

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE**

**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA E CONTROLADORIA**

GERVÁSIO PEREIRA DO NASCIMENTO

O CONTROLE INTERNO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Aracaju
2007

GERVÁSIO PEREIRA DO NASCIMENTO

O CONTROLE INTERNO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe como exigência para obtenção do título de Especialista em Auditoria de Controladoria.

Prof. Orientador Francisco Aguiar da Silva Junior.

Aracaju - SE
2007

Ficha catalográfica

Nascimento, Gervásio Pereira

O controle interno como instrumento de gestão / Gervásio Pereira do Nascimento. – Aracaju: FANESE / Núcleo de pós-graduação e extensão, 2007.

xii, 25f. ; il. ; 0,5cm.

Orientador: Francisco Aguiar da Silva Junior

Monografia (especialização) – FANESE / Núcleo de pós-graduação e extensão. 2007.

Referências bibliográficas: f. 33

1. O controle interno. 2. Objetivos e tipos. 3 . Ambiente de controle. 4. Estrutura e diretrizes. 5. Principais vantagens e funções. 6. O custo da falta de controle interno. 7. Pesquisa de campo – Monografia. I. Junior, Francisco Aguiar da Silva. II. FANESE, Núcleo de pós-graduação e extensão. III. O controle interno como instrumento de gestão.

GERVÁSIO PEREIRA DO NASCIMENTO

O CONTROLE INTERNO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, como exigência para obtenção do título de Especialista em Auditoria e Controladoria.

BANCA EXAMINADORA

1º Examinador

2º Examinador

3º Examinador

Aracaju, ____ de _____ de _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Santíssimo, pois aquilo que foi edificado por alguém, foi antes de tudo criado por DEUS.

Ao professor Francisco Aguiar pelas orientações sempre prestativas e de fundamental importância ao presente trabalho.

A minha família, pela paciência e pelo apoio que nunca foi negado, principalmente colaborando na pesquisa realizada.

Aos empresários que responderam o questionário da pesquisa e a todos que contribuíram de alguma forma para a minha formação, principalmente os professores.

RESUMO

Os controles internos é uma ferramenta que auxilia o administrador na tomada de decisão. É um instrumento que dever ser utilizado nas organizações, devido ao seu fácil entendimento e a capacidade de fornecer informações oportunas e exatas da situação da empresa. Grandes autores vêm ressaltando a importância dessa ferramenta nos meios acadêmicos, contudo restam algumas dificuldades para difundi-la no meio empresarial. Diante disso, além do exame bibliográfico, realizou-se uma pesquisa com gestores de empresas localizadas na grande Aracaju com o intuito de confirmar o uso dessas ferramentas nas tomadas de decisões. A pesquisa de campo foi realizada mediante a aplicação de um questionário com 07 (sete) perguntas aplicadas a 42 (quarenta e dois) gestores de empresas, com frequência maior para as micros e pequenas empresas. A avaliação foi baseada em variáveis relacionadas ao planejamento estratégico, na tomada de decisões e a utilização das informações extraídas dos controles internos na condução dos rumos da organização. A pesquisa classifica-se em qualitativa e indutiva. Conclui-se que, apesar da utilização com ferramenta de gestão, uma boa parte das empresas não adota plenamente a cultura de uso dos controles internos.

Palavras-chave: Controle Interno, gestão,

ABSTRACT

The internal control is a tool that aids the administrator in making decisions. It is an instrument that should be used in the organizations, due to its easy understanding and the capacity of supplying opportune and exact information of the company situation. Great authors have been pointing out the importance of that tool in the academic means; however some difficulties keep diffusing it in the managerial way. Before that, besides the bibliographical exam, a research took place with company managers located in the great Aracaju with the purpose of confirming the use of those tools in making decision. The field research was accomplished by means of the application of a questionnaire with seven question applied in fort-two companies, more frequently larger small and micro companies. The assessment was based on variables related to the strategic planning on the decision made and the use of the extracted information of the internal controls in the conduction of the organization directions. The research is classified in qualitative and inductive. Finally in spite of the use of an administration tool, a good part of the companies does not adopt the culture of use of the internal controls fully.

Key words: Controls internal, administration.

LISTA DE TABELAS:

Tabela 01 – Demonstrativo do porte das empresas pesquisadas	27
Tabela 02 – Demonstrativo da importância dos controles internos	27
Tabela 03 – Demonstrativo dos principais controles internos utilizados pelas empresas.	28
Gráfico 01 – Representação gráfica dos principais controles internos utilizados	28
Tabela 04 – Demonstrativo da utilização dos controles internos na tomada de decisão...	29
Gráfico 01 – Representação gráfica da utilização dos controles internos	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 O CONTROLE INTERNO, SEUS CONCEITOS E IMPORTÂNCIA	10
2.1 Objetivos e tipos de controles internos	12
2.2 Ambiente de controle	15
2.3 Estrutura e diretrizes dos controles internos	15
2.3.1 O controle interno e a conduta ética	17
2.3.2 Controle interno e as atribuições funcionais	18
2.4 Principais vantagens do uso de alguns controles	19
2.4.1 Fluxo de caixa	19
2.4.2 Controle e o ciclo de tesouraria	20
2.4.3 Controle do ciclo de compras e contas a pagar	20
2.4.4 Controle de contas a receber e o ciclo de receita	21
2.4.5 Controle dos custos e gestão da produção	21
2.4.6 Controle dos estoques e o inventário	22
2.4.6.1 Giro dos estoques	23
2.4.6.2 Cobertura dos estoques	23
2.4.7 Relatório dos controles das devoluções	24
2.4.8 Controle e uso do orçamento	24
2.5 O custo da falta de controle interno	25
3 PESQUISA DE CAMPO	26
3.1 Metodologia	26
3.1.1 População e amostra	26
3.1.2 Coleta de Dados	26
3.2 Discussão e apresentação dos dados	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO	30
5 REFERENCIAL TEÓRICO	33
6 ANEXOS	
6.1 Anexo A – Questionário aplicado na pesquisa	34

