser atendida se o acesso aos

arquivos contábeis não for possível, ou mesmo que seja, se os dados recuperados não forem íntegros. Portanto, para preservar a integridade dos dados, é importante instituir e manter uma política de arquivos contábeis adequada às características e necessidades de cada entidade.

A formulação de política de arquivos contábeis poderá depender da natureza e necessidade de cada entidade econômica e da frequência com que a informação seja demandada. A entidade que só necessite preservar documentos para efeitos de atendimento e comprovação fiscais, certamente, optará pela guarda de documentos pelo prazo decadencial e prescricional estabelecido em legislação tributária específica. Por outro lado, a entidade que tenha necessidade de recuperar informações contidas em documentos e registros, com finalidade gerencial e de atendimento a outras entidades, manterá seus arquivos por mais tempo.

Em função do avanço tecnológico, a relação com os arquivos contábeis preservados em meio magnético vem se modificando e demandando o uso de meios com tecnologia mais avançada. Essas atualizações são necessárias para que os arquivos possam continuar sendo acessados e as demandas de dados e informação possam ser atendidas na tempestividade exigida. Como se sabe, a comunicação de dados só ocorre entre tecnologias compatíveis ou intercambiáveis, o que afasta a possibilidade de recuperação de arquivos produzidos com tecnologias de versões incompatíveis.

A política de preservação dos arquivos contábeis deve seguir a classificação geral recomendada pelo Conselho Nacional de Arquivos (Conarq), que considera as seguintes terminologias: a) arquivo corrente; b) arquivo intermediário e c) arquivo permanente. Na adequação dessas terminologias à literatura contábil, pode-se considerar arquivo corrente aquele utilizado no curso do exercício em que as transações são praticadas e registradas, e que por essas circunstâncias experimenta alta frequência de uso. Pode-se considerar arquivo intermediário aquele utilizado após o encerramento do exercício social da entidade, até o final

<sup>1</sup> Livro contábil obrigatório exigido pelo Código Comercial Brasileiro.

<sup>2</sup> Livro contábil obrigatório exigido pelo regulamento do imposto de renda.

do prazo decadencial ou prescricional, com frequência de uso menor do que o arquivo corrente. O arquivo permanente é o utilizado com frequência variável, porém, por tempo indeterminado e que acompanha toda a vida da entidade.

Os arquivos corrente e intermediário são preservados por tempo de vida limitado. Os documentos e registros do arquivo corrente migram para o arquivo intermediário. Os do arquivo intermediário migram para o arquivo permanente ou são descartados. Os do arquivo permanente são mantidos por tempo indefinido.

O fluxo de acesso a um arquivo contábil corrente é muito intenso porque o manuseio de documentos, tanto pelas pessoas envolvidas no processo contábil quanto pelos usuários é diário e imediato. Depois, quando transformado em arquivo intermediário, até a data do descarte ou da migração para o arquivo permanente, a frequência de acesso

é decrescente, exceto quanto à demanda de usuários externos, em função do processo de prestação de contas ou de programa de investigação fiscal.

O descarte ou expurgo de documentos contábeis só poderá ocorrer no arquivo intermediário e depois de decorrido o prazo de caducidade previsto no Código Tributário Nacional (Lei nº 5.172/66 - art.173) e legislação complementar. Por descarte ou expurgo deve-se entender a eliminação de documentos (nunca de registro contábil) após a caducidade ou a prescrição do valor probatório e que não tenham, comprovadamente, mais utilidade, de conformidade com a tabela de temporalidade.

Nos termos da Resolução nº 4 do Conarq, tabela de temporalidade é um instrumento arquivístico resultante da avaliação, que tem por objetivos definir prazos de guarda e destinação de documentos, com vistas a garantir o acesso à informação a quantos dela necessitem.

