

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS

MARCELO ALMEIDA SILVA

PROJETO - CONSOLIDAÇÃO CONTÁBIL

São Paulo, 2021

MARCELO ALMEIDA SILVA

PROJETO – CONSOLIDAÇÃO CONTÁBIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado.

Curso: Elaboração e Gestão de Projetos e Administração de Orçamento

Docentes: Prof. Nelson A. Caetano
Prof. Dr. José Luiz Portella Pereira

São Paulo

2021

RESUMO

MARCELO ALMEIDA SILVA, Projeto – Consolidação Contábil 2021. 12 f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Trabalho realizado durante o curso sob orientação da equipe docente, onde aprendemos todos os conhecimentos adquiridos sobre elaboração e gestão de Projetos. Diante dos novos cenários econômicos, as normas de contabilidade passaram por processos de padronização e harmonização. Uma das técnicas contábeis que passou por este processo é a consolidação das demonstrações financeiras. Esta visa demonstrar a situação do grupo empresarial como se uma única entidade econômica fosse. Por meio de uma pesquisa exploratória, foi elaborado um check-list, o qual foi confrontado com demonstrativos consolidados de companhias de capital aberto que disponibilizaram duas demonstrações no sitio da BOVESPA, visando a verificação da conformidade das demonstrações com as normas. Este projeto terá o envolvimento direto da área de Controladoria, Compras, RH e Materiais, envolvendo aproximadamente 6 pessoas. A Empresa situa-se no Estado de São Paulo e tem por finalidade de consolidar as informações financeiras das filiais espalhadas no interior de São Paulo para a matriz situada na Capital. O intuito da consolidação é avaliação da saúde geral da empresa com as Filiais e Matriz para suprir os prazos como data e horário do fechamento do mês, pois atrasos de informações são constantes pelas Filiais para Matriz, ocasionando informações financeiras errôneas aos acionistas. A situação atual do fechamento contábil de cada filial e enviando para a Matriz é feito separadamente e a meta é atingir o resultado operacional e financeiro para uma única entidade sob um controle comum.

Palavras-chave: Normalização da documentação. Publicações acadêmicas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Plano de trabalho	09
Figura 2	Planilha de controle	10

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. PROJETO: CONSOLIDAÇÃO CONTÁBIL	06
2.1 Meta	06
2.2 Situação Atual	06
2.3 Abrangência	07
2.4 Estratégia	07
2.5 Análise de Risco	07
3. EXECUÇÃO DO PROJETO	08
3.1 Plano de Trabalho	08
3.2 Planilha de Controle	10
3.3 Relação Descritiva de Acompanhamento das Atividades	10
4. CONCLUSÃO	12
4.1 Controle de Impacto	12
4.2 Relatório de Resultados	13
5. REFERÊNCIAS	14

1. INTRODUÇÃO

O principal objetivo do presente trabalho foi desenvolver um projeto individual, aplicando todos os conhecimentos adquiridos durante o curso de elaboração e gestão de projetos, para isto foi escolhido como tema um problema bem comum na maioria das Empresas que possuem Filias em outras cidades, a consolidação fechamento contábil. Sendo assim, após identificar o problema, foi necessário solucioná-lo através de um projeto chamado: Projeto Consolidação Contábil. Onde, seguiremos todos os passos aprendidos no curso para elaborar, executar, acompanhar e finalizar o projeto com sucesso. Sendo assim, este trabalho não se trata de uma pesquisa bibliográfica complexa, mas de uma simples pesquisa de campo, exploratória, descritiva e informativa.

2. PROJETO: CONSOLIDAÇÃO CONTÁBIL

A seguir mostraremos de forma objetiva cada etapa realizada para a elaboração do projeto na prática, identificando a meta, levantando dados para saber a situação atual, designando o que e quem participará do projeto mostrado na abrangência, traçando as estratégias, e por fim analisando aos riscos.

