

# A CONTRIBUIÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS PARA A EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DA GESTÃO OPERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO.

Marcioni dos Santos<sup>1</sup>  
Larissa de Lima Trindade<sup>2</sup>

**RESUMO:** Os controles internos são fundamentais para o bom gerenciamento das organizações, entende-se como sendo um bom controle interno aquele que ofereça informações seguras para a tomada de decisões e ajude o empresário a preservar seu patrimônio, evitando erros e fraudes por parte de seus colaboradores. Esta pesquisa objetivou demonstrar a importância dos controles internos para a eficiência e a eficácia da gestão operacional. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa-descritiva baseada num estudo de caso. Constatou-se que a empresa caso, apresentava um sistema de controle interno frágil e que necessitava de melhorias, logo estas foram desenvolvidas, sugeridas e aplicadas. A implantação de controles internos é de fundamental importância para que as organizações atinjam seus resultados na forma mais segura e otimista possível.

**Palavras chave:** Controles Internos. Gestão operacional. Preservação do Patrimônio. Eficiência e eficácia operacional.

**ABSTRACT:** The internal controls are fundamental to the successful management of organizations, it is understood as being a good internal control that providing reliable information for decision-making and helps the entrepreneur to preserve their wealth, preventing errors and fraud from their employees. This study aimed to demonstrate the importance of internal controls for efficiency and effectiveness of operational management. The methodology was a qualitative, descriptive study based on a case study. It was found that if the company, had a weak internal control system and that required improvement, so these were developed, proposed and implemented. The implementation of internal controls is critical for organizations to achieve operational efficiency and effectiveness, ie to help them reach their findings in a more secure and optimistic as possible.

**Keywords:** Internal Controls. Operational management. Heritage Preservation. Operational efficiency and effectiveness.

## 1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista as constantes mudanças e a quantidade de informações que envolvem as empresas diariamente, verifica-se a necessidade de um controle que possibilite a melhor gestão da empresa como um todo, a fim de colaborar para a boa gestão empresarial no presente e no futuro.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Pato Branco/ PR, email: marcists@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora Mestre do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Pato Branco/ PR

Os controles internos nada mais são do que ferramentas, quando bem desenvolvidas, que auxiliam as empresas no controle das funções e dos processos rotineiros, bem como facilitadores para as práticas contábeis (CRC- SP, 1998). Neste contexto, é o passo inicial para as empresas que desejam ter mais domínio sobre seu patrimônio, por fornecem informações a respeito das práticas realizadas nos diversos setores da empresa.

Neste sentido o tema central deste estudo são os controles internos, validação e a criação de controles, como ferramentas que venham a colaborar para a eficiência e eficácia da atividade operacional da empresa que será identificada neste trabalho como Móveis e Cia Ltda.

A empresa objeto deste trabalho é uma indústria inserida no ramo moveleiro da cidade de Pato Branco- PR. É uma empresa de pequeno porte, porém nos últimos tempos tem apresentado um bom crescimento nas vendas, o que pode ser julgado como potencial de expansão no mercado.

Logo se têm como problema de pesquisa: Quais são os controles internos que podem ser utilizados pela empresa Móveis e Cia Ltda, contribuindo para a eficácia e eficiência da sua gestão operacional?

Dessa forma, a execução do presente trabalho se justifica por colaborar com o aprendizado acadêmico e com a empresa abordada, pois toda e qualquer empresa necessita de informações seguras e fidedignas, que ajudem o empresário na tomada de decisões, na proteção do patrimônio contra fraudes e erros.

Entende-se que um bom sistema de controle interno permite que administradores obtenham dados mais condizentes a realidade da empresa, possibilitando traçar objetivos mais claros, identificar de maneira mais rápida os problemas e também as respectivas soluções.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo visa abordar os assuntos relacionados ao tema proposto e está composto por cinco partes.

### **2.1 CONCEITOS DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA**

A existência de um adequado controle interno propicia às empresas uma proteção menos onerosa e mais eficaz. Para que o controle seja eficaz, ele precisa ser realizado com eficiência e comprometimento por todas as pessoas envolvidas no processo operacional.

Segundo Lamcobe, Heiborn (2003), entende-se eficiência como fazer bem feito aquilo que lhe foi proposto fazer, evitando o retrabalho. Enquanto eficácia depende da administração agir aonde e no que realmente é necessário, tomar as decisões e manter a atenção nas medidas que tendem a alcançar seus objetivos e alavancar seus resultados.

D'Avila, Oliveira (2002, pg. 34), é muito preciso e claro quando diz que os sistemas de controles internos são julgados eficazes quando oferecem a gerência segurança razoável de que: “o sistema consegue claramente identificar a medida na qual a empresa caminha na consecução de seus objetivos; os informes financeiros são confiáveis; leis e regulamentos estão sendo cumpridos; ativos estão sendo protegidos”.

## **2.2 AUDITORIA INTERNA VERSUS CONTROLE INTERNO**

Por estarem intimamente ligados os processos da auditoria e do controle interno, às vezes tem-se a impressão de que são sinônimos, no entanto a auditoria interna é responsável pelo trabalho organizado de revisão a apreciação de trabalho, enquanto que o controle interno se refere aos procedimentos e organização adotados pela entidade física ou jurídica (ATTIE, 1995).

Para o referido autor, a existência de auditoria interna eficiente e atuante é considerada como um ponto forte para efeito de controle interno. Entretanto, a existência de procedimentos de controle interno, não tem valor sem que haja um acompanhamento para a verificação de que estes estejam sendo seguidos pelos empregados da empresa (ALMEIDA, 1996).

Neste sentido, a auditoria interna fiscaliza se os métodos de controles aplicados na empresa estão sendo corretamente desenvolvidos, conforme o conceito da eficiência já definido. A auditoria interna é muito importante como fonte de informações para a administração, no sentido de acompanhar se as políticas definidas pela entidade para alcance das estratégias estão sendo efetivamente seguidas e como isso está refletindo, se será eficaz.

Os controles internos, conforme Attie (1995) podem ser caracterizados como: a) administrativos, que são aqueles ligados principalmente a observação do cumprimento dos deveres e funções dos interesses da empresa, b) contábeis, que têm como objetivos diretos a proteção patrimonial e a qualidade da informação contábil.

Verifica-se que o controle interno facilita à empresa, o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial e conseqüentemente na tomada de decisões administrativas.

## **2.3 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE E OS CONTROLES INTERNOS**

Com o desenvolvimento econômico a Contabilidade vem ganhando sua devida importância, passando a ser um importante instrumento para a sociedade. Sendo que as informações geradas já não importam mais somente ao proprietário da empresa, [...] “a fim de permitirem a estes fundamentar o processo de decisão hoje assim como também planejar as decisões futuras”, as quais terão bases mais sólidas, mas também ao fisco, investidores, credores, governo, e estes considerados usuários externos (CHAVES, 2008, pg. 14).

A Contabilidade, conforme o Manual de Contabilidade (2007), busca prover aos usuários informações sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do patrimônio da entidade, ressalta ainda que compreendem aos registros, demonstrações, análises, sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas e outros meios, que contribuam sobremaneira para a tomada de decisões e permitam a avaliação econômica e financeira da entidade.

Sendo assim a Contabilidade tem o objetivo de captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas da entidade física ou jurídica, com finalidades lucrativas ou não, mas que tenha necessidade de exercer atividades econômicas para alcançar suas finalidades.

Os controles internos têm por sua vez, como finalidade fornecer à Contabilidade dados corretos, objetivando a escrituração exata dos fatos ocorridos, e que sejam evitados desperdícios e erros, é um processo que não inclui meramente manuais e formulários, envolve pessoas em todos os níveis da organização (D`AVILA, OLIVEIRA, 2002). É importante também que estes controles forneçam informações suficientes para detectar qualquer irregularidade quando esta ocorrer.

Dessa forma, informações contábeis mal elaboradas, podem fazer a empresa tomar decisões erradas que prejudiquem a mesma. A falta de controles internos dá margem aos erros voluntários e involuntários bem como aos desperdícios.

### **2.3.2 Tipos de Controles internos**

Os controles internos adotados devem nascer com a necessidade da empresa e desenvolvidos de acordo como as condições se apresentam, pois depende dos objetivos específicos da empresa.

Segundo Floriano (2006), o sistema de controle interno pode ser: a) Preventivo: atua como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia

para a execução dos processos; b) Detectiva: detecta algum problema no processo, permitindo medidas tempestivas de correção; c) Corretiva: serve de base para detectar erros, desperdícios ou irregularidades, depois que as mesmas já ocorreram, permitindo ações posteriores corretivas.

Logo, a utilidade do controle interno, torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promover o bom desenvolvimento dos negócios.

### **2.3.2.1 Controle interno do disponível (caixa, bancos e aplicações financeiras)**

O controle interno do numerário em caixa (dinheiro ou cheques a receber) e em contas bancárias (conta corrente ou aplicação financeira) são muito importantes por tratarem do ativo mais líquido, conforme cita Coleção Seminários CRC-SP/Ibracon (1998). E ainda reforça que alguns procedimentos sejam assumidos pelas empresas para a determinação do controle: a) todos os extratos bancários devem ser e conciliados atentamente pela Contabilidade; b) realizar conferência de caixa e conciliar com o saldo contábil; c) acompanhar o saldo em conta corrente e investigar aqueles que pareçam injustificadamente altos.

### **2.3.2.2 Controle interno das contas a receber, recebimentos e vendas**

As contas a receber representam na Contabilidade o registro dos valores que a empresa tem a crédito de valor no mercado, e outros relacionados ao objetivo social da empresa, ou seja, todos os valores que tem direito a receber conforme Almeida (1996).

De acordo com Sá (1998), para que a empresa apresente um bom desempenho na conta aqui designada duplicatas a receber, é necessário um serviço de cadastro rigoroso, com a maior quantidade possível de informações para a avaliação desse crédito, diminuindo ao máximo possível as inadimplências. E por fim um serviço de cobrança bem organizado, para que não deixe de receber uma conta cobrável por um tempo exagerado e que principalmente não cometa um erro cobrando um cliente em duplicidade.

### **2.3.2.3 Controle interno dos estoques e produção**

O controle de estoque em uma empresa é de vital importância, pois constitui peça importantíssima na apuração do lucro ou da perda, conforme comenta Sá (1998), por serem bens destinados a venda ou a fabricação e estarem diretamente ligados a atividade da empresa.

Conforme Almeida (1996), o controle de estoque visa à redução de custos e perdas da empresa, pois se bem elaborados diminuem os desperdícios de materiais e de tempo na produção, diminuem as perdas por roubos e erros. O estoque pode ser compreendido por mercadorias, produtos elaborados e semi-elaborados, retalhos, resíduos, matérias-primas, materiais auxiliares ou secundários, de consumo e outros diversos, conforme Sá (1998).

#### **2.3.2.4 Controle interno do imobilizado**

Esse grupo é constituído pelos bens tangíveis móveis e imóveis, como terrenos, prédios, veículos, máquinas industriais e de utilização em escritório, ferramentas entre outros investimentos que pela sua natureza sejam composição do capital das empresas, aplicados diretamente na obtenção de resultados que segundo Sá (1998), este afirma ainda que o seu controle é simples, porém deve cercar-se da máxima segurança.

Para um eficiente controle físico do imobilizado, Almeida (1996) ressalta que deve-se alocar nele uma plaqueta numerada com a classificação, com descrição completa do bem, setor que utiliza, custo de aquisição, taxas de depreciação, e outras informações capaz de facilitar a compra ou substituir esse bem, etc. Com essas informações, tem-se um bom controle sobre os bens possibilitam fazer análise do custo benefício que estão produzindo.

#### **2.3.2.5 Controle interno das compras, das contas a pagar e pagamentos**

Esse grupo representa as obrigações com terceiros, que compreendem normalmente os seguintes grupos de contas: empréstimos a pagar, fornecedores a pagar, imposto de renda a pagar, outros impostos a pagar, salários a pagar e descontos e encargos sociais a recolher, outras obrigações, provisões, etc, conforme cita Almeida (1996).

Ao departamento contábil, é importante para que corretamente os fatos de acordo com a ordem de acontecimento, o que gerou a dívida e também baixa da mesma, com os respectivos descontos, antecipações de pagamento e para averiguar se os cálculos aplicados nas amortizações correspondem à realidade.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O desenvolvimento deste trabalho quanto aos objetivos será descritivo, que para Gil (2002), tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno e principalmente a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A abordagem do problema é de cunho qualitativo, pois será usado o método de descrever, analisar, compreender e classificar os processos de uma única organização e procurar entender as particularidades desta organização.

No que tange ao objeto pesquisado este estudo classifica-se como estudo de caso que segundo Yin (2005), é uma investigação de um fenômeno, que se baseia em várias fontes de evidências, como resultado busca se beneficiar das proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

A fim de conduzir o desenvolvimento do estudo, inicialmente agendou-se uma visita com a empresa para conhecer e levantar os controles existentes por meio de uma entrevista com o gestor e os responsáveis pelos setores existentes na empresa.

A entrevista segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 107), “é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”.

Após levantamento dos controles existentes e tendo mapeado as necessidades da empresa, passou-se então a verificação das melhorias ou novas propostas dos controles internos, em planilhas claras e objetivas. E por fim partiu-se para a fase de simulação das alternativas criadas no período de 09/08/2010 a 30/08/10.

#### **4. RESULTADO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

A empresa pesquisada está situada na cidade de Pato Branco - PR, atualmente é considerada uma indústria de pequeno porte que tem como atividade a produção de mesas e cadeiras de madeira. Por questões éticas não será divulgada a Razão Social da empresa pesquisada, que neste trabalho se chamará Móveis e Cia Ltda. A atividade inicial deu-se no ano de um mil novecentos e noventa e sete (1997). A constituição societária é familiar. Seus principais clientes são pessoas jurídicas, lojistas, bares e restaurantes, as vendas as pessoas físicas são esporádicas.

A empresa em questão possui na sua estrutura organizacional um sócio-administrador e quarenta e três (43) colaboradores.

O administrador é responsável pela contratação de pessoal, supervisão da produção, das compras e das vendas. Ao setor financeiro, composto por apenas uma pessoa, cabe fazer pagamento a fornecedores de matérias primas e prestadores de serviços, receber de clientes as respectivas vendas e desenvolver os relatórios pertinentes a estas tarefas e proceder com a compra de matéria-prima. O setor de estoque possui uma única pessoa responsável pelo

controle, que faz a recepção das compras e a entrega das matérias-primas à produção. O setor comercial é responsável por gerenciar as vendas da empresa, encaminhar os pedidos a produção de forma ordenada e emitir as notas fiscais de vendas, é composto por apenas um colaborador. Ao departamento de produção cabe proceder com o desenvolvimento dos produtos vendidos conforme as ordens recebidas e respeitar os prazos de entrega. A Contabilidade é terceirizada, no entanto é feita dentro da própria empresa, uma única pessoa é responsável pelos procedimentos contábeis e fiscais, realizando a apuração de impostos e a entrega de declarações, procede ainda com a função do departamento de pessoal, fazendo registros, folha de pagamento, em fim tudo o que diz respeito a esta função.

#### **4.1 ANÁLISES DOS CONTROLES EXISTENTES NA EMPRESA**

Nesta fase, por meio de entrevista com o gestor administrativo e o responsável pelo setor de compras, estoque, vendas, contas a receber e contas pagar buscou-se conhecer a empresa no quesito controles internos e a rotina de cada um dos principais setores que a literatura cita para exercer os controles.