### Tabela de temporalidade de arquivos contábeis

ESPÉCIE DE DOCUMENTO	CONTEÚDO INFORMACIONAL	TEMPO DE ARQUIVO	FUNDAMENTAÇÃO
<b>Nota fiscal própria de emissão da entidade</b>	Saída de produtos e serviços	5 anos	Lei nº 5.172/66- art.173
<b>Nota fiscal de fornecedores da entidade</b>	Entrada de produto e serviços	5 anos	Lei nº 5.172/66- art.173
<b>Cheque, ordem bancária, depósito bancário, extrato bancário, duplicata</b>	Financeiro	5 anos	Lei nº 5.172/66- art.173
<b>Documento de pagamento de impostos e contribuições sobre o lucro, impostos e contribuições sobre o faturamento, impostos sobre a aquisição e importação e exportação</b>	Financeiro e tributário	5 anos	Lei nº 5.172/66- art.173
<b>Documento de pagamento de contribuições à previdência social</b>	Financeiro e tributário	10 anos	Dec. nº 3048/99-art.348
<b>Folhas de pagamento e registro funcional</b>	Financeiro e Administrativo	30 anos	Dec. nº 3048/99-art.348
<b>Escritura de imóveis</b>	Patrimonial	Permanente	
<b>Contratos de parceria extinta</b>	Financeiro	5 anos	Lei nº 5.172/66- art.173
<b>Contrato social, estatuto social, atas de órgãos colegiados</b>	Jurídico	Permanente	
<b>Notas fiscais de aquisição de material permanente (patrimônio)</b>	Financeiro e tributário	Permanente	
<b>Livros Contábeis e Fiscais</b>	Memória das transações	Permanente	
<b>Arquivo magnético</b>	Transações financeiras	5 anos	Dec. nº 3000/99-art.265
<b>Arquivo magnético</b>	Transações de negócios	Permanente	

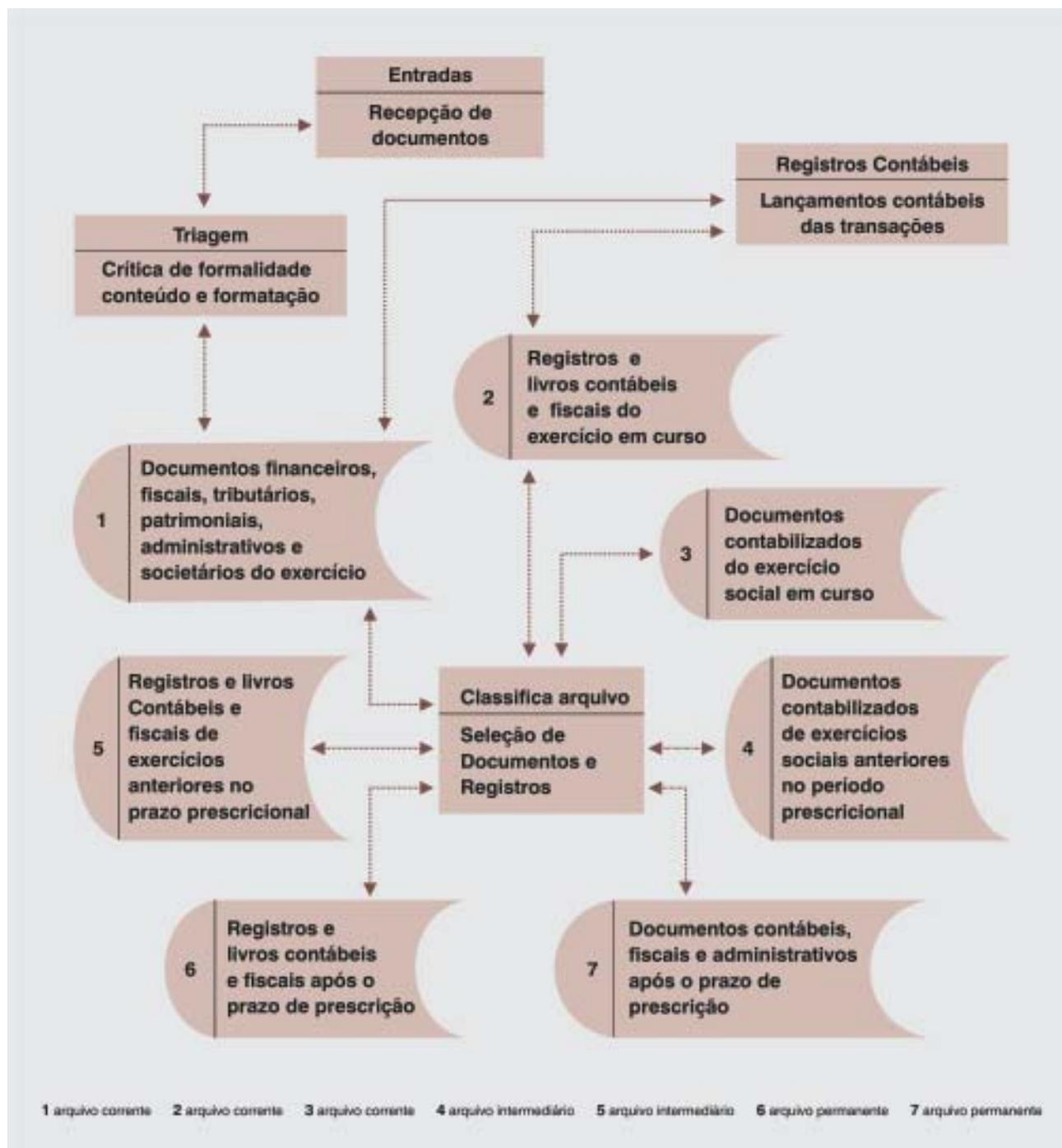
Fonte: França (RBC 125 – Set/out/2000)