1 - INTRODUÇÃO:

Desde a antiguidade o homem tem a preocupação em conhecer, registrar, contar e controlar as suas posses. Muito embora de maneira rudimentar, o registro e o controle dos bens individuais contribuía para que o legado deixado pelos indivíduos ao morrer não fosse dissolvido, mas transferido como herança aos seus descendentes, garantido assim a continuidade dos bens da família. Desse modo, o inventário talvez tenha sido um dos primeiros e mais importantes controle originário da história antiga.

Com a expansão do comércio, os controles foram aperfeiçoados e passaram a cada vez mais serem utilizados como uma forma de evitar desfalques e outras formas de desvios de bens. Com o surgimento de novos métodos de administração, a evolução da economia e a busca pela eficiência operacional das organizações, os controles internos tornaram-se ferramentas poderosas no meio empresarial.

Hoje em dia não se concebe uma organização sem um sistema de controles interno. Uma administração baseada exclusivamente na intuição dos seus gerentes e na confiança dos seus empregados ou colaboradores está fadada ao fracasso. A ausência de uma política de controle interno ou a existência de um controle deficiente, além de estimular os desfalques e os desperdícios, levaria a empresa à falta de competitividade e, conseqüentemente, a sua falência.

Muito embora essa cultura esteja sedimentada no meio acadêmico, no âmbito empresarial e das organizações essa prática fica em segundo plano. Ainda é comum deparamos com micro,

pequenas e médias empresas que nem sequer possuem um pequeno sistema de escrituração e controle voltado para o gerenciamento. Muitas delas até contratam um profissional da contabilidade, contudo, e na maioria das vezes, o controle e a escrituração estão voltados para a exigência do setor financeiro e do fisco, esquecendo-se por completo o lado gerencial e o objetivo social da empresa. Não devemos olvidar que um eficiente sistema de controle interno é de fundamental importância para qualquer organização, uma vez que a ausência dessa ferramenta por si só é capaz de impedir um bom planejamento e os objetivos desejados.

Em função dessas questões, a intenção desse trabalho será, portanto, analisar, difundir e demonstrar a importância desta ferramenta para as organizações, independente de serem micros, pequenas, médias ou grandes empresas, bem com as organizações públicas ou sem fins lucrativos.

O caminho a ser percorrido neste estudo busca traçar alguns caminhos que permitam entender a importância dos controles internos para as organizações e as causas que levam algumas empresas a negligenciarem esse instrumento de gestão. Para tanto será necessário, inicialmente, pesquisar e averiguar a definição de controles internos, mediante a leitura dos principais conceitos existentes e aceitos no meio acadêmico, empresarial e, principalmente, no campo da auditoria.

A primeira parte do trabalho reunirá referências teóricas que darão sustentação a delimitação do escopo da investigação e posterior análise do material coletado, a metodologia utilizada e a caracterização das organizações escolhidas para a pesquisa. Na segunda parte se concentrará a análise dos resultados obtidos com a investigação, bem como as considerações finais.

Este trabalho, diante do universo de sistema de controles internos existente, não pretende realizar uma crítica sobre os mesmos ou esgotar o tema aqui abordado, mais mostrar que os controles internos ainda são poucos utilizados, principalmente nas pequenas empresas, e conseqüentemente não são aproveitados os benefícios que esse instrumento proporciona aos gestores públicos ou privados.

2 - O CONTROLE INTERNO, SEUS CONCEITOS E IMPORTÂNCIA.

Na acepção da palavra, segundo MICHAELIS, controle significa “ato de dirigir qualquer serviço, fiscalizando-o e orientando-o do modo mais conveniente”. De acordo com MIGLIAVACA (2004, p.17) a palavra “controle” apareceu por volta de 1600, como significado de uma “cópia de uma relação de contas”, um paralelo ao seu original. Deriva do Latim *contrarotulus*, que significa “cópia do registro dos dados”.

Tanto no campo acadêmico como no empresarial, existem vários conceitos sobre controle interno. ATTIE (1992, p. 197) assim define:

“O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração”

Na conceituação de MIGLIAVACCA (2004, p. 17) “controle interno define-se como o planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados

contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção”.

Entendem OLIVEIRA, PEREZ Jr e SILVA(2004, p. 14) que *“fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia, os níveis preocupantes de corrupção em algumas nações, os aspectos sociais, entre outros, exigem gerenciamento cada vez mais eficientes e eficaz das entidades. Para poder contribuir com sucesso nessa missão, a controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídio para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributárias etc”*. Contudo não existe controladoria se não existir sistema de controles internos.

Sobre a importância dos sistemas de controle interno, ATTIE (1992, p. 200) assim se manifesta:

“A importância do controle interno fica patente a partir de momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto”.

Seguindo a mesma linha de pensamento, MIGLIAVACCA (2004, p. 20) afirma que “O controle interno é importante nas atividades das organizações porque contribui para: 1 – a salvaguarda dos seus ativos; 2 – o desenvolvimento de seus negócios, e conseqüentemente; 3 – o resultado de suas operações, adicionando valor à entidade”.

Pelas definições acima citadas podemos concluir que: o controle interno é um sistema tão importante, o qual constitui um processo com o envolvimento de todos os departamentos ou setores, com finalidade e objetivos específicos, capazes de detectar erros, falhas ou ocorrências prejudiciais à organização. O exercício da função de controle indica a existência de regras ou dispositivos limitadores da ação do agente controlado, delineando a área de atuação permitida, ou seja, são uma vacina contra os excessos, desvios e possíveis males que possa comprometer a vida e a sobrevivência da companhia.

2.1 - OBJETIVOS E TIPOS DE CONTROLES INTERNOS.

Todo instrumento de gestão tem um objetivo ou finalidade. Reconhecidamente, o controle interno exerce uma função primordial para qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Para os autores OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA (2004, p. 84 e 85) os objetivos são:

“os principais objetivos do conjunto de sistema de controles internos são: a – verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; b – obter informações adequadas, confiáveis de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; c – comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; d - proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos; e – prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; f – servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo

tempo a uniformidade e a correção; g - registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; h - estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio dos relatórios; i - assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas; j - assegurar o procedimento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período; k - permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor”.

As informações extraídas dos controles internos além de averiguar a situação patrimonial e financeira das empresas em determinado momento, como os relatórios contábeis, auxiliam os gestores na tomada de decisões. Os tipos de relatórios a serem utilizados variam de acordo com a atividade de cada organização e em face aos objetivos a serem alcançadas pela administração. Dentre os vários controles utilizados, resalto o controle de estoque, contas a pagar e a receber, controle de custos da produção, demonstração do fluxo de caixa, etc.

O controle de estoque consiste, além do levantamento do inventário físico, verificar se os bens foram avaliados de acordo com os princípios da contabilidade, verificar se as informações foram adequadamente informadas nas demonstrações financeiras, verificar o fluxo dos estoques e o estoque mínimo necessário ao funcionamento da empresa.

O controle de contas a pagar e a receber, auxilia os gestores na elaboração do fluxo de caixa, uma vez que esses controles demonstram a composição das dívidas com fornecedores e dos

valores a receber proveniente das vendas a prazo, respectivamente. Além disso, no caso de contas a receber, possibilita também verificar qual a porcentagem de inadimplemento, qual a rotatividade de compra dos clientes, se os recebimentos foram baixados adequadamente, se o setor de cobrança atua efetivamente, evitando prováveis perdas.

WILLIAN (1998, p. 117) referindo sobre os objetivos, diz que: “O objetivo do controle interno relativo a salvaguarda dos interesses refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades”.

Pelo exposto, podemos afirmar que os controles internos compreendem um complexo sistema com a interligação de vários elementos essenciais existentes que reagem de forma direta nos objetivos pretendido da entidade, os quais necessitam de acompanhamento constante e efetivo. Podemos observar, ainda, que em função dos objetivos eles podem ter mais de uma classificação.

De acordo com MIGLIAVACCA (2004, P. 49, 50 e 51) pode-se classificar os controles internos em: “1) controles de prevenção ou preventivos – aqueles cujo objetivos é prevenir ocorrências antes do fato, e seus efeitos desagradáveis. São aqueles destinados a impedir erros ou anormalidades durante o processamento. Quando inserido em sistemas contábeis, os controles preventivos evitam que erros ocorram, evitando também as custas de corrigi-los; 2) controles de detecção ou detectivos – aqueles cujo objetivos é detectar as ocorrências após o fato. São aqueles controles destinados a detectar erros e anormalidades que ocorreram durante o processamento de dados”

2.2 – AMBIENTE DE CONTROLE

A implantação e o funcionamento de um sistema eficiente de controles não é uma atividade simples que possa ser deixada a cargo de qualquer pessoa ou funcionário. O ambiente de controle é fruto do resultado direto da ação gerencial. O administrador deve estar comprometido com a causa, pois é a ele que compete estabelecer as normas, o planejamento, dispor os recursos necessários, a coordenação e os objetivos a serem alcançados.

O artigo entendendo o COSO, 2002, disponível no site www.auditoriainterna.com.br afirma que:

“Ambiente de controle é a consciência de controle da entidade , sua cultura de controle. Ambiente de controle é efetivo quando as pessoas da entidade sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se têm a consciência, competência e o comprometimento de fazer o que é correto de maneira correta”.

Sobre a implantação e funcionamentos dos controles, ALMEIDA (2004, P 70), expõe o seguinte:

“A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento dos sistemas de controle interno, pela verificação de se estar sendo seguido pelos funcionários”.

2.3 – ESTRUTURA E DIRETRIZES DOS CONTROLES INTERNOS

Os controles internos visam à extração de informações ou relatórios capazes de auxiliarem a administração no gerenciamento do negócio e nas tomadas de decisões. Todavia as

informações só surtem efeitos a partir do momento em que elas sejam confiáveis, exatas e oportunas. Assim os controles internos devem estar respaldados pela administração, atenderem alguns requisitos e terem uma estrutura adequada.

De acordo com apostilha do curso de capacitação de auditor interno, (CRC/SE, 2005, p 20) ao abordar esse tema, expõe o seguinte:

“Um controle interno adequado é aquele estruturado pela administração e que possa propiciar uma razoável margem de garantia que os objetivos e metas que serão atingidas de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade”.

A razoável margem de garantia pode interpretar como o retorno em tempo hábil das informações, face às medidas efetivamente empregadas, e capazes de auxiliarem a administração nas tomadas de decisões, seja quanto ao planejamento das atividades sociais, bem como evitá-los ou restringi-los os desvios de qualquer natureza a níveis toleráveis. A economicidade reside na capacidade de avaliar e comparar o valor do risco ou da provável perda do ativo e negócio contra o custo do respectivo controle

A estrutura do sistema de controle interno varia de acordo com o tipo e atividades das empresas. Contudo as normas que disciplinam são semelhantes a quaisquer seguimentos. Segundo MIGLIAVACCA (2004, p. 34) uma estrutura adequada deve definir:

“Poderes e responsabilidade bem esclarecidos, mediante um organograma de conhecimento amplo, e descrição de funções”.

“Preparo do pessoal e provisão de recursos apropriados ao desempenho das responsabilidades atribuídas”.

“Atribuição de responsabilidades e delegação de autoridade para tratar de assuntos tais como metas, objetivos, funções operacionais, forma de organização, estilo administrativo, exigências legais e fiscais”.

“Orçamento e relatórios financeiros para definir e quantificar o desempenho da responsabilidade concedida e acompanhar as atividades em todos os níveis da estrutura organizacional”.

2.3.1 – O controle interno e a Conduta ética.

A conduta ética tem sido cada vez mais exigida dos administradores em contraposição ao esquema de corrupção e fraudes que tem surgido nos últimos anos. Assim compete à administração programar medidas que privilegiem atitudes, éticas e morais e que possam refletir permanentemente nas condutas profissionais. O fato da existência de controle interno não é garantia de que a empresa esteja imune aos riscos. Sobre este ponto, WILLIAN (1998) expõe o seguinte:

“Por tudo quanto foi dito até então, tem-se a impressão de que um bom sistema de controle interno constitui garantia absoluta contra a ocorrência de fraudes ou irregularidade. Bons controles internos previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades, porque, por si só não bastam para evitá-los. Assim a segregação de uma operação em fases distintas, confiadas a diversas pessoas reduz o risco de irregularidade, porem não pode evitar que estas ocorram se as diversas pessoas que intervêm no processo se puserem acordo para cometer algum ato fraudulento”.

Como podemos observar, a integridade do pessoal tem sido fundamental para a atividade de controle. Uma má contratação, sem a observação de pré-requisitos e perfis adequados à atividade, pode por em risco o trabalho e o esforço dispensado pela administração. Portanto a existência de normas para a contratação do pessoal e a cultura de treinamento e aperfeiçoamento são procedimento ou requisitos que devem constar nas organizações.

2.3.2 – Controle Interno e as Atribuições Funcionais.

A ação dos agentes envolvidos na execução dos serviços ou no funcionamento do sistema de controle interno determina diretamente na confiabilidade das informações extraídas. A implementação de medidas que visem assegurar essa garantia são procedimentos essenciais e indispensáveis.

Sobre essa questão, vejamos o que diz ALMEIDA (2003, p. 64). *“As atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas claramente e limitadas, de preferência por escrito mediante o estabelecimento de manuais internos da organização. As razões para se definirem as atribuições, são: a – assegurar que todos os procedimentos de controle sejam executados; b – detectar erros e irregularidade, e; c – apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa”.*

Desse modo, podemos assegurar que os poderes e as atribuições devem ser bem definidos, mediante a existência de organograma que defina claramente as funções e a responsabilidade dos envolvidos no sistema. Os assuntos específicos de cada setor ou departamento deve ser

resolvido ou tratado por aquele para qual foi delegada a devida competência. Um bom exemplo disso é a segregação de função das atividades, onde uma operação em face distinta é confiada a diversas pessoas de acordo com a competência e poder de decisão de cada um.

Esse método ou tipo de organização não tem somente o objetivo de evitar choque de competência. Muito embora não impeça o conluio dos envolvidos para o cometimento de atos fraudulentos, ele reduz o risco e facilita a apuração das irregularidades e dos responsáveis.

2.4 – PRINCIPAIS VANTAGENS E FUNÇÕES DO USO DE ALGUNS CONTROLES.

2.4.1 - Fluxo de caixa

Podemos considerar o fluxo de caixa como um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao gestor uma visão futura da situação financeira. Integram ao fluxo de caixa, além da própria conta caixa, as contas correntes em bancos, conta de aplicações financeiras, as receitas e demais ingressos financeiros, as despesas e demais dispêndios, as previsões etc. As decisões relacionadas a investimentos, desinvestimentos, compras, venda, captação de recurso passam necessariamente pelo fluxo contínuo entre as fontes geradoras e utilizadoras de recursos, devendo ser utilizadas por todas as organizações.

Esse instrumento de gestão permitirá a avaliação da capacidade de uma empresa em gerar recurso, gerir e suprir o aumento das necessidades de capital de giro e a forma como desenvolve a sua política de captação, aplicação e acompanhamento dos recursos obtidos. Para a elaboração do fluxo de caixa, o gestor precisa dispor de informações organizadas que permitam a visualização das contas a receber, contas a pagar e de todos os possíveis desembolsos. A forma de obtenção e organização dessas informações auxiliares são

ferramentas de gerenciais, cuja forma tem muito haver com o tipo de empresa, o seu porte e disponibilidade financeira.

2.4.2 – Controle e o Ciclo de Tesouraria

Esse controle, além de verificar se as transações foram executadas ou autorizadas conforme o estabelecido pela administração, evita o cometimento de certos possíveis riscos, como: a – a obtenção de capitais desnecessários ou em condições insatisfatória; b – excesso ou endividamento desnecessário; c – ineficiência operacional; d – a existência de débitos contabilizados indevidamente ou irreais; e – existência de títulos podres, e; f – desvios de valores.

2.4.3 – Controle do Ciclo de Compras e Contas a pagar:

O ciclo de compras visa assegurar o seguinte: a - a real necessidade de aquisição de bens e serviços, inclusive a época ideal de compras; b – determinar qual o nível ideal para a quantidade a ser comprada, o prazo de entrega e de pagamento, evitando assim a compra ou o excesso de produtos que não vendem; c – obter o melhor preço.

As contas a pagar pode ser visto como um empréstimo permanente e rotativo efetuados aos fornecedores. Dessa forma, os fornecedores tornam-se aliados importantes, devendo ser tratados com o devido respeito. A imagem da organização junto aos seus fornecedores é um ativo importante impossível de contabilizar, e como ativo deve ser tratado, estando sujeito a deteriorização ou extinção se não for bem administrados. Assim esse controle tem, entre outras, as suas funções de: a – assegurar que todos os pagamentos serão efetuados aos fornecedores corretamente, observando o quantitativo e prazos; b – a possibilidade de negociação junto aos credores na obtenção de prazo e melhores condições de pagamento; c –

assegurar as melhores condições a partir de uma análise de compensação entre prazos e descontos , e; d – assegurar a possibilidade de renegociação dos contratos de longo prazo.

2.4.4 – Controle de Contas a Receber e o Ciclo de Receitas

O controle do contas a receber representa os créditos da empresa junto a seus clientes. O descuido com essa conta pode implicar na falta de recurso para pagamento das obrigações junto aos diversos credores. Esse controle pode, ainda, garantir e auxiliar nas seguintes decisões: a – qual o melhor momento de vendas; b – garantir que as vendas sejam lançadas na conta a receber o cliente; c – assegurar que todas as contas a receber são cobradas, evitando assim a necessidade de capital de giro terceiro; d – assegurar que os recebimentos de caixa são processados e depositados; e – garantir que somente o que é atendido é faturado; f – verificar a fidelidade do cliente; g – a concessão de limites de créditos, evitando assim o risco de calote etc.

O fato é que o controle dessa conta irá contribuir para a existência de um fluxo de caixa equilibrado, assegurando a compatibilização das obrigações assumidas e as entradas financeiras (receitas). Assim, considerando que a função principal do administrador responsável pelo gerenciamento do caixa garantir esse equilíbrio, ficando aqui evidenciado a importância desse controle interno.

2.4.5 – Controle dos Custos e Gestão da Produção:

Os principais objetivos do controle dos custos, entre outros, são: a – manter um sistema de custo uniforme, consistente e padronizado; b – fornecer dados consistentes na determinação do inventário é, conseqüentemente, o resultado da empresa; c – fornecer dados na determinar

do preço final do produto e margem de lucro; d – fornecer dados para um adequado controle dos custos para tomada de decisões na otimização da utilização dos recursos existentes etc.

O fato é que a gestão da produção está situada no cruzamento das várias funções da empresa, sendo por isso uma chave essencial à organização. Seja para o aumento da produtividade da competitividade, a gestão da produção deve centrar os seus objetivos no aumento da confiabilidade e flexibilidade da empresa, na diminuição dos prazos de entrega dos produtos, na diminuição dos custos (compras, fretes, despesas com pessoal, etc).

2.4.6 – Controle dos estoques e o Inventário:

Todos os bens matérias da empresa devem se controlados e previamente inventariados. As movimentações dos bens devem obedecer a critérios previamente definidos. Esses procedimentos auxiliam os gestores nas seguintes questões, entre outras: a – evitam desvios ou o uso indevido dos bens; b – evitam deterioração dos materiais perecíveis, quando se observa o critério do primeiro a entrar, primeiro a sair; c – redução da existência de materiais obsoletos e as possíveis causas; d – na rotatividade e determinação do estoque mínimo e máximo necessário, evitando custo de armazenamento; e – na determinação dos possíveis prazos para atendimento dos clientes etc.

Além disso, para administrar bem os estoques, o gestor deve manter sempre o constante equilíbrio entre a oferta e a procura. Contudo, para chegar a este equilíbrio, é indispensável que o gestor busque informações de alguns indicadores do controle dos estoques, como: giro dos estoques e cobertura dos estoques.

2.4.6.1 Giro dos estoques

O quociente do giro dos estoques mostra qual o número de vezes em que o capital investido em estoque é recuperado através das vendas. A importância desse quociente consiste em expressar relacionamento dinâmico que acabam influenciando direta e indiretamente a rentabilidade. Usualmente seus resultados são apresentados em meses ou anos, expressando os fatos que aconteceram no passado, sendo calculado pela seguinte formula:

$$\text{GIRO} = \frac{\text{Custo das mercadorias/produtos vendidos}}{\text{Custo do estoque médio.}}$$

Quanto maior for a rotatividade melhor o índice, principalmente se a venda for lucrativa, ou seja, se o valor da venda for superior ao custo direto da mercadoria, a margem de contribuição das vendas além de pagar os custos fixos da empresa contribuirá de forma significativa para o lucro final do negocio. Além disso, um alto índice de rotação dos estoques indica redução da necessidade de obtenção de investimentos em capital de giro.

2.4.6.2 – Cobertura dos estoques

O índice de cobertura dos estoques e determinado pela seguinte formula:

$$\text{Cobertura de estoque} = \frac{\text{estoque em determinada data}}{\text{Previsão de vendas futuras}}$$

Esse índice indica qual o período de tempo em que o estoque em determinado momento consegue cobrir as vendas futuras sem que haja suprimento. Nesse caso o equilíbrio aqui é de fundamental importância. Primeiro porque, quanto menor for o estoque em relação à projeção de vendas, maior será o risco de faltar mercadorias para atendimento aos clientes, e se falta mercadorias não há vendas e não havendo vendas não há lucros. Segundo e se o índice for muito alto corre o risco de estoques obsoletos, e estoque obsoleto significa perda da qualidade e valor das mercadorias e aumento no custo da estocagem desnecessariamente.

2.4.7 – Relatório dos Controles das devoluções.

O cliente é a pessoa mais importante para qualquer empresa. Assim os produtos produzidos ou vendidos devem atender plenamente o interesse dos compradores e usuários. Dessa forma o controle e a identificação das causas das possíveis devoluções são de suma importância para: a – medir a satisfação dos clientes e o controle de qualidade dos produtos; b – decidir sobre o melhoramento dos produtos; c – medir o padrão de desempenho da empresa etc.

2.4.8 – O controle e Uso do Orçamento

A existência de um planejamento orçamentário mostra as metas claras e a responsabilidade de cada um no atingimento dos objetivos da organização. Segundo os autores OLIVEIRA, PERES JR e SILVA (2004, p. 122) as vantagens são:

“Como instrumento de controle, um programa orçamentário será sempre útil a qualquer organização, independentemente de seu tamanho e de suas incertezas. Podem-se citar os seguintes benefícios: a – formaliza as responsabilidades pelo planejamento, obrigando os administradores a pensar à frente e encorajando o estabelecimento de objetivos de lucros; b – estabelece expectativas definidas, o que o torna a melhor base de avaliação do desempenho posterior; c – auxilia os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos da organização em sua totalidade se harmonizam com os objetivos de suas partes, permitindo a integração das atividades, departamentos e funções dentro da empresa; d – formaliza um instrumento de comunicação; e – dota a

organização de um instrumento de controle operacional, permitindo a comparação dos resultados alcançados com as metas preestabelecidas”.

2.5 – O CUSTO DA FALTA DE CONTROLE INTERNO

Administrar um negócio sem instrumentos de apoio torna-se complicado, uma vez que o gestor necessita de informações constantes, seguras e relevantes. As informações a base do “achismo” ou de suposições não são suficientes. Os dados devem ser atuais, oportunos e passíveis de uma análise eficiente, que possam garantir uma tomada de decisão.

Imaginem uma empresa que não possua adequadamente o controle do custo de produção, que não conhece o seu ciclo operacional ou financeiro e esteja participando de uma concorrência pública. Ela estará em total desvantagem e fadada a cometer colapso ou suicídio, uma vez que estará ofertando algo que não poderá cumprir, ofertando um preço inexecutável, sujeitando as penalidades legais.

Para SHIME (CRC/Pr, artigo disponível da internet) “A falta de contabilidade ou uma contabilidade deficiente, além de outros prejuízos, faz com que o empresário administre a empresa às cegas ou baseada exclusivamente no seu “feeling”. É como dirigir um carro sem saber ler ou usar todos os seus instrumentos, o que faz com que, mais cedo ou mais tarde, o acidente seja inevitável”.

É fato que a inexistência de um controle interno a empresa estará sujeita, além de falta de competitividade, a fraudes e desfalques. As fraudes são dos mais variáveis tipos, vão desde apropriação indébita, furto, pirataria etc. Há história até de deteriorização de produtos

perecíveis, como o caso de um restaurante que estocava os produtos sem qualquer critério, e só percebeu que possui produtos com validade vencida quando recebeu a visita da vigilância sanitária. Além da notificação do fiscal, o nome do restaurante foi para a mídia sujeitando-se a perda da credibilidade por parte da sua clientela.

3 – PESQUISA DE CAMPO:

3.1 – Metodologia da Pesquisa

A pesquisa sobre o uso dos controles internos no processo de tomada de decisão ou como ferramentas de gestão, teve como etapas preliminares:

- a- identificação do tipo de empresas e área de localização;
- b- definição da forma da coleta de dados a serem estudados;
- c- determinação da forma de exposição dos resultados da pesquisa.

3.1.1 – População e amostra

A população desta pesquisa é formada por micro, pequenas, médias e grandes empresas do setor comercial localizadas na região da grande Aracaju.

3.1.2 - Coleta de dados:

Utilizou-se questionário para realização das entrevistas, sendo elaborados formulários com 07 questões sobre o porte da empresa e a política dotada sobre os controles internos. Foram encaminhados os formulários e solicitados aos gerentes ou proprietários de 50 (cinquenta) empresas para responder o questionário. Para preservar a identidade das empresas pertencentes à amostra em estudo, não foi exigida qualquer identificação. Dentre os 50 empresas, 42 (quarenta e duas) responderam e devolveram, as demais não deram qualquer justificativa, simplesmente não devolveram o questionário. A classificação quanto ao porte foi o informado pelas próprias empresas pesquisadas, conforme pergunta e tabela a seguir: Como você considera o porte da sua empresa?

Tabela 01 – Demonstrativo do porte das empresas

Total de empresas pesquisadas	Micro-empresas	Pequenas	Médias	Grande
42	22	06	13	01

3.2 DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados procedeu-se a análise, discussão e apresentação dos resultados, buscando demonstrar a utilização dos controles internos nas empresa pesquisadas

A tabela a seguir, mostra o quantitativo de empresas que utilizam o controle interno e se considera importante essa ferramenta:

Tabela 02 – Demonstrativo da importância dos Controles nas empresas

Porte das empresas pesquisadas	Empresas que possui política difundida de controle interno		Importância do controle interno para a empresa		
	SIM	NÃO	Sem importância	Importante	Muito importante
Micro-empresas	13	09	04	11	07
Pequenas	02	04	00	03	03
Médias	13	00	00	05	08
Grande	01	00	00	01	00
Total	29	13	04	20	18

Do total das empresas pesquisada, 29 confirmaram que existe política de controle interno e 13 que não existe. Isso representa 69% para sim e 31% não. Com relação a cada porte de empresas o resultado foi o seguinte: micro-empresas 59% para sim e 41% não. Pequeno porte 33,33 sim e 66,66 não, médias empresas 100% sim e grande empresa 100%. Podemos

concluir que os empresários conhecem essa ferramenta, contudo é pouca difundida, e quanto menor for o porte da empresas, menor também é difundido a política dos controles.

Com relação a importância dispensada, podemos observar 47,6% dos entrevistados acham os controles internos importantes, 42,8% muito importante e apenas 9,6% consideram sem importância, ou seja, 90,4% reconhecem a importância dos controles internos, contudo não têm a cultura de utilizarem como ferramentas de gestão.

A tabela a seguir, mostra os principais controles internos utilizados pelas empresas.

Tabela 03 – Demonstrativo dos principais controles internos utilizados

Porte da empresa	Sistema de contabilidade	Controle estoque	Controle de bens	Controle de clientes	Controle de Fornecedores	Outros
Microempresas	03	12	15	18	07	01
Pequenas	01	02	01	06	05	00
Médias	02	12	08	13	13	03
Grande	01	01	01	01	01	01
Total	07	27	25	38	26	05

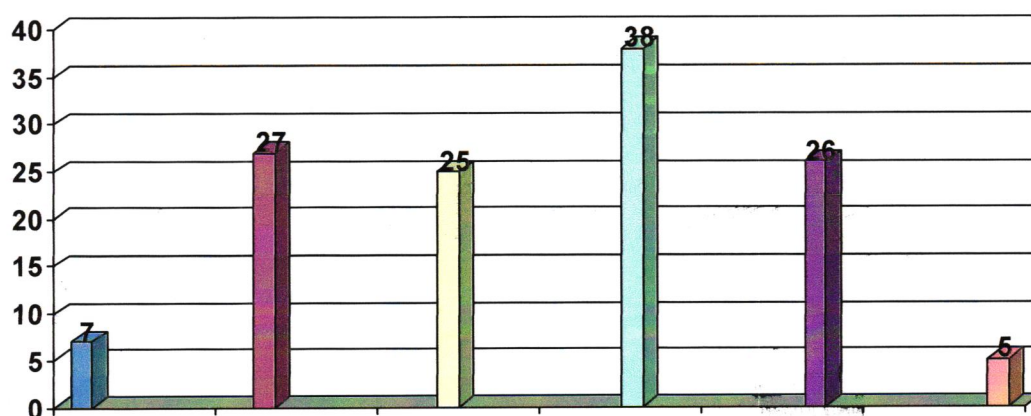


Gráfico 01 – Representação gráfica dos principais controles internos utilizados.

A tabela acima mostra o seguinte: Do total das empresas pesquisadas, apenas 07 possui sistema de contabilidade montada, o que representa apenas 16,66% do total. Com relação ao

porte o percentual é: microempresa, 13,63%; pequeno porte, 16,66%; média, 15, 38%, grande 100%.

Pelo gráfico acima, podemos observar que os controles mais utilizados são:

1° - Controle de cliente, com 38 afirmativas, sendo utilizado por 90,5% das empresas.

2° - Controle de estoques, com 27 afirmativas, sendo utilizado por 64,28% das empresas.

3° - Controle de fornecedores, com 26 afirmativas, sendo utilizado por 61,9 % das empresas.

4° - Controles de bens, com 25 afirmativas, sendo utilizado por 59,5% das empresas;

5° - Sistema de Contabilidade, com 07 afirmativas, sendo utilizado por 16,6% das empresas;

6° - Outros controles, com 05 afirmativas, sendo utilizados por 11,9% das empresas.

Verifica-se aqui que as empresas possuem alguns tipo de controle interno e que o mais utilizado é o controle de clientes, seguido do controle de estoque e fornecedores. Observa-se, ainda, que dos controles identificados o sistema de contabilidade é o menos utilizados, principalmente pelas micros e pequenas empresas.

A tabela 04 - demonstrativo da opinião sobre a utilização dos controles na tomada de decisão.

Porte da empresa	Os controles internos funcionam adequadamente			Existe Segregação de função e responsabilidade definida na sua organização			A Administração se utiliza dos relatórios do controle interno para avaliação de desempenho e tomada de decisão.		
	SIM	NÃO	NÃO SABE	SIM	NÃO	NÃO SABE	SIM	NÃO	NÃO SABE
Microempresas	13	02	07	05	12	05	12	05	05
Pequenas	02	02	02	02	01	03	02	01	03
Médias	09	03	01	11	02	00	09	03	01
Grande	00	01	00	01	00	00	01	00	00
Total	24	8	10	19	15	8	24	9	9
	57%	19%	24%	45%	36%	19%	56%	22%	22%

É possível verificar que do total das empresas pesquisadas 57%, 24 delas, afirmaram que os controles funcionam adequadamente, 19% responderam que não e 24% não souberam responder. Quanto às segregações de funções, 45% afirmaram que sim, 36% não e 19% não souberam responder.

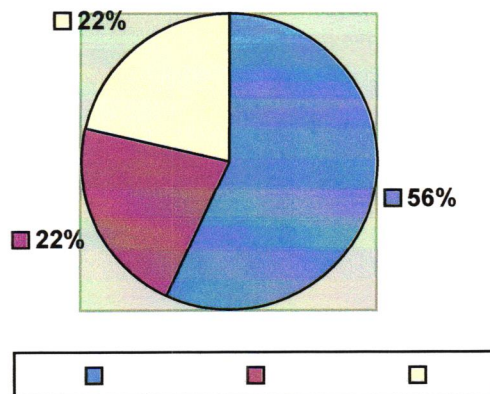


Gráfico 02 – Representação gráfica da utilização dos controles internos.

Com relação a utilização dos relatórios extraídos dos controles internos nas tomadas de decisões, 56% afirmaram que utilizam, 22% disseram não e 22% não souberam informar. Considerando o porte das empresas, podemos verificar que: microempresa, 54% sim, 23% não e 23% não souberam responder; pequeno porte, 33,33% sim, 16,67% não e 50% não souberam responder; médias empresas, 70% sim, 23% não e 07 não souberam responder. Grande empresa, 100% sim.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

Finalizo essa análise com a convicção de que os controles internos, apesar da sua incontestável importância, não são utilizados de maneira plena. Apesar dos avanços da tecnologia e dos modernos métodos de administração, ainda encontramos empresas que estão sendo gerida de forma pouco profissional. E certo que, se de um lado existem as pequenas empresas gerenciadas por familiares, de outro lado existe o mercado competitivo que requer melhor conhecimento do negócio e sofisticação e otimização dos recursos, sob pena dessas organizações serem retiradas do mercado.

Pela pesquisa realizada podemos observar, entre outras possíveis, o seguinte:

I - Que os controles internos são de fatos de suma importância e a sua falta pode trazer grandes prejuízos para a organização. A subutilização dessa ferramenta ilibe o crescimento e a competitividade das empresas;

II – Que 90% das empresas pesquisadas consideram importantes os controles internos, contudo, somente 69% difundem dentro da sua organização. Esses dados indicam que apesar de considerarem e saberem da importância dos controles internos, não existe uma cultura do uso dessa ferramenta, principalmente entre as micro e pequenas empresas.

III – De forma parcial os controles internos são utilizados pelos administradores, 56% das empresas pesquisadas, muito embora não tenha sido possível identificar a utilização real dos elementos que serve de base para a tomada das decisões. Os controles mais utilizados estão relacionados com a parte financeira, como o controle de clientes, estoque e fornecedores, ficando evidente a preocupação do gestor com esse setor, principalmente nas médias empresas, onde 100% das pesquisadas confirmaram o uso desse controle.

IV – Um dado preocupante é que a maioria das empresas pesquisadas não possui um sistema de contabilidade. Em face disso, podemos concluir que os controles internos não funcionam de maneira integrada e o uso de forma isolada pode gerar informações imprecisas e de pouca confiabilidade.

Os controles advêm da necessidade de coibir certas condutas indesejadas dos administradores e administrados, seja nas iniciativas privada ou nas organizações públicas, e espelha a eficiência e a rentabilidade dos negócios. Nesse sentido os controles contemplam várias facetas: previne os abusos, a corrupção, avalia a gestão, mensura os resultados, suprime o individual e eleva o coletivo. É imprescindível que, para o alcance dos melhores resultados possíveis, o sistema de controle interno seja eficiente e de forma continuada, a fim de estabelecer uma credibilidade da gestão.

Finalmente, podemos afirmar que os resultados apresentados revelam que os objetivos gerais deste trabalho foram alcançados, que consistiu em verificar o uso dos controles internos como

instrumento de gestão. Embora, cada empresa tenha a sua maneira de gerir os negócios e utilizar, muitas vezes, metodologias diferentes, verificou-se que uma boa parte das empresas não adota plenamente a cultura de uso dos controles internos. Esse trabalho poderá servir para que as associações e os sindicatos das classes correspondentes possam incentivar e implantar uso desse instrumento de gestão.

5. Referencial Teórico:

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. Controles Internos nas Organizações. São Paulo: Edicta. 2004. 2ª ed.

ATTIE, William. Auditoria – Conceitos e Aplicações. São Paulo: Atlas, 1998, 3ª ed.

OLIVEIRA, Luiz Martins; JR, José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. São Paulo: Atlas 2004. 2ª ed.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. Auditoria – Curso Moderno e Completo. São Paulo: Atlas. 2003. 6ª ed.

CURSO PARA CAPACITAÇÃO DE AUDITOR INTERNO. 2005. CRC/SE e SESCOAP. Prof. Moraes, John.

FERREIRA, Luiz Eduardo Alves; VALENTE, Alceu Norberto; ASATO, Fernando. Entendendo O COSO. 2002. Disponível no site www.auditoriainterna.com.be, acesso em 25/03/2007.

SHIME, Pedro T. Quanto Custa da Falta de Controle Interno para a Empresa? CRC/Pr. Disponível no site www.crcpr.gov.br. Acesso em 13/03/2007.

MACHADO, Hermínio Medeiros. Auditoria Contábil para concursos e provas. Porto Alegre: Sagra de Luzzatto. 1993.

6 - ANEXOS:

6.1 - ANEXO A – Questionário Aplicado na Pesquisa:

01 – Como você considera o porte da sua empresa.

☐ micro ☐ pequena ☐ médio ☐ grande

02 – Na sua empresa existe uma política difundida de controle interno:

☐ sim ☐ não

03 – Para você, qual a importância de um sistema de controle interno.

☐ sem importância ☐ importante ☐ muito importante

04 – Quais os principais controles internos difundido na sua organização.

☐ Sistema de contabilidade ☐ controle de estoque
☐ controle de bens ☐ clientes (contas a receber)
☐ Contas a pagar/Fornecedores ☐ outros

05 – Os controles internos funcionam adequadamente

☐ sim ☐ não ☐ não sei informar

06 – Existem normas interna ou manual de procedimento dos controles internos

☐ sim ☐ não ☐ não sei informar

07 – A administração se utiliza dos relatórios do controle interno existente, como: balancetes contábeis, inventário de estoque, relatórios sobre clientes e fornecedores e outros para avaliação de desempenho e tomadas de decisões.

☐ sim ☐ não ☐ não sei informar