2.1 Meta

Atingir o resultado operacional e financeiro consolidado em uma única entidade da Empresa sob um controle único até o dia 30 de Julho de 2021.

2.2 Situação Atual

- ✓ Fechamento contábil é fornecido para a Empresa Matriz com devido atrasos;
- ✓ Consolidação é feita após todas as filiais terem enviado o fechamento contábil;
- ✓ As classificações contábeis são refeitas, pois alguns casos foram enviados incorretos;
- ✓ Apresentação dos resultados financeiros com muitos atrasos, ocasionando incredibilidade aos acionistas.

2.3 Abrangência

- ✓ Departamento de Recursos Humanos centralizarem todas as informações contábeis pertinentes aos funcionários e prestadores de serviços;
- ✓ Departamento Fiscal coordenar todos os documentos fiscais e impostos;
- ✓ Departamento Financeiro centralizar todas as informações do fluxo de caixa;
- ✓ Departamento Materiais centralizar todas as movimentações de materiais e inventários;
- ✓ Departamento de TI providenciar cotações e levantamento de dados para um novo sistema integrado.

2.4 Estratégia

Para alcançarmos a meta do projeto da Consolidação Contábil até o dia 30/07/2021 e considerando que as estratégias são os melhores caminhos de como fazer, gerando assim um conjunto de ações. A estratégia a ser implementada será a inclusão de um novo sistema integrado que dará o suporte adequado para a Matriz, sendo assim as principais estratégias de como fazer, são:

- ✓ Conscientização de todos os departamento envolvida informando os prazos a ser cumpridos no final do mês com 15 dias de antecedência;
- ✓ Substituição dos computadores antigos para que sejam adaptados ao novo sistema integrado;
- ✓ Treinamentos aos funcionários sobre a importância da consolidação contábil.

2.5 Análise de Riscos

Alto Impacto, mas com baixa probabilidade:

- ✓ Se algum funcionário não cumprir com o prazo estipulado no final do mês por alguma razão, não será possível providenciar a consolidação.
- ✓ Plano de Prevenção: Nesse caso será necessário providenciar uma provisão baseado no mês passado e concluir no mês seguinte com uma nota explicativa.

Alto Impacto, com alta probabilidade:

- ✓ Se o sistema integrado comprado não atender as expectativas da Empresa com os devidos testes por ser muito complexo.
- ✓ Plano de Ação: a Empresa contratada deverá providenciar o ajustamento no sistema para atender as necessidades da Empresa, montando um plano de ação que deverá ser apresentado aos acionistas e aos responsáveis pela Consolidação Contábil proporcionando uma nova data de implementação a curto prazo.

3. EXECUÇÃO DO PROJETO

Nesta fase, será apresentado o plano de trabalho onde podemos visualizar o conjunto de ações necessário para executar as estratégias tomadas. Através dele que poderemos acompanhar, cobrar e corrigir cada atividade a ser realizada. Em seguida teremos a planilha de controle, onde atividades com alta prioridades recebem atenção especial e depois uma relação descrevendo de como é acompanhado cada atividade.