Os arquivos são a origem e o destino dos acessos a dados e informação. Assim, cada vez que um arquivo de documentos é acessado, de forma manual, há risco de o documento ser retirado de um endereço e retornar para outro, se não houver um controle sistêmico e seguro capaz de garantir o retorno do documento ao endereço de origem. No arquivo eletrônico (imagem), esse risco é reduzido em função de o acesso ser

permitido somente para consulta e o endereço não poder ser alterado.

A figura seguinte apresenta um diagrama de fluxo de arquivos contábeis, em que se pode visualizar o acesso tanto ao arquivo de documentos quanto ao arquivo de dados, ficando ressaltado que outras modelagens podem ser oferecidas para representar os mesmos documentos e registros de transações.

### Diagrama de fluxo de arquivos contábeis



Fonte: França (RBC 125 – Set/out/2000)

A lógica arquivística apresentada, por ser uma abstração da realidade, não é única. Todavia, qualquer que seja a terminologia conceitual e as funções reservadas a cada arquivo o conteúdo da modelagem deve seguir a rotina contábil compreendida entre a recepção do documento e o armazenamento definitivo dos documentos e dados processados. A lógica apresentada também não estabeleceu conexão com o usuário, tendo em vista que o objetivo foi demonstrar a modelagem do processo e fluxo que permita o rastreamento pelos instrumentos da estrutura de controle.

> **Estrutura de controle.** Os procedimentos de investigação e de detecção de erro ou inconsistência são imprescindíveis no processo de avaliação e validação da credibilidade da informação. O conjunto desses procedimentos, operacionalizado de forma sistêmica, que se denomina controle, deve funcionar preventiva e corretivamente, e a eficácia da operacionalização está relacionada com a tempestividade com que produz resultados.

O termo erro, neste contexto, se refere a procedimento incorreto de forma involuntária, cuja prática produz informação inverídica. O termo inconsistência refere-se à falta de procedimento uniforme e com procedimentos diversos na preparação e na produção de informação.

O controle contábil, portanto, é composto por um conjunto de procedimentos que visam detectar erro e/ou inconsistência da informação econômico-financeira, de forma tempestiva e exigir que a mesma seja corrigida para assegurar que a credibilidade da informação não seja comprometida e, ao mesmo tempo, assegurar a integridade da riqueza patrimonial. Com isso, então, pode-se admitir que o controle contábil é imprescindível para a redução de riscos no gerenciamento do negócio. Porém, embora o controle seja imprescindível, é importante estimar o custo de operacionalizá-lo e comparar esse custo com a maximização do benefício esperado, com a qualidade da informação e com o patrimônio que se deseja proteger, pois, no âmbito dos negócios, só é recomendável a utilização de um controle quando sua operacionalização maximizar a relação custo x benefício. Caso contrário, a recomendação é correr o risco.

Havendo a necessidade de manter o controle, normalmente, raciocina-se em termos sistêmicos, em relação à forma mais segura de colocá-lo em funcionamento. Neste caso, passa-se a trabalhar um conjunto de controles denominado sistema ou estrutura de controle.

O sistema ou a estrutura de controle compõe-se de normas ou regras formais sobre atividades específicas da entidade, destinadas a proporcionar segurança e credibilidade da informação produzida, por meio da instituição de parâmetros que denuncie desvio da obrigação de fazer e do resultado esperado. Poder-se-á admitir a existência de controle informal (Zimmermann, 1997, pg. 5), em circunstâncias específicas, no qual padrões de procedimento sejam inerentes à obrigação de fazer e estejam entranhados na forma de proceder. Nesta circunstância, os operadores do controle estariam condicionados, pelo costume ou pela automação, a não se desviarem do modelo.

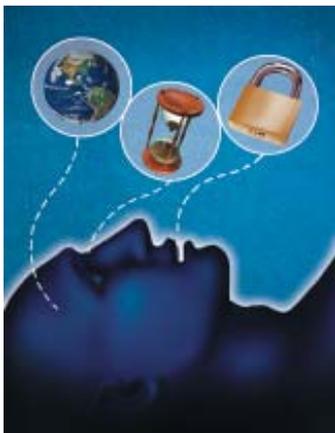
Na atividade contábil, essas normas ou regras regulam a informação produzida pelos registros, instituindo padrões, periodicidade, consistência e têm o cumprimento fiscalizado por pessoa que não esteja envolvida na sua operacionalização, normalmente, auditores e controladores.

A informação contábil para ser crível, no contexto da teoria prescritiva, carece de seguir formalidades relacionadas com a integridade dos registros, com as formas de avaliação e de validação, com a idoneidade da documentação e com a tempestividade dos registros.

No contexto prático, a estrutura de controle, no que se pode relacionar com a gestão da informação, abrange as gestões contábil, financeira, comercial, material, recursos humanos, orçamentária, entre outras.

A gestão financeira é regulada pelas normas pertinentes ao manuseio, ao registro, aos procedimentos de guarda, de recebimento, de pagamento e de aplicação de numerário. Essas normas incluem os instrumentos necessários à proteção dos recursos, à regulação dos pagamentos, à modalidade de aplicação dos recursos e às formas de divulgação de informação aos usuários, entre outros.

A gestão de material é regulada pelas normas relativas à aquisição, à guarda, à distribuição, ao acondicionamento e às condições de uso. O material pode ser dividido em supri-

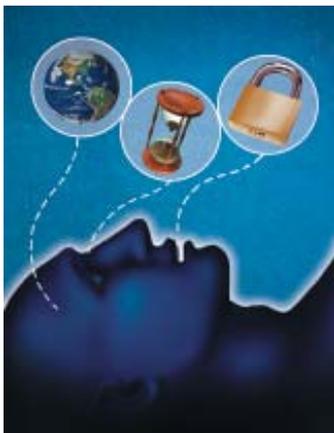


mento e material permanente. O suprimento é normalmente formado por material de escritório, material de limpeza e de consumo para o desempenho do negócio. O material permanente é, normalmente, formado por bens duráveis como móveis, veículos, equipamentos e demais utensílios de uso na operacionalização do negócio. As normas que regulam essa gestão, além das já citadas, incluem controle de estoque, requisição de material, inventário periódico, termo de responsabilidade pelo uso, tombamento do material permanente, entre outros.

A gestão comercial (estoques de venda) é regulada pelas normas relativas à aquisição, à guarda, à entrada e saída do estoque, ao controle físico-financeiro e ao inventário, às condições de acondicionamento, ao giro, ao *marketing*, entre outros. É também parte integrante do controle da gestão dos estoques de venda, uma política de manutenção de estoque mínimo, sem a imobilização de recursos financeiros mais do que o tempo necessário para o ciclo que compreende o prazo de pedido, entrega e colocação à venda, assim como a liquidação de estoques de giro lento.