##### **4.1.1 Sistema operacional**

A empresa possui um sistema de processamento de dados, o Consisanet, que é utilizado pela Contabilidade, departamento financeiro e departamento de comercial, todos esses processos são interligados. Tanto o sistema quanto a Contabilidade, pouco auxiliam no gerenciamento da empresa, porque nem todas as vendas e compras possuem documento fiscal, o que não possibilita o registro no sistema.

No momento não é utilizado o sistema para controle de estoque.

##### **4.1.2 Cadastro de cliente e fornecedores**

Todos os cliente e fornecedores são cadastrados no sistema, no entanto poderia ser melhor utilizado na quantidade de informações para facilitar contatos com os mesmos.

##### **4.1.3 Controle interno do disponível (caixa, bancos e aplicações financeiras)**

Observou-se que a empresa não possui um fundo fixo de caixa, todo valor recebido é repassado no mesmo dia ao administrador, no entanto nenhum documento comprovando esse repasse é utilizado; não possui um controle de recibos numericamente.

Os talões de cheques em nome da empresa não ficam em poder do responsável pelos pagamentos e sim com o administrador que usa esses cheques inclusive para pagamentos de contas particulares, ferindo o Princípio da Entidade.

A maioria dos pagamentos a fornecedores são realizados por banco, via internet, os pagamentos em carteira são raros. Observou-se que é realizado por meio da conta bancária da empresa o pagamento das contas particulares do sócio-administrador, e que não é feito nenhum recibo de empréstimo a fim de comprovação;

#### **4.1.4 Controle interno das contas a receber e recebimentos e vendas**

Identificou-se que a empresa efetua recebimentos principalmente via banco por meio de transferência ou depósitos, e através de dinheiro e cheque quando as vendas são à vista e realizadas na própria indústria.

No presente momento utiliza-se de um sistema operacional para o controle das contas a receber com nota fiscal de venda. Os títulos em atraso são acompanhados pelo sistema, as cobranças são realizadas tanto pelo setor de contas a receber quanto pela gerência de vendas. Para a dispensa de juros não é utilizado nenhum meio de autorização administrativo.

Devido o sistema ser interligado entre financeiro e Contabilidade, quando aquele procede com a baixa do cliente, este valor é automaticamente lançado no gerenciador contábil.

#### **4.1.5 Controle interno dos estoques e produção**

Sendo a empresa uma indústria, possui uma grande quantidade de matéria-prima em estoque, e peças de mercadorias como assento, pernas e encosto de cadeiras e outras partes que constitui o produto. A empresa não faz estoque de produtos acabados pois só produz após confirmação de pedido. Assim, atualmente pratica a política de manter poucos produtos prontos no estoque, e não se utiliza de nenhum controle.

Existe dentro da fábrica um local fechado, que guarda grande parte de matérias-primas, e materiais auxiliares de fácil movimentação, onde o acesso é restrito. No entanto, encontram-se matérias-primas fora desse local, espalhados pela fábrica.

O controle de estoque de matéria-prima é feito por meio de fichas e serve apenas para controlar a quantidade mínima exigida, e não tem as devidas especificações do produto. Não possui um controle de solicitação de compras.

Na solicitação de materiais pela produção é exigida a assinatura do retirante e já procede a baixa desse produto na ficha de estoque.

#### **4.1.6 Controle interno das compras, das contas a pagar e pagamentos**

Identificou-se que o setor de compra é o mais prejudicado, pois não tem um responsável específico capaz de fornecer informações adequadas à empresa. Atua neste setor a gerente de vendas, na compra de tecidos, o responsável pelo financeiro compra os materiais solicitados pela produção, como tinta, parafusos, lixa, etc, e o administrador realiza as compras de madeira. A empresa não realiza cotação de preços com diferentes fornecedores.

Os pagamentos são realizados com boletos bancários ou com cheques da empresa, os mesmos possuem cópia para identificação, apenas o administrador é responsável por assiná-los.

Todos os pagamentos são anexados ao relatório do movimento diário de carteira e banco, e são passados ao administrador, que vista os mesmo e repassa a Contabilidade para fazer a conciliação e separação dos documentos.

#### **4.1.7 Controle interno do imobilizado**

Observou-se que a empresa não possui um controle de imobilizado, nem das manutenções que são realizadas, qual fornecedor presta estas manutenções, depreciação, etc. Não é separado pela Contabilidade os reparos e os melhoramentos, todos os valores são lançados como despesa.

As ferramentas são distribuídas por setor, cada qual tem uma caixa para guarda-lás. É utilizado uma ficha para o controle dessas ferramentas. Havendo a necessidade de adquirir novas máquinas e ferramentas, a compra destes é realizada apenas pelo administrador.

### **4.2 SUGESTÕES DE CONTROLES E APERFEIÇOAMENTO**

Após avaliar o funcionamento da empresa, observou-se que possui algumas ferramentas de controle, no entanto algumas orientações e sugestões são apresentadas para

melhorar os controles já existentes e garantir informações confiáveis que possibilitem a tomada de decisões.

Foi sugerido à empresa entrar em contato com o fornecedor do sistema operacional e solicitar ajuda do funcionamento do mesmo para utilizar as ferramentas da melhor maneira possível. Esse procedimento vale para o cadastro de produtos, fornecedores, patrimônio, financeiro e vendas.

A empresa tem um controle gerencial para caixa e banco em planilha de Excel onde são lançadas todas as entradas e saídas de valores, a este controle foi sugerido melhor identificar a empresa à uso da Contabilidade, e incluir o lançamento dos cheques a compensar para facilitar uma projeção de saídas. Foi também sugerido a empresa efetuar o controle de recebimentos antecipados. Sugeriu-se também separar as obrigações particulares dos sócios e Registrá-los como adiantamento de pró-labore. É interessante ainda utilizar uma planilha, relacionando todas as retiradas mensais e exigir sua assinatura.

Nos controles financeiros preocupou-se com as vendas realizadas sem documento fiscal. A sugestão é da empresa utilizar-se da ordem de venda, desenvolvida para controlar todas as vendas e contas receber da empresa.

Outra sugestão é padronizar um único pedido de vendas, para os vendedores externos a fim de manter um padrão com as principais informações necessárias a empresa.

Constatou-se que para o abatimento de juros dos clientes, é necessário apenas autorização verbal do gestor, o que não oferece nenhuma segurança administrativa e contábil, sugere-se então de um controle de autorização de dispensa de juros com assinatura do gestor.

Como visto a importância e a necessidade do controle de estoque segundo Sá (1998), Almeida (1996), foram feitas algumas sugestões a empresa, como proceder com a contagem do estoque físico das mercadorias para conferência com o que consta nas fichas, e posteriormente organizar estes saldos na Contabilidade. E Também utilizar uma planilha de controle dos produtos acabados em estoque.

Para melhor organizar o setor de compras sugeriu-se a empresa utilizar-se da solicitação de compras com todas as informações necessárias, como o produto, fornecedor e quantidade, para facilitar tanto a compra como a conferência dessas mercadorias.

Ainda neste sentido, percebe-se a necessidade de uma planilha de programação de pagamento semanal que sejam atribuídas a este as contas vencidas e a vencer para melhor programar os pagamentos.

Como identificado à empresa possui um controle das pequenas ferramentas, no entanto não possui nenhum controle sobre as máquinas. Sendo assim, sugere-se a empresa proceder a

uma contagem e protocolamento dos bens permanentes, para em seguida elaborar um controle de manutenção e melhorias destes bens, a fim de identificar o custo benéfico.

### **4.3 SIMULAÇÃO E APLICAÇÃO DOS CONTROLES SUGERIDOS**

Visando atingir os objetivos deste estudo, os controles propostos anteriormente foram simulados junto à empresa caso, e os resultados desta aplicação são apresentados a seguir.

No que tange aos problemas apontados com relação ao mau uso do sistema operacional (software), existe a possibilidade de utilizar o suporte via internet, a fim de diminuir a má utilização do sistema e melhorar a qualidade das informações.

Quanto aos resultados obtidos no tratamento de cadastro de fornecedores, pode-se verificar que os dados estão sendo inseridos no sistema.

Em relação ao setor financeiro, foi adaptado o controle bancário, a emissão de recibo através do sistema operacional ficou limitada por falta de documentos fiscais. Logo, é mais prudente a empresa elaborar outro tipo de controle para os recibos emitidos.

O controle de recebimentos antecipados, também foi bem aplicado pela empresa, por este controle também, o setor financeiro já emite o recibo de adiantamento, agilizando o controle contábil e financeiro.

O controle de retirada de sócio foi utilizado, porém não foi emitido o recibo da retirada conforme sugerido, tornando o método ineficiente.

O pedido de venda sugerido, não teve aceitação pelos vendedores externos, e a empresa não se opôs a resposta dos vendedores. Ressalta-se que neste caso a ausência de consciência sobre a importância destes controles pode provocar no futuro muitos transtornos a eficiência operacional.

Com o intuito de melhor organizar o setor de vendas, foi apresentado o modelo de ordem de venda, que foi utilizado, porém verificou-se que este não foi eficientemente preenchido ao fim ao que se destinou. As conseqüências da falta de controle da saída das mercadorias afetam direta e negativamente a empresa, pois não é sabido se os valores faturados correspondem ao que a empresa têm a receber.

Os controles sugeridos como, controle de vendas, controle de contas a receber, não foram utilizados. Enquanto a organização não proceder com os controles efetivos das contas a receber, jamais conseguirá evitar, identificar e reparar possíveis erros e fraudes.

As ordens de compra sugeridas foram utilizadas, mas o funcionário que estava desenvolvendo retirou-se da empresa, logo nenhuma questão pode ser levantada, no que se refere à percepção deste controle.

Foi realizada a contagem do estoque físico por amostragem e comparada com os valores existentes nas fichas de controle, e nesta contagem constatou-se diferenças. Assim sugeriu-se a empresa fazer a contagem de estoque e os ajustes o mais rápido possível.

O modelo sugerido para o controle dos produtos acabados está sendo utilizado pela empresa, e serve de base principalmente para o controle de saída das mercadorias.

A solicitação de compras sugerida vem sendo utilizada para a conferência pelo almoxarifado e para mensurar o tempo que a mercadoria comprada demora para chegar a fábrica. Sendo útil a fim de programar a compra, e não sofrer com a falta de mercadoria.

O controle de contas a pagar está sendo utilizado, por serem registradas todas as obrigações da empresa facilita a programação de dinheiro, bem como a verificação do que não foi possível saldar em um determinado período.

Quando apresentado a importância de se utilizar o controle patrimonial do imobilizado o administrador se apresentou interessado, a idéia foi implantada e já foram confeccionados os controles internos do patrimônio da empresa.

Observa-se por fim que muitos foram os controles considerados eficientes na gestão da empresa e implantados pela organização. Entretanto saliente-se que alguns controles sugeridos não foram aplicados por falta de consciência da importância destes controles por parte de quem atua na gestão deste, o que prejudica muito a eficácia da empresa.

Percebendo a importância da participação efetiva de todos os envolvidos no processo, sugere-se um trabalho de conscientização e cobrança por parte dos gestores da empresa a fim de que, os controles sugeridos só sejam refutados se sua importância na gestão não ficar identificado.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A existência de um adequado controle interno propicia às empresas uma proteção menos onerosa e mais eficaz. Ele favorece o alcance de níveis excelentes de desempenho empresarial e transmite ao gestor, a certeza de que os recursos estão sendo bem aplicados, quando realizado com eficiência e comprometimento por todas as pessoas envolvidas no processo operacional.

O controle interno tem a função de fornecer a Contabilidade dados corretos, objetivando a exata escrituração dos fatos ocorridos, para que sejam evitados os erros e as fraudes, assim como possibilitar a empresa planejar todas as suas atividades operacionais.

Neste sentido, este estudo teve como objetivo principal demonstrar a importância dos controles internos para a gestão operacional, através da criação e simulação de controles úteis a gestão da empresa em questão, e por fim analisar se os mesmos foram eficientes e eficazes para a empresa.

Inicialmente a importância dos controles internos foi levantada através do referencial teórico, que serviu de base para o entendimento e desenvolvimento dos controles úteis a empresa onde se desenvolveu o estudo de caso.

Identificou-se que a empresa possuía controles frágeis e inadequados a sua necessidade, como por exemplo, o controle financeiro, a ausência do controle do imobilizado, a falta de controle do estoque de produtos acabados, etc. Após o levantamento dos controles existentes na empresa, passou-se então a verificação das melhorias ou novas propostas dos controles internos, em planilhas claras e objetivas.

Dos controles sugeridos e validados pela empresa, foi de grande valia aqueles de cunho financeiro quem vem a organizar este setor, possibilitando saber qual o montante está vencido e a vencer num determinado período de tempo, e o controle dos recebimentos antecipados, a aplicação da solicitação de compras, e o controle de retirada de sócios, útil para a empresa e para o próprio sócio.

A constatação da eficácia para a gestão operacional ficou restringida pelo tempo de aplicação dos controles que acabou sendo curto, e pela falta de conscientização da importância dos controles internos, pelos funcionários que não aplicaram corretamente e também pela falta de cobrança da administração

Por fim, pode-se perceber no desenvolvimento do presente trabalho, a importância dos controles internos, sejam eles sofisticados ou não, de fato o importante é que auxiliem na gestão operacional. Pois é através destas informações que a administração vai poder tomar decisões mais seguras, e obter um resultado mais eficaz. Contudo, não basta apenas criá-los é preciso testá-los e aperfeiçoá-los ao longo do tempo. Um controle interno só é importante se gera informações eficientes e seguras, que provocaram melhores resultados.

## **REFERÊNCIAS**

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria- Um Curso Moderno e Completo**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL, Resolução CFC nº. 836, de 22 de fevereiro de 1999. **Conselho Federal de Contabilidade**. Normas Brasileiras De Contabilidade NBC T 11 – IT 03 “Fraude e Erro”. Brasília, DF, 2000. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs /RES\\_836.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs /RES_836.doc)>. Acesso em: 17 jul. 2010

CHAVES, Geneci R., Contabilidade Gerencial Como Auxílio Na Tomada De Decisões. **Biblioteca Digital do Curso de Ciências Contábeis UTFPR**, Pato Branco, v. 1, n. 1. 2008. Disponível em: <<http://www.pb.utfpr.edu.br/bibliotecadigital/index.php/ecap/article/view/467/242>>. Acesso em: 17 jul. 2010.

Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Colaboração IBRACON – Instituto Brasileiro de Contadores, **Controle interno nas empresas – 10** – São Paulo: Atlas, 1998.

D’AVILA, Marcos Z., OLIVEIRA, Marcelo A. M. de. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo, Nobel, 2002.

FLORIANO, José C. A Importância Dos Instrumentos De Controle Interno Para Gestão Empresarial. **Revista Eletrônica Lato Sensu UNICENTRO**. Ed. 5, 2006. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/520Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/6-Ed5\\_CA-SA\\_Instr.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/520Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/6-Ed5_CA-SA_Instr.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2010.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDICÍBUS, Sérgio de. MARTINS, Eliseu. GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: Aplicável as Demais Sociedades**. 7º Ed. 3º reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências**. 1ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva M., MARCONI. Marina de A., **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SÁ, Antônio L. de., **Curso de Auditoria**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. – Porto Alegre: Bookmann, 2005.