3.1 Plano de Trabalho:

Quadro 1 - Plano de Trabalho

ATIVIDADE	PRODUTO	ORÇAMENTO		RESPONSÁVEL	PRAZO		OBS
		F	C		INICIAL	FINAL	
<u>MOVIMENTAÇÃO TRABALHISTA</u>							
1) Levantar as guias de impostos: INSS, FGTS	Guias armazenadas	RH	HH	Valdir	nov-20	jan-21	
2) Levantar contribuições: sindicais ou outras modalidades de contribuições	Contribuições armazenadas	RH	HH	Rose	nov/20	jan/21	
3) Levantar recibos de pagamentos: atestados médicos, salários, Férias, vale transportes	Folha de pagamento armazenadas	RH	HH	Mauro	nov/20	jan/21	
4) Levantar recibos e movimentações: Quando há prestação de serviços de autônomos ou cooperados	Contas a pagar armazenadas	RH	HH	Rose	nov/20	jan/21	
<u>MOVIMENTAÇÃO FISCAL</u>							
5) Armazenar todas as notas fiscais, sem exceção as entradas e saídas de prestação de serviços, de produtos, contratação de serviços e compras de bens;	Notas armazenadas	Contabilidade	HH	Joao	dez/20	fev/21	
6) Levantar todas as notas fiscais concessionárias: energia elétrica, água e telefonia;	Notas armazenadas	Contas a Pagar	HH	Luis	dez/20	fev/21	
7) Levantar todos os comprovantes de pagamento dos impostos: DAS, DARF, GARE e GNRE.	Guias Impostos armazenados	Contas a Pagar	HH	Maria	mar/21		Depende da conclusão do item 03.
<u>MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA DO MÊS – CONTROLE DE CAIXA</u>							
8) Levantamento de comprovantes: receitas e despesas;	Comprovantes armazenados	Contas a Pagar	HH	Maria	abr/21	mai/21	
9) Gerar arquivos eletrônicos: controle de caixa e extratos bancários, utilizados para armazenar informações financeiras;	Processos bancarios armazenados	Contas a Pagar	HH	Luis	mai/21	jun/21	
10) Gerar extratos complementares: cartões de crédito, empréstimos, investimentos e descontos de duplicatas;	Duplicatas armazenadas	Contas a Pagar	HH	Luis	jun/21	jul/21	
11) Levantamentos dos recibos e contratos: contratos a pagar, aluguel, honorários e demais de fornecedores e clientes.	Contratos armazenados	Jurídico	HH	Oswaldo	jan/21	fev/21	
<u>CONTROLE DE ESTOQUE</u>							
12) Levantamento da entrada e saída de mercadorias.	Nota de recebimento armazenadas	Materiais	HH	Dirceu	jan/21	fev/21	
13) Providenciar o balanço periodico das quantidades	Inventários armazenados	Materiais	HH	Joel	fev/21	mar/21	Depende da conclusão do item 1
14) Levantamento das movimentações de matérias-primas	Materiais de movimentação armazenados	Materiais	HH	Dirceu	mar/21	abr/21	Depende da conclusão do item 2
15) Levantamento das programações das compras diretamente com os fornecedores	Programação de compras armazenados	Compras	HH	Claudia	jan/21	fev/21	
16) Providenciar relatório do inventário cíclico e rotativo.	Inventários armazenados	Materiais	HH	Dirceu	mai/21	mai/21	Depende da conclusão do item 3
<u>ADEQUAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO</u>							
17) Cotação com a prestadora de serviço para adequação da consolidação	Cotações armazenadas	Compras	HH	Claudia	nov/21	nov/21	
18) Compra de novos computadores	Equipamentos novos	Compras	HH	Claudia	jan/21	mai/21	
19) Adequação do sistema integrado com a prestadora de serviços.	Adequação do sistema armazenado	TI	HH	Marcos	jun/21	jun/21	depende de todos os itens acima
<u>TREINAMENTO DA CONSOLIDAÇÃO</u>							
20) Treinamento dos funcionarios na consolidação	Treinamentos armazenados	Contabilidade	HH	Joao	jul/21	jul/21	
21) transmissao de dados para conclusão	Conclusao armazenada	Contabilidade	HH	Joao	jul/21	jul/21	

3.2 Planilha de Controle

Produto ou Função	Item de Controle	Prioridade (A,B,C)	Frequência	MÉTODO DE CONTROLE	
				Quando atuar	Como atuar
Financeiro	Fluxo de caixa	A	Semanal	se houver problemas	reunião com os funcionarios
Fiscal	Registros Fiscais	A	Semanal	se houver problemas	reunião com os funcionarios
RH	Guias e recibos	A	Semanal	se houver problemas	reunião com os funcionarios
Materiais	Inventario	A	Semanal	se houver problemas	reunião com os funcionarios

3.3 Relação Descritiva de Acompanhamento das Atividades

Atividades 1: O Departamento de RH (**Valdir**) ficou responsável de providenciar um levantamento com todos os documentos pertinentes aos pagamentos de guias de impostos (INSS e FGTS).