A gestão de contas a receber e a de contas a pagar é regulada pelas normas que se referem ao cadastro, à guarda de título, às formas de cobrança, à verificação de inadimplência, ao relacionamento com devedores e credores, à baixa de crédito recebido e de obrigação paga, entre outros. Essa atividade deve manter, permanentemente, informadas as estruturas dedicadas às vendas e às compras, relativamente, às condições cadastrais dos clientes e de cobrança estabelecidas pelos fornecedores.

A gestão de recursos humanos é regulada pelas normas relativas à seleção, à contratação, ao treinamento, ao atendimento, à avaliação, à promoção, à preparação do pagamento, à gestão de benefícios e aos encargos sociais e previdenciários. O relacionamento da gestão de recursos humanos com as demais atividades da entidade é intenso e promove uma grande variedade de fluxo e refluxo de informação com mensuração econômica e abrangência social, normalmente representada por benefícios diretos e indiretos. Na parte de apoio institucional, essa atividade tem a seu cargo a busca no mercado e/ou formação interna de talentos para o atendimento da inteligência da entidade.



A gestão orçamentária é regulada pelas normas que se referem à previsão físico-financeira, que, normalmente, se baseia no histórico do passado e nas perspectivas de desempenho futuro. Porém, ao chegar o período no qual a previsão foi realizada, incorpora-se a essa gestão a fase de acompanhamento e avaliação. É nessa fase que é verificada a efetividade da previsão e o desempenho da realização do que fora orçado. Nessa atividade, podem ser discutidas e operacionalizadas formas de premiação por atingimento de metas ou de revisão e apoio para as metas não-atingidas.

Todas as atividades do controle, mensuradas economicamente, são objeto de registro pela contabilidade e são informadas aos usuários para a avaliação do desempenho. Essa é uma das fases na qual a credibilidade da informação contábil é testada e colocada à prova. Aí, então, entra em cena o controle da informação contábil.

O controle da informação contábil é colocado em cheque, permanentemente, e um dos motivos desse cheque é que há circunstâncias em que o usuário da informação contábil não possua razoável conhecimento de como a informação é produzida. Para reduzir essa escassez de conhecimento e para se antecipar aos questionamentos que possam ser demandados por possível desconfiância dos números que suportam a informação, a gestão contábil deve estimular a operacionalização de instrumentos indispensáveis como: a) manutenção das contas conciliadas, evidenciando as divergências encontradas entre os registros efetuados e os controles oriundos das áreas específicas, informando aos usuários sobre as providências que necessitam de ser adotadas para saneamento das divergências; b) discutir com os usuários as deficiências dos controles das atividades específicas, sugerindo alternativas de otimização; c) divulgar com a periodicidade adequada, aos usuários respectivos, o resultado das transações das atividades específicas e em linguagem acessível; d) ser sensível às críticas e às formas alternativas de tratamento das transações e divulgação da informação ao usuário.

Todo procedimento de controle contábil deve produzir sinergia, buscando a otimização das ações, com o menor custo e máximo benefício. Neste contexto, a gestão contábil deve funcionar como catalisadora e disseminadora de informação.

Para se obter a máxima satisfação de benefícios com a

máxima segurança da riqueza patrimonial, deve-se buscar uma estrutura de controle operante, capaz de vigiar a ação das pessoas e a eficiência dos processos, delegando autoridade e cobrando resultado e responsabilidade. Neste contexto, é imperativo que o controle contemple ações punitivas para as práticas dolosas e corretivas para as que se refiram à deficiência técnica ou erro involuntário de execução, pois se as-

sim não for, o controle não será acreditado, nem por quem o executa e nem por quem dele necessita.

Para demonstrar a dinâmica da ação do controle no processo contábil, apresenta-se neste tópico o diagrama de controle contábil, no qual se descreve o processo de produção da informação, identificando o relacionamento entre estrutura e processo.

### Diagrama de controle contábil