Atividades 2: O Departamento de RH (**Rose**) ficou responsável de providenciar um levantamento com todos os documentos pertinentes aos pagamentos de contribuições sindicais ou outras modalidades de contribuições.

Atividades 3: O Departamento de RH (**Mauro**) ficou responsável de providenciar um levantamento com todos os recibos de pagamentos: atestados médicos, salários, Férias e Vale transportes.

Atividades 4: O Departamento de RH (**Rose**) ficou responsável de providenciar um levantamento dos recibos e movimentações: Quando há prestação de serviços de autônomos ou cooperados.

Atividades 5: O Departamento Fiscal (**João**) ficou responsável de providenciar um levantamento todas as notas fiscais, sem exceção as entradas e saídas de prestação de serviços, de produtos, contratação de serviços e compras de bens;

Atividades 6: O Departamento Fiscal (**Luis**) ficou responsável de providenciar um levantamento de todas as notas fiscais concessionárias: energia elétrica, água e telefonia;

Atividades 7: O Departamento Fiscal (**Maria**) ficou responsável de providenciar um levantamento de todos os comprovantes de pagamento dos impostos: DAS, DARF, GARE e GNRE.

Atividades 8: O Departamento Financeiro (**Maria**) ficou responsável de providenciar um levantamento de todos os comprovantes: receitas e despesas;

Atividades 9: O Departamento Financeiro (**Luis**) ficou responsável de providenciar um levantamento de geração de arquivos eletrônicos: controle de caixa e extratos bancários, utilizados para armazenar informações financeiras;

Atividades 10: O Departamento Financeiro (**Luis**) ficou responsável de providenciar um levantamento de geração de extratos complementares: cartões de crédito, empréstimos, investimentos e descontos de duplicatas;

Atividades 11: O Departamento Financeiro (**Oswaldo**) ficou responsável de providenciar um levantamento dos recibos e contratos: contratos a pagar, aluguel, honorários e demais de fornecedores e clientes.

Atividades 12: O Departamento de Estoque (**Dirceu**) ficou responsável de providenciar um levantamento da entrada e saída de mercadorias.

Atividades 13: O Departamento de Estoque (**Joel**) ficou responsável de providenciar um levantamento do balanço periodico das quantidades.

Atividades 14: O Departamento de Estoque (**Dirceu**) ficou responsável de providenciar um levantamento das movimentações de matérias-primas.

Atividades 15: O Departamento de Compras (**Claudia**) ficou responsável de providenciar um levantamento das programações das compras diretamente com os fornecedores.

Atividades 16: O Departamento de Estoque (**Dirceu**) ficou responsável de providenciar um levantamento do inventário cíclico e rotativo.

Atividades 17: O Departamento de Compras (**Claudia**) ficou responsável de providenciar um levantamento de cotações com a prestadora de serviço para

adequação da consolidação.

Atividades 18: O Departamento de Compras (**Claudia**) ficou responsável de providenciar uma aquisição de compras de computadores.

Atividades 19: O Departamento de TI (**Marcos**) ficou responsável de providenciar a adequação do sistema integrado com a prestadora de serviços.

Atividades 20 e 21: O Departamento de Contabilidade (**João**) ficará responsável em providenciar um treinamento para as áreas envolvidas no sistema integrado de como irá funcionar a consolidação contábil com os devidos prazos e responsabilidade de cada departamento. Será acompanhado todas as atividades via plano de trabalho, para que todas sejam realizadas dentro do prazo até a entrega do projeto.

4. CONCLUSÃO

Para finalizar será informado a seguir o controle de impacto, onde é mensurado o resultado obtido referentes causa e efeito e em seguida um breve relatório de resultados.

4.1 Controle de Impacto

Atividades 1,2,3 e 4: Caso o Departamento de RH deixar de providenciar algum levantamento das atividades por qualquer eventualidade ocorrida, deverá ser feito uma provisão dos últimos 3 meses, após a implementação deverá ser revertida a provisão para a atual.

Atividades 5, 6 e 7: Caso o Departamento Fiscal deixar de providenciar algum levantamento das atividades por qualquer eventualidade ocorrida, deverá ser feito uma provisão dos últimos 3 meses, após a implementação deverá ser revertida a provisão para a atual.

Atividades 8,9,10 e 11: Caso o Departamento Financeiro deixar de providenciar algum levantamento das atividades por qualquer eventualidade ocorrida, deverá ser feito uma provisão dos últimos 3 meses, após a implementação deverá ser revertida a provisão para a atual.

Atividades 12, 13 14, 15 e 16: Caso o Departamento de Materias deixar de providenciar algum levantamento das atividades por qualquer eventualidade ocorrida, deverá ser feito uma provisão dos últimos 3 meses, após a implementação deverá ser revertida a provisão para a atual.

Atividades 17, 18 e 19: Caso o Departamento de Tecnologia da Informação e Compras ocorrer alguma falha na compra de computadores por parte do fornecedor, deverá haver uma segunda opção de alugar os computadores até que se efetive uma nova cotação com um outro fornecedor. Com relação a Empresa que estará prestando o serviço da implementação do sistema, será necessário efetuar novas cotações e prorrogar a entrega do projeto, envolvendo toda a direção da Empresa com os planos de ações e justificativas encontradas durante as negociações.

Atividades 20 e 21: Caso o Departamento de Contabilidade ocorrer alguma falha nas suas atividades, deverá haver uma reunião de extrema urgência para todos os envolvidos junto com uma ata discutindo, registrando, executando e concluindo a ação. Caso houver a necessidade, deverá ser comunicado a Direção que o projeto será postergado para mais alguns dias.

Até a entrega do projeto, os treinamentos foram realizados bem como a troca dos computadores para atender as necessidades do novo sistema integrado. Não houve gastos com mão de obra já que as profissões dos funcionários são habilitados para o projeto, ocasionando a meta estabelecida. E já no primeiro mês da consolidação contábil a transmissão para a Matriz foi enviada dentro do prazo da data e horário.

4.2 Relatório de resultados

Antes de iniciar o projeto, a consolidação contábil não estava sendo entregue dentro do prazo, devido ao sistema não estar atendendo as expectativas do processo e não havia o cumprimento das responsabilidades dos funcionários para a devida entrega da consolidação contábil.

As medidas adotadas pelo projeto foram consistentes com a estratégia de curto prazo da empresa e com a priorização adotada em 2020, que privilegiou objetivos voltados a Consolidação Contábil de forma a garantir a disponibilidade de recursos e o equilíbrio financeiro da empresa para enfrentar a conjuntura econômica negativa e alcançar resultados relevantes.

Com simples mudanças de hábitos e substituição dos equipamentos, será possível superar a meta estipulada no projeto.

REFERÊNCIAS

Trecho adaptado do Capítulo 1 - Conceitos de gestão de projetos

GIDO, Jack; CLEMENTS, Jim; BAKER, Rose. Gestão de projetos. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. E-book. (1 recurso online). ISBN

9788522128020. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522128020>. Acesso em: 17 Nov. 2020.

PORTELLA, José Luiz. Vídeo aulas online: Elaboração e gestão de Projetos e Administração de Orçamentos. USP, 17 mar. 2017. Disponível em . Acesso entre: 17 nov. 2020 a 28 Jan. 2021.

: