

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI
CAMPUS SENADORHELVÍDEO NUNES DE BARROS - CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DIEGO RANGEL FRANÇA LOPES

**A CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLE INTERNO PARA A GESTÃO DAS
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO ARMAZÉM SILVA**

PICOS/PI
2011

DIEGO RANGEL FRANÇA LOPES

**A CONTRIBUIÇÃO CONTROLE INTERNO PARA A GESTÃO DAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO NO ARMAZÉM SILVA**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. José Ribamar Pereira, Mestre.

PICOS/PI

2011

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DIEGO RANGEL FRANÇA LOPES

**A CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLE INTERNO PARA A GESTÃO DAS
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO ARMAZÉM SILVA**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o discente Diego Rangel França Lopes **APROVADO**.

Picos (PI), 28 de novembro de 2011.

Prof. José Ribamar Pereira, Mestre (Orientador)

Tales Antão de Alencar Carvalho, Especialista (Membro)

Joyce Marques Wenzel, Especialista (Membro)

Dedico este trabalho a Deus, a minha família, a meus amigos e próximos. E aos corações de toda e qualquer cor ou raça, àqueles que possuem o dom e a capacidade de amar o seu semelhante como a si mesmo, em qualquer época, em qualquer lugar, sem pensar em qualquer tipo de compensação. A todos que buscam incessantemente o ápice em suas formações, que não se cansam na procura do êxito pessoal e profissional.

Agradecimentos

Quero agradecer a todos que me ajudaram até hoje...

Aos mestres obrigado por fazerem do aprendizado não um trabalho, mas um contentamento. Por fazerem com que nos sentíssemos pessoas de valor... Obrigado por nos convencerem de que éramos melhores do que suspeitávamos, mostrando ser pessoas muito especiais que se tornaram amigos e conselheiros ao final do curso.

A meus amigos, familiares e próximos, pelo companheirismo, pela compaixão, pois me ajudaram a iluminar os caminhos obscuros com afeto e dedicação para que eu trilhasse sem medo e cheio de esperanças...

A Deus pela inteligência a mim dispensada, e a força para transpor mais uma etapa de minha vida acadêmica.

À minha família, minha mãe (Rosa) e meu pai (Altair), por terem me dado a vida e me ensinado a vivê-la com dignidade ao meu irmão (Danilo) e minha irmã (Dinorah) por todos os momentos que tivemos, pelo incentivo, pela ajuda... A vocês, que se doaram inteiros e renunciaram aos seus sonhos, para que, muitas vezes eu pudesse realizar os meus...

A todos vocês, por natureza, por opção e amor...

Meu muito obrigado!

*“O futuro pertence àqueles que acreditam na
beleza de seus sonhos”*

Elleanor Roosevelt

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Interface gráfica do GENOV 5.2b.....	35
Figura 2: Interface gráfica da tela de estoques.....	37
Figura 3: Interface gráfica da tela de pedidos.....	38

RESUMO

O controle interno consiste em um conjunto de procedimentos implantados pela administração para assegurar o alcance dos resultados estabelecidos e a observância das políticas e diretrizes planejadas para a organização. Dessa forma, a pesquisa aqui desenvolvida tem por finalidade analisar as técnicas de controle interno utilizadas na empresa Armazém Silva, descrevendo sua estrutura, conseqüências e importância para a organização. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na referida empresa, por meio de entrevistas estruturadas com os responsáveis por cada controle identificado na organização. Como resultado, percebeu-se que os controles utilizados são controle caixa, controle de estoque, de compras, de vendas, de funcionários, de duplicatas a pagar, de duplicatas a receber, de rota de vendas, e de bancos. Tais controles são, portanto, de fundamental importância para a sobrevivência da organização, pois possibilitam que o administrador esteja sempre bem assessorado e receba informações precisas e claras que permitem a solução de problemas no momento em que ocorrem, servindo assim, de base para a tomada de decisões.

Palavras-chave: Controle interno. Informações. Tomada de decisões.

ABSTRACT

Internal control consists of a set of procedures in place by management to ensure the achievement of the established results and compliance with the policies and guidelines designed for the organization. Thus, the research developed here is to analyze the Internal control techniques used in the company warehouse Silva describing its structure, consequences and importance to the organization. To that end, we conducted a case study in that company through structured interviews with those responsible for each control identified in the organization. As a result, it was noted the controls used are box control, inventory control, the purchases, sales, employees, accounts payable, duplicates to receive, route sales, and banks. These controls are therefore crucial for the survival of the organization, because possible that the administrator is always well advised and receive accurate and clear information to allow the solution of problems in when they occur, thus serving, as a basis for making decisions.

Key-words: Internal Control. Information. Decision-making.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I –INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Problemática.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
CAPÍTULO II – CONTROLE INTERNO E PROCESSO DE GESTÃO.....	16
2.1 Conceitos de controle interno.....	16
2.2 Tipos de controle interno.....	17
2.3 Objetivos do controle interno.....	18
2.3.1 Salvaguarda dos interesses da empresa.....	18
2.3.2 Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais.....	19
2.3.3 Estimulo a eficiência operacional.....	20
2.3.4 Aderência às políticas existentes.....	21
2.4 Importância do controle interno.....	21
2.5 O processo de gestão.....	22
2.5.1 Planejamento.....	23
2.5.2 Organização.....	24
2.5.3 Controle.....	25
2.5.4 Comunicação.....	26
2.5.5 Motivação.....	26
2.5.6 Sistemas de informação no processo de gestão.....	27
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
3.2 Tipos de pesquisa.....	31
3.3 Fontes de dados.....	32
3.4 Universo e amostra.....	32
3.5 Plano de coleta de dados.....	33
3.6 Plano de tratamento dos dados.....	33
3.7 Estrutura do trabalho.....	34

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	35
Considerações Finais.....	42
Referências.....	44
Apêndice - Pesquisa aplicada no ambiente organizacional do Armazém Silva.....	46

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual tem implantado várias alterações na economia, forçando as organizações a reverem suas políticas de desenvolvimento para se apropriar à nova realidade econômica. O aumento da competitividade exige das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos, e como parte integrante do sistema, procuram desempenhar seu papel junto à sociedade. Essa busca pelo progresso e eficiência na aplicação dos recursos, leva os responsáveis pela gestão empresarial a congregarem suas decisões embasadas em informações consistentes.

Tais mudanças no panorama econômico propiciam pouca estabilidade, em especial para os micro e pequenos empreendedores, que, por conseguinte carecem de informações que lhes dêem suporte em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planejamento, na execução ou na avaliação e análise dos resultados. A necessidade de conseguir informações atualizadas, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil entendimento, tem levado as empresas a buscar novos instrumentos de controle, de forma dinâmica que lhes mostre o fluxo de lucratividade.

A administração de uma empresa contempla as etapas de planejamento, execução e controle, onde os gestores buscam alcançar os melhores resultados, a eficiência e eficácia dos negócios, garantindo o sucesso e a continuidade da organização. A utilização de sistemas de controle interno facilita a execução dessas etapas, sendo necessário para isso, que os responsáveis pelas atividades administrativas tenham conhecimento da sua importância para a continuidade de suas atividades. Por outro lado, a ausência de controle interno ocasiona transtornos a funcionários e clientes, prejudicando vultosamente o desempenho da organização.

O controle interno consiste em um conjunto de procedimentos implantados pela administração para assegurar o alcance dos resultados estabelecidos e a observância das políticas e diretrizes planejadas para a organização. Ele tem como objetivos principais identificar, corrigir falhas, e evitar informações distorcidas, podendo estar presentes nas normas, procedimentos, métodos, rotinas, manuais, ou seja, nos diversos procedimentos inseridos na empresa a fim de que seus colaboradores possam segui-los.

Os sistemas de controles internos podem ser aplicados nas organizações desde o nível operacional, como fabricação, conserto, manutenção, qualidade, até o nível administrativo, e o seu adequado aproveitamento sobre cada uma dessas áreas é essencial para que a empresa alcance os resultados mais adequados, evitando assim, os desperdícios. Para tanto, tais mecanismos devem ser implantados em conformidade com os resultados pretendidos a partir dos objetivos, metas, planos, políticas, organogramas, e atividades planejados.

Nesse contexto, a pesquisa aqui desenvolvida tem por finalidade analisar as técnicas de controle interno utilizadas na empresa Armazém Silva, descrevendo sua estrutura, conseqüências e importância, obtendo assim maior conhecimento sobre os procedimentos e práticas de controle interno e sua importância para a tomada de decisões na empresa em destaque.

1.1 Justificativa

Como o complexo mundo empresarial da atualidade formou-se com base no desenvolvimento das empresas e vem sofrendo modificações contínuas, às vezes com maior ou menor intensidade, para enfrentar tais circunstâncias, as organizações precisam utilizar alguns conceitos e técnicas que possibilitem o controle de seu desempenho. A utilização do controle interno evita casos como abuso de autoridade, fraudes, erros, ou seja, é um instrumento necessário para que as organizações protejam os seus ativos, assegurem a fidelidade e integridade dos registros, tomam conhecimento da realidade da entidade, e estabeleçam os seus compromissos com a gestão.

Nesse contexto, justifica-se a realização do presente estudo, que pretende identificar os instrumentos de controle interno utilizados na empresa Armazém Silva, além de demonstrar as vantagens que os sistemas de controle interno proporcionam as empresas, auxiliando-as, desde as atividades operacionais, até as atividades de gestão estratégica, contribuindo assim, com o sucesso das mesmas.

A escolha desse assunto se deu, devido à grande importância que os sistemas de controle interno representam para as organizações, tendo em vista que, uma vez aplicado e monitorado de forma contínua, pode detectar qualquer ocorrência de irregularidade dentro da entidade, tendo assim, um efeito preventivo sobre os procedimentos por ela adotados.

A pesquisa procura demonstrar, como contribuição para as empresas, a importância da utilização do controle interno que é uma ferramenta fundamental para uma boa gestão. Além disso, servirá também como base para outras pesquisas, tendo em vista que não haverá, neste estudo por parte do autor, a pretensão explorar todas as possibilidades que envolvem a problemática desse tema.

1.2 Problemática

A desorganização em uma empresa pode acarretar transtorno a funcionários, clientes, e parceiros, prejudicando com isso, notavelmente a performance da entidade, causando impactos negativos tanto em termos de lucratividade quanto de imagem perante o mercado. Fazer uso de sistemas de controle interno é um pré-requisito para diminuir a ocorrência de fatos indesejáveis numa gestão empresarial, sendo necessário que, uma vez identificado os riscos associados ao negócio, a implantação dessa ferramenta para auxiliar os gestores na busca da eficiência nas suas operações.

Geralmente controlamos nossas atividades, e isso é feito sem ao menos perceber. O simples ato de conferir a fatura do cartão de crédito, verificando as cobranças efetuadas pela operadora, é um sinal de controle. No contexto organizacional é grande o número de empresas que não consegue permanecer por mais de um ano com suas atividades, e entre os fatores apontados que mais colaboram para esse fato, estão a falta ou mesmo as falhas na execução dos sistemas de controle interno. Nota-se que esses problemas, se fazem presente em todos os setores ou departamentos, bem como, compras, estoques, vendas, contas a pagar, contas a receber etc.

Eficientes mecanismos de controles internos contribuem para a redução de fatos indesejados que podem vir a ocorrer no contexto organizacional e proporcionam segurança para a administração a fim de que seus objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. São normas, procedimentos, métodos, rotinas, manuais, enfim, uma gama de mecanismos, que são implantados para que os membros da organização possam segui-los, e sem dúvida alguma, aprimorá-los de acordo com as necessidades da empresa.

A empresa Armazém Silva já atua no mercado Picoense há vários anos, e se observa que desde sua abertura vem conseguindo alcançar seus objetivos perante a

concorrência e se adaptando às constantes mudanças impostas pela tão presente globalização. Com isso, percebe-se que essa empresa utiliza um plano organizacional com métodos e medidas adotadas para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados, e estimular o alcance das políticas executivas prescritas. Dessa forma, o presente estudo tem como problemática central: Quais os tipos e as práticas de controle interno utilizados na empresa pesquisada que contribuem para o desenvolvimento e a eficiência em suas operações?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

- Conhecer os principais fundamentos trazidos pela literatura acerca do controle interno e o processo de gestão e identificar os tipos e práticas de controle interno utilizados na empresa Armazém Silva, analisando sua contribuição no contexto da organização.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever os principais delineamentos relacionados a controle interno e ao processo de gestão segundo alguns autores;
- Identificar e caracterizar as práticas de controle interno utilizados na empresa Armazém Silva;
- Analisar a importância dessas práticas de controle interno para um melhor desempenho da empresa;
- Avaliar como tais controles são realizados na empresa.

CAPÍTULO II

2CONTROLE INTERNO E O PROCESSO DE GESTÃO

2.1 Conceitos de Controle internos

Controle interno, conforme Franco; Marra (2009) são todos os registros livro, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos e demais instrumentos da organização administrativa que formam sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizado pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem funções direta ou indiretamente relacionadas com a organização, o patrimônio e funcionamento da empresa.

Já para Attie (2010), 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 dos seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas traçadas pela administração.

Esses controles, uma vez implementados, devem ser constantemente avaliados, observando-se o *feedback* resultante, para conferir se os resultados obtidos estão sendo auto-suficiente com o fim para o qual foram desenvolvidos. Conforme Atkinson (2002 *apud* Jaques; Filho, 2005), o ciclo do controle engloba cinco passos na sua estruturação, que abrange:

- Planejar: consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários da empresa e na identificação dos processos que os completam;
- Executar: consiste em implementar o plano;
- Monitorar: consiste em mensurar o nível atual de desempenho do sistema;
- Avaliar: consiste na comparação do nível atual de desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os objetivos do sistema e o desempenho efetivo e decidir sobre as ações corretivas;
- Corrigir: consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para trazer o sistema sob controle.

2.2 Tipos de controle interno

Os mecanismos de controle interno se dividem em contábeis e administrativos, sendo eles, conforme Attie (2010):

- Controles contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem aos seguintes controles, sistemas de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre esses valores;

- Controles administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estratégicas, estudos de tempos e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controles de qualidade.

Segundo o IBRACON (1996), os controles internos contábeis devem atender a cinco requisitos básicos. A totalidade, onde todas as transações devem ser registradas nos livros contábeis no período em ocorrerem; validade, todas as transações registradas representam eventos econômicos realmente ocorridos e são executadas de acordo com os procedimentos determinados, obedecendo à legislação vigente; exatidão, as transações são registradas no montante correto, adequadamente classificadas e em tempo hábil; manutenção, os registros contábeis são adequadamente controlados e utilizados de forma que eles continuem a refletir as operações da entidade, e; segurança física, os acessos aos ativos e aos documentos que controlam o registro de suas movimentações são apropriadamente restritos ao pessoal autorizado.

Os controles internos administrativos, por sua vez, devem atender aos seguintes fatores: estrutura organizacional, identificando as áreas responsáveis na hierarquia organizacional e a descrição de suas funções; racionalização de processos, simplificar os processos e operações, permitindo à administração concentrar seus esforços nos aspectos realmente pertinentes à sua gestão; integração dos processos de planejamento e orçamentos que pressupõe duas facetas, de um lado, uma função de planejamento, capaz de conciliar os interesses

das áreas com objetivos e as metas da organização como um todo, de outro lado, a integração dos processos de planejamento e do plano orçamentário.

Nesse contexto, percebe-se que o controle interno contábil se encarrega dos princípios que tratam do patrimônio e dos registros da organização. Já o controle interno administrativo trata dos interesses direcionados para a realização das atividades da empresa.

2.3 Objetivos do controle interno

Os objetivos do controle interno, no geral, é salvaguardar os ativos e fornecer informações contábeis seguras, auxiliando assim, a administração na condução das atividades da organização.

2.3.1 Salvaguarda dos interesses da empresa

Segundo Attie (2010), a salvaguarda dos interesses da empresa refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devido a erros ou irregularidades. O autor enumera as principais práticas que podem dar suporte à salvaguarda dos interesses, sendo elas:

1. Segregação de funções: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização;
2. Sistema de autorização e aprovação: compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos;
3. Determinação de funções e responsabilidades: a existência de organogramas claros determinam linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica;
4. Rotação de funcionários: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Dessa forma, é possível reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas idéias;
5. Carta de fiança: determina aos funcionários que em geral lidam com valores a responsabilidade pela custódia de bens e valores, protegendo a empresa e dissuadindo, psicologicamente os funcionários em tentação.

6. Manutenção de contas de controle: indica a exatidão dos saldos das contas detalhadas, geralmente controladas por outros funcionários.

7. Seguro: compreende a manutenção de apólices de seguros, a valores adequados de reposição dos bens, valores e riscos a que está sujeito a empresa.

8. Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa a contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes;

9. Diminuição de erros e desperdícios: indica a detecção de erros e desperdícios na fonte; comumente essas falhas são originadas devido a controles mal definidos, falta de controles, cópias e vias excessivas, etc.

10. Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custo diante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

11. Alçadas progressivas: compreende o estabelecimento de alçadas e procurações de forma escalonadas, configurando aos altos escalões as principais decisões e responsabilidades.

2.3.2 Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais

Compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa (ATTIE, 2010). O autor enumera alguns meios que possibilitam sua realização:

1. Documentação confiável: corresponde à utilização de documentação hábil para o registro das transações;

2. Conciliação: indica a precisão ou diferenças existentes entre diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências;

3. Análise: compreende a identificação da composição analítica dos itens em exame;

4. Plano de contas: estabelece a classificação da empresa perante uma estrutura formal de contas. A existência de um manual de contabilidade que proceda

ao uso destas contas, fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta;

5. Tempo hábil: determina o registro das transações dentro do período da competência e no menor espaço de tempo possível;

6. Equipamento mecânico: a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão de trabalho.

2.3.3 Estímulo a eficiência operacional

Determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme (ATTIE, 2010). Os meios necessários à consecução desse objetivo são:

a) A seleção: possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas;

b) O treinamento: possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta;

c) O plano de carreira: tem como objetivo estabelecer a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal;

d) Os relatórios de desempenho: compreendem a identificação individual de cada funcionário, apontando suas virtudes e deficiências, sugerindo alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.

e) Relatórios de horas trabalhadas: possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho.

f) Tempos e métodos: possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades que regulam possíveis ineficiências do pessoal.

g) Custo padrão: permite o acompanhamento permanente do custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção.

h) Manuais internos: sugerem clara exposição dos procedimentos internos; possibilitam práticas uniformes, normatização e eficiência dos atos, previne a ocorrência de erros e desperdícios.

i) Instruções formais: indicam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mau entendidos e a possibilidade de cobranças e *follow-up* tempestivos.

2.3.4 Aderência às políticas existentes

Assegura que os desejos da administração definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos sejam adequadamente seguidos pelo pessoal (ATTIE, 2010). Os meios para tais políticas, são:

a) Supervisão: a supervisão permanente possibilita melhor rendimento pessoal, corrigindo-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das atividades.

b) Sistema de revisão e aprovação: indica através do método de revisão aprovação, que políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos.

c) Auditoria interna: possibilita a identificação de transações realizadas pela empresa que esteja em consonância com as políticas determinadas pela administração.

2.4 Importância do controle interno

Um controle interno eficaz, além de constituir-se em poderoso instrumento gerencial e dar transparência a toda e qualquer atividade administrativa, conforme Ribeiro (1997, p. 134):

Possibilita a responsabilização individual e facilita a operacionalização das atividades. Também resulta na prevalência do interesse público sobre os interesses particulares, na profissionalização e na melhoria da capacitação técnica dos servidores, dificultando a implantação e expansão das práticas clientelistas.

Conforme Crepaldi (2009), o controle interno representa em uma organização os procedimentos, métodos ou rotinas, cujos objetivos são proteger os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e ajudar na condução ordenada dos negócios da empresa. O controle dos primeiros objetivos representam controles contábeis e os do ultimo, controles administrativos.

Assim a contribuição do controle interno se torna evidente perante a organização a partir do instante em que se torna impossível perceber uma empresa que não disponha de controles que possam assegurar a continuidade do fluxo das atividades e informações proposto.

2.5 O processo de gestão

As organizações encontram-se, atualmente, em um contexto dinâmico, competitivo e complexo, no qual, para que consigam progredir, torna-se necessário que elas tenham um processo de gestão estruturado na forma do ciclo planejamento, execução e controle. Esse ciclo é conhecido como processo de gestão e tem como objetivo garantir a eficácia empresarial (CATELLI, 2009). Ele deve assegurar a realização das metas, objetivos e missão da empresa, de maneira equilibrada e adaptável às transformações do mercado e ser estruturado com base no processo decisório e ser suportado por sistemas de informações.

O processo de administração organizacional relaciona um conjugado de processos, tais como o patrimonial, orçamentário, financeiro, pessoal, entre outros, que orientam o fluxo de recursos da empresa, possibilitando o planejamento adequado e a gestão dos mesmos. Este dinamismo de complexidade demanda um arcabouço tempestivo de controles que acompanham a movimentação das atividades da entidade.

A administração se refere ao campo das atividades humanas que tem como finalidade principal a coordenação em grupo para o desempenho de funções de planejamento, organização, direção e controle em relação a certos fatores básicos, através de esforços motivacionais apropriados, de maneira que os vários objetivos do grupo e dos indivíduos que dele fazem parte, sejam atingidos num grau ótimo com eficiência ótima (FERNANDEZ, 2005 *apud* MOSIMANN; FISCH, 2009, p.26).

Assim, o processo de gestão pode ser concebido como o empenho administrativo global em dado empreendimento, envolvendo a tomada de decisões, a aplicação de determinadas técnicas e de certos procedimentos e a motivação de indivíduos ou grupos no sentido da consecução de objetivos específicos.

De acordo com Catelli (2009), gerir é fazer as coisas acontecerem, e a pessoa que faz a gerencia, denominada gestor, é quem toma as decisões para que

as coisas aconteçam, de tal forma que a empresa atinja seus objetivos. Assim, administrar é conduzir a organização para o alcance dos seus objetivos.

Conforme Bio (2005 *apud* Leite *et. a.l.*,2008), o processo de gerência em uma organização compreende as decisões direcionadas para as seguintes áreas:

- Planejamento: refere-se ao conjunto de objetivos desejados e a forma de como serão alcançados, ou seja, o que é desejado e como e quando será obtido;
- direção: refere-se à capacidade de obter os resultados por meio de outras pessoas;
- controle: refere-se à implementação dos planos e às avaliações do desempenho em relação ao planejado (feedback), no intuito de atingir os objetivos definidos. Nas definições apresentadas pelos dois autores, verifica-se que ambos entendem como fundamental o planejamento e o controle no processo de gestão, na manutenção de lucros e na continuidade das organizações. Pode-se dizer que o orçamento é um elo entre o planejamento e o controle, cuja importância é confirmada por :

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008), embora existam diferentes escolas de pensamento a respeito do termo “administração” e como esta deve ser praticada, é geralmente aceito que o processo de gestão possui cinco funções principais: Planejamento, Organização, Controle, Comunicação e Motivação.

2.5.1 Planejamento

Essa função é tida como um método de organização de atividades com o objetivo de alcançar os objetivos propostos. Nesse sentido, Mosimann; Fisch (2009, p.48), conceitua o planejamento como,

o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelos de gestão, estrutura organizacional preestabelecidas e a consciência da responsabilidade social, que configura a situação atual.

A importância dos fatores conjunturais no processo de planejamento é óbvia, e é igualmente claro que informações a esse respeito não devem estar sujeitas a um

tratamento menos rígido do que as informações analíticas internas, produzidas na empresa.

De acordo com Figueiredo; Caggiano (2008) podem-se distinguir três espécies de atividades de planejamento, como:

- Planejamento estratégico: diz respeito a um período de três a dez anos; normalmente é chamado de planejamento de longo prazo;
- Planejamento programa: atividade que segue o planejamento de longo prazo e envolve o desenvolvimento de planos para os dispêndios de capital necessários para os objetivos de longo prazo;
- Planejamento orçamentário: aquele que converte o plano de longo prazo da forma às necessidades do futuro imediato. É usualmente descrito como Orçamento e é desenvolvido numa base anual.

De acordo com Catelli (2002), Pereira e Vasconcelos (2003 *apud* Palazzo *et. al.*, 2008), após traçar diretrizes e cenários por meio do planejamento estratégico, será feito o planejamento operacional, no qual todas as áreas deverão participar. O resultado desse planejamento são as alternativas que permitirão à empresa cumprir o estabelecido e gerar receitas. O planejamento operacional divide-se nas seguintes etapas:

- Estabelecimento de objetivos operacionais;
- Definição dos meios e recursos;
- Identificação das alternativas de ação;
- Simulação das alternativas identificadas;
- Escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- Estruturação e quantificação do plano;
- Aprovação e divulgação do plano.

2.5.2 Organização

Na Organização abarca a definição do arcabouço administrativo para que as decisões estratégicas sejam implementadas. Ela é desenvolvida através do processo de departamentalização no qual, diferentes especialistas são divididos em departamentos separados, e tem a função de coordenar estas tarefas de modo que

a empresa esteja apta a trabalhar eficientemente e alcançar seus objetivos (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

O desenho da área administrativa busca estabelecer a estrutura e a forma da entidade e definir as responsabilidades e linhas de autoridade. Isto envolve a acepção das tarefas necessárias para alcançar as metas estratégicas, ou seja, a determinação de quem irá cumprir estas tarefas e assumir as responsabilidades por seu desempenho.

2.5.3 Controle

Na administração a função de controle está intimamente ligada à função de planejamento através de um sistema de *feedback* que informa o resultado das decisões passadas, sendo que tal sistema é indispensável para avaliação da qualidade do processo decisório e para seu aprimoramento. De acordo com Mosimann; Fisch (2009), o processo de controle abrange as seguintes atividades:

- Estabelecimento de objetivos, metas e padrões que sejam expressos em alguma unidade de tempo, dinheiro, unidade física ou por meio de índices;
- Observação do desempenho com o objetivo de alimentar o sistema de informações com os dados referentes às atividades realizadas;
- Comparação do desempenho real com o esperado e emissão de relatórios de desempenho pelo sistema de informações;
- Comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variações relevantes;
- Ação corretiva referente às medidas ou providências adotadas para eliminar os desvios significativos detectados nos relatórios de desempenho;
- Acompanhamento da ação corretiva.

Essas atividades acima relatadas acima demonstram que o controle objetiva proteger o patrimônio da empresa e garantir sua continuidade por meio do cumprimento da missão e dos objetivos da organização. Para isso torna-se necessário o acompanhamento dos resultados comparando o real com o esperado e adotando, se necessário, medidas corretivas.

O controle compreende a fase em que o previsto é comparado com o real, identificando ou não as modificações necessárias. O propósito do controle “é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com

o plano.” O que possibilita controlar é ter um sistema de informações suficientes, de forma que se possa corrigir o planejamento no momento em que as mudanças acontecerem (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001).

De acordo com Jaques; Filho (2005), os controles internos, no conjunto de suas atribuições dispõem das ferramentas necessárias para a análise da relevância das ações que compreendem o processo decisório, abordando as diferentes perspectivas do negócio e possibilitando a avaliação da consistência das informações utilizadas pelos gestores. Para tanto o sistema de controle interno deve ser planejado e executado de acordo com as necessidades da organização, a fim de exercer um papel fundamental na gestão da organização, tendo em vista que são estes quem efetuam o processamento das informações oriundas dos diversos setores, de forma a permitir a avaliação do desempenho da organização.

2.5.4 Comunicação

A comunicação é uma permuta de opiniões, fatos e idéias, entre dois ou mais indivíduos. Supõem a ligação de todas as funções gerenciais pela transmissão de informações e instruções internas da organização. Adicionalmente, o processo de comunicação relaciona a organização com seu meio ambiente por ligá-la a seus fornecedores, e aos seus consumidores para quem seus produtos são direcionados (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Em qualquer organização, a especialidade das tarefas e a conseqüente divisão do trabalho criam situações nas quais um fluxo de idéias e de fatos é necessário em função da eficiência. O alto grau de comunicação agrega os vários membros da organização, unindo-os na busca das metas organizacionais.

2.5.5 Motivação

A motivação, conforme Figueiredo; Caggiano (2008), traduz-se no envolvimento total dos membros da organização e na busca de maneiras de como melhorar a performance individual. Alguns fatores motivacionais são basicamente biológicos ou psicológicos e podem ser vistos como naturais e inerentes como a necessidade de ar, água, alimentação, sono, vestimenta e moradia; outros são

adquiridos, como a combinação de necessidades associadas ao ego individual, e a uma correta avaliação de si próprio; e outros, estão relacionados às necessidades sociais e são influenciados pela organização da situação do trabalho.

2.5.6 Sistemas de informação no processo de gestão

As informações formam a base de dados para a tomada de decisões e são de fundamental importância, em determinadas circunstâncias, a ponto de se ter ou não as informações disponíveis naquele momento requerido, significar a sobrevivência ou não da empresa. Os sistemas de informações devem dar o devido suporte às fases do processo de gestão, planejamento, execução e controle, bem como assegurar a integração entre essas fases.

Nakagawa (2005 *apud* Mosimann; Fisch, 2009) afirmam que o aperfeiçoamento da gestão empresarial e da eficácia gerencial, teve contribuição de mudanças como:

- A gestão das empresas passou a ser feita sob uma nova abordagem sistêmica e as próprias técnicas gerenciais tiveram um avanço considerável;
- A informação passou a ser tratada como um produto de um sistema planejado, de modo a torná-lo disponível de acordo com as necessidades dos gerentes;
- Desenvolveram-se sistemas de informações que suportam os processos de planejamento e controle dos gerentes, bem como os sistemas operacionais de produção da empresa.

Guerreiro (1989 *apud* Silva *et al.* 2007) ressalta que os gestores têm grande dependência do recurso informação, que se constitui na matéria-prima do processo de gestão. A informação deve ter um sentido lógico para o gestor, portanto os conceitos de mensuração aplicados no sistema não podem ser dogmáticos, e sim racionais. O sistema de informações deve ser configurado de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa.

Nesse contexto, Mosimann; Fisch (2009, p. 54) conceituam sistema de informação,

como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões; não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações, com a observância dos limites impostos pelos usuários quanto ao tipo de informação necessária a suas decisões, condicionando, portanto, a relação dos dados de entrada.

Já para Rezende; Abreu (2006, p. 64), “um sistema de informação pode ser definido como processos de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporciona a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados”.

O papel que os sistemas de informação exercem nas empresas é fundamental, e sua relação é inexorável. Eles exercem impactos na estrutura organizacional, influenciando a cultura, as filosofias, as políticas, os processos e os modelos de gestão.

Segundo Palazzo *et al.* (2008, p. 06),

para que cada etapa do ciclo “planejamento, execução e controle” tenha eficácia é necessário que esse processo seja suprido com informações oportunas, corretas e confiáveis para auxiliar os gestores na tomada de decisão. Como exemplo de sistemas de informação, pode-se citar o sistema contábil e o sistema de padrões. Esses dois sistemas podem atuar de forma independente ou interligados e servem de apoio às operações e ao gerenciamento das empresas.

Schmidt (2002, p. 81) define um sistema de informação como sendo “um conjunto de procedimentos estruturados, planejados e organizados que, uma vez executados, produzem informações para suporte ao processo de tomada de decisão”. As informações geradas pelos sistemas de informações servirão de apoio aos gestores em todas as etapas do processo de gestão, as quais são divididas em planejamento, execução e controle. Estas etapas estão inseridas no próprio processo de tomada de decisão.

Já Nakagawa (2003, p. 47) entende que “o sistema de informações procura satisfazer a necessidade informativa dos gerentes. O processo de tomada de decisões é de natureza circular e seu ciclo completo abrange as etapas de planejamento, execução e controle”. Os sistemas específicos, os quais visam atender a todas as etapas do processo de gestão, são divididos basicamente em três tipos:

- Sistemas de informações operacionais;
- Sistemas de informações gerenciais;
- Sistemas de informações estratégicas”.

Os sistemas operacionais ou sistemas de apoio às operações são voltados para atender às operações e transações, visando o suporte à gestão na área operacional.

Os sistemas de informações operacionais, também denominados sistemas de apoio às operações, constituem sistemas de processamento das transações que ocorrem em paralelo aos fluxos físicos e acompanham o dia-a-dia das operações de determinada empresa. Alguns casos são acompanhados de sistemas tomadores de decisão e/ou para tomada de decisões voltadas para a operação (SCHIMIDT, 2002, p. 83).

Os sistemas de apoio às operações, portanto, surgirão da necessidade da administração e controle da produção. O objetivo destes sistemas é auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções nas diversas operações. Já os sistemas de informação de apoio à gestão ou sistema de informação gerencial são aqueles que atuam nas atividades econômico-financeiras da empresa, ou seja, são ferramentas que auxiliam os gestores no planejamento e controle da parte financeira da empresa e na tomada de decisões.

Conforme Schimidt (2002) os sistemas de informações gerenciais suportam as atividades gerenciais. Tem por objetivo fornecer subsídios às diversas áreas funcionais da organização, dando assistência às tomadas de decisões para identificar e corrigir problemas de competência gerencial. As informações produzidas pelos sistemas de apoio à gestão são produzidas a partir de todas as operações da empresa, as quais serão utilizadas em todo o processo de gestão, desde o planejamento até a análise dos resultados obtidos com o planejado na fase do controle.

O Sistema de Informação para Gestão Econômica é o conjunto de subsistemas de pré-orçamentação, orçamentos, custos e contabilidade, que reflete as decisões tomadas por ocasião do planejamento em termos monetários e, posteriormente, confronta os resultados reais com os planejados, possibilitando então as ações de controle (CATELLI, 2009, p. 148).

É necessária uma perfeita integração entre os sistemas de apoio às operações e os sistemas de apoio à gestão, uma vez que o sistema de apoio à gestão tem como base as informações de processos geradas pelos sistemas

operacionais. Os sistemas de apoio à decisão - SADs foram desenvolvidos na década de 70 e devem ser uma mistura da inteligência humana com as tecnologias de informação para a resolução de problemas nas tomadas de decisões.

Para garantir o sucesso e a continuidade da organização, os gestores necessitam constantemente avaliar situações e tomar decisões. Estas decisões somente se tornam possíveis através de análise das informações disponibilizadas pelos sistemas específicos. Catelli (2009, p. 61) acrescenta que “O processo de gestão constitui num processo decisório. Decisões requerem informações. Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas”.

Existem diversos sistemas específicos de apoio aos gestores no processo de tomada de decisões, os quais são gerados a partir de dados obtidos nos sistemas de apoio à gestão e nos sistemas de apoio às operações. As informações requeridas em todas as etapas do processo de gestão e tomada de decisão deverão ser tempestivas e confiáveis, pois será através delas que os gestores escolherão as alternativas que possibilitem o sucesso e a continuidade da organização. Portanto, o sistema de apoio à decisão será a ferramenta que os executivos, bem como a alta administração, utilizarão na condução dos negócios rumo ao sucesso e a continuidade da empresa.

CAPÍTULO III

3 Metodologia

3.1 Conceito de metodologia

A metodologia trata do esclarecimento minucioso, detalhado, e exato de todos os procedimentos desenvolvidos para a realização de trabalho de científico. Nesse sentido, Oliveira (2005) afirma que a metodologia engloba todos os passos realizados para a construção do trabalho científico, que vai desde a escolha do procedimento para a obtenção de dados, perpassa a identificação dos métodos, técnicas, materiais, instrumentos de pesquisa e definição de amostra/universo, até a categorização e análise dos dados.

3.2 Tipos de pesquisa

Na elaboração de uma pesquisa científica têm-se a necessidade de aplicar métodos e técnicas adequadas a fim de que os objetivos pretendidos sejam alcançados. Nesse contexto, Silva (2003) cita alguns dos tipos de pesquisa existentes que o pesquisador pode utilizar para o desenvolvimento de um trabalho científico, tais pesquisas são a bibliográfica, a documental, a experimental ou de laboratório, a *ex-post-facto*, a levantamento, a pesquisa de campo, o estudo de caso, a pesquisa-ação, a pesquisa-participante, a exploratória, a descritiva e a explicativa.

A pesquisa aqui iniciada trata-se de um estudo de caso do tipo exploratório e qualitativo que tem como objetivo identificar as práticas de controle interno utilizadas na empresa Armazém Silva como instrumentos auxiliar do processo gestão. A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse tipo de pesquisa é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico (BEUREN *et. al.*, 2009).

Já as pesquisas de caráter exploratório, conforme Andrade (2003) possui algumas finalidades primordiais, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a

fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto. Nesse contexto, a presente pesquisa busca conceitos e fundamentos que justifiquem o estudo, fazendo o uso de livros e artigos científicos, que possam enriquecer e que abordam o assunto.

O estudo é qualitativo também, pois os resultados não serão apresentados através de números. As pesquisas que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de datas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 1999 *apud* BEUREN, 2009).

Além de exploratória, a presente pesquisa se classifica ainda, quanto aos seus objetivos, como sendo descritiva, pois procurar descrever os procedimentos de controle interno utilizados na empresa estudada. As pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999).

3.3 Fontes de dados

Os dados necessários para a realização terão fonte primária, uma que serão obtidos a partir das observações feitas diretamente no Armazém Silva, sem a necessidade de consultar documentos, pastas ou arquivos armazenados. Os dados primários, segundo Martins (2000) são aqueles colhidos diretamente na fonte.

3.4 Universo e amostra

De acordo com Gil (2002), população ou universo é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Já para Silva (2003) a amostra é uma porção ou parcela, conveniente selecionada do universo, ou seja, é um subconjunto do universo. Entre os métodos de amostragem estão o julgamento ou não probabilístico (amostragem intencional e por quotas), que possibilita ao pesquisador a escolha de determinado elemento do universo.

Nesse contexto, o universo da presente pesquisa é constituído pela empresa Armazém Silva Material de Construção, a qual foi fundada em 1956 e desde então atua no mercado Picoense até os dias atuais. A empresa conta atualmente com

cerca de 49 funcionários distribuídos nas diversas funções necessárias para o funcionamento do estabelecimento.

Já a amostra escolhida para a coleta dos dados necessários à realização da pesquisa, será composta pelos colaboradores do Armazém Silva que são responsáveis pelos controles internos identificados na empresa. Tal amostra será adotada devido à disponibilidade das informações necessárias. A amostra é considerada não probabilística, uma vez que não necessitará de cálculos ou formulas para a sua definição.

3.5 Plano de coleta de dados

Segundo Gil (1999), os procedimentos mais usuais para a coleta de dados em um estudo de caso são a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida da empresa. No presente estudo, o primeiro método utilizado foi a pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas especializadas e demais publicações científicas que abordam o assunto estudado, com o objetivo de elaborar arcabouço teórico que fundamentasse a pesquisa.

Além disso, para a parte empírica, ou seja, a pesquisa propriamente dita pretende-se utilizar entrevistas semi-estruturadas, as quais serão realizadas com os colaboradores do Armazém Silva responsáveis pelos sistemas de controle interno da empresa.

De acordo com Andrade (2003), as entrevistas semi-estruturadas consistem em fazer uma série de perguntas a um informante, de acordo com um roteiro preestabelecido. Esse roteiro pode ser um formulário que será aplicado da mesma forma a todos os informantes, para que se obtenham respostas às mesmas perguntas.

3.6 Plano de tratamento dos dados

De acordo com Gil (1999) o plano de tratamento dos dados numa pesquisa científica tem como objetivo, organizar sistematicamente os dados coletados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

Nesse sentido, na presente pesquisa, os dados serão analisados de forma clara e objetiva, por meio das técnicas qualitativas e descritivas dos dados colhidos

nas entrevistas realizadas com os colaboradores responsáveis pelos sistemas de controle interno da empresa estudada, analisando a importância de tais mecanismos para a gestão da organização.

3.7 Estrutura do trabalho

O presente trabalho é dividido em três capítulos. O primeiro trata da introdução, justificativa, problemática, objetivos, metodologia empregada e estrutura do trabalho.

O segundo aborda os principais delineamentos acerca do controle interno e do processo de gestão das organizações. No terceiro capítulo é abordado o estudo de caso em si, bem como os procedimentos de controle interno utilizados na empresa pesquisada. Por último é trazido as considerações finais, as referências e o apêndice.

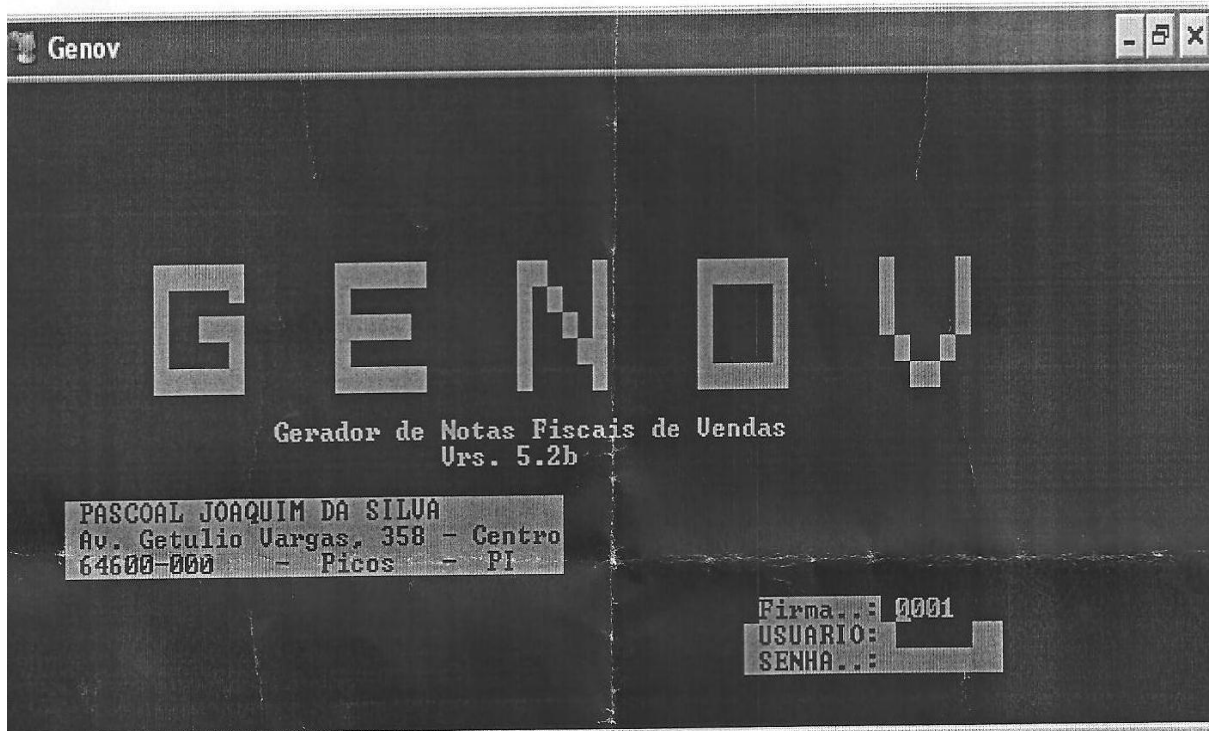
CAPÍTULO IV

4 CONTROLES INTERNOS NO ARMAZÉM SILVA

De acordo com as informações encontradas no Armazém Silva, contactou-se a existência dos seguintes controles internos: controle de Caixa, de estoque, de compras, de vendas, de funcionários, de duplicatas a pagar, de duplicatas a receber, de rota de vendas, e de bancos. Quase todas as atividades desses controles são realizadas por meio do GENOV 5.2b, o sistema de informação utilizado na empresa.

O GENOV 5.2b possui diversas funcionalidades, sendo cada atividade realizada separadamente uma da outra pelo responsável por cada controle, que tem acesso ao sistema por meio de uma senha pessoal.

Figura 1 -INTERFACE GRÁFICA DO GENOV 5.2b



Fonte: Armazém Silva

A seguir, será feita a descrição de cada controle, e como estes procedem para que sejam eficientes e possam contribuir com a empresa no alcance dos seus objetivos.

- **Controle de caixa**

O controle do caixa, de acordo com a Sr^a. Leila Maria da Silva Leite, responsável pelas operações de caixa da empresa, é realizado por meio do registro das transações que movimentam o saldo em caixa, seja de entrada ou saída, além de anexar os documentos comprobatórios de todos os recebimentos e pagamentos. Todo dia é feita a apuração do saldo em caixa, com o objetivo evitar “furos” ou desfalques.

Além disso, é feito também, a conciliação com a conta contábil, ou seja, o administrador da empresa concilia os lançamentos e o saldo apurado com o saldo da contabilidade que é feito pelo responsável do setor contábil do Armazém. É feito também a distinção dos montantes em cédulas e cheques, sempre com o cuidado de manter em caixa somente o suficiente para as pequenas despesas diárias e o excedente a este limite, é depositado em conta bancária.

Nesse contexto, verifica-se que a empresa emprega os procedimentos corretos nas operações de controle de caixa, uma vez que segundo Zenci; Silvério (2009) para que o controle do caixa seja eficiente e confiável, é necessário o registro de toda e qualquer transação que movimente o saldo, além de anexar os documentos que comprove os recebimentos e pagamentos.

- **Controle de estoques**

O Controle de estoque é realizado pelo Sr. Mario José da Silva, responsável por esse departamento. Segundo ele, as atividades de controle de estoque são as seguintes: conferência da quantidade de produtos que entra de acordo com os pedidos; lançamento de cada produto no sistema, o qual, na medida em que vai sendo vendidos os produtos vai sendo dado baixa automaticamente, e quando atinge uma quantidade mínima estabelecida, o programa emite uma mensagem informando a necessidade de novos pedidos; e realização de inventários duas vezes por ano com o objetivo de atualizar a quantidade de itens no estoque.

Figura 2: INTERFACE GRÁFICA DA TELA DE ESTOQUES.

Cod	PRODUTO	UND	PcoAv.	Pco30d
7251	TUBO AGUA SOLD 25MM NORDESTE	UN	6,30	6,36
7267	TUBO AGUA SOLD 25MM PLASNOG	UN	6,80	6,86
6086	TUBO AGUA SOLD 32MM LUPERPLAS	UN	12,50	12,62
7252	TUBO AGUA SOLD 32MM NORDESTE	UN	11,00	11,11
7268	TUBO AGUA SOLD 32MM PLASNOG	UN	13,50	13,63
6423	TUBO AGUA SOLD 40MM LUPERPLAS	UN	17,40	17,57
7253	TUBO AGUA SOLD 40MM NORDESTE	UN	15,40	15,55
7269	TUBO AGUA SOLD 40MM PLASNOG	UN	18,00	18,18
5991	TUBO AGUA SOLD 50MM LUPERPLAS	UN	22,00	22,22
7254	TUBO AGUA SOLD 50MM NORDESTE	UN	20,90	21,10
7270	TUBO AGUA SOLD 50MM PLASNOG	UN	25,80	26,05
4228	TUBO AGUA SOLD 60MM AKROS (CANO)	UN	40,00	40,40
5992	TUBO AGUA SOLD 60MM LUPERPLAS (CANO)	UN	32,80	33,12
7255	TUBO AGUA SOLD 60MM NORDESTE	UN	31,00	31,31
7271	TUBO AGUA SOLD 60MM PLASNOG	UN	37,00	37,37

Fonte: Armazém Silva

De acordo com Atamanczuk; Kovalski; Francisco (2004), a Tecnologia da Informação proporciona as empresas maior precisão nas decisões de compras. O acompanhamento dos níveis de estoques através de sistemas informatizados é essencial, principalmente em se tratando do comércio varejista que trabalha com uma quantidade grande de itens. O controle manual é praticamente impossível de ser realizado. Nesse sentido, pode-se afirmar que o Armazém Silva possui uma boa gestão de controle dos seus estoques, uma vez que a empresa utiliza um sistema de informação que viabiliza um controle mais apurado dos estoques.

- **Controle de compras**

O controle de compras é realizado pelo administrador da empresa, o Sr. Erismar Batista e Silva, o qual, quando recebe o relatório informando os itens que atingiram a quantidade mínima em estoque, procede a realização de novas compras. Esse relatório é arquivado para posteriormente, quando da chegada dos pedidos, conferir as quantidades pedidas e recebidas de cada item.

Segundo Coqueiro (2009) as operações de compras devem ser todas suportadas por documentos próprios para esse fim como pedidos de compra, nota fiscal etc., que especifiquem os produtos, fornecedor, quantidade, valor unitário e total, condições de pagamentos etc. Nesse contexto, pode-se afirmar que o controle das compras no Armazém Silva é feito de maneira correta e eficiente.

- **Controle de vendas**

O controle das vendas também é realizado pelo administrador da empresa, o Sr. Erismar Batista e Silva. Tal controle é efetuado por meio de relatórios emitidos pelo GENOV 5.2b, esses relatórios são analisados constantemente a fim de se identificar os vendedores mais eficientes; os produtos mais vendidos; os produtos menos vendidos; o faturamento médio da empresa etc.

Tal análise é efetuada com o objetivo de encontrar subsídios para o planejamento das necessidades de estoques, das previsões de vendas, e para garantir a disponibilidade dos produtos, e também uma melhor gestão do fluxo de caixa.

Figura 3: INTERFACE GRÁFICA DA TELA DE PEDIDOS.

R C	Data	Pedido	Codigo	Cliente
C	15/06/2011	00642577	C15983	<<<<<<<< - NAO CADASTRADO - >>>>>>>>
	15/06/2011	00642579	C11477	J. D. COMERCIO DE MAQUINAS LTDA
	15/06/2011	00642580	C15983	<<<<<<<< - NAO CADASTRADO - >>>>>>>>
	15/06/2011	00642581	C16106	GRACIENE MARIA RODRIGUES SILVA
	15/06/2011	00642582	C15983	<<<<<<<< - NAO CADASTRADO - >>>>>>>>
	15/06/2011	74073676	C18339	LEONEL TONETI MEE
	15/06/2011	74073677	C06832	M. B. ROSAL DA FONSECA
	15/06/2011	74073678	C16363	G. G. DE MOURA MEE
	15/06/2011	74073679	C08023	ALCIDES FIGUEREDO DE SOUSA
	15/06/2011	74073680	C08615	HERBERT DE SA FEITOSA
	15/06/2011	74073681	C10183	ALDIUAN HOLANDA DE CARVALHO
	15/06/2011	00642583	C15983	<<<<<<<< - NAO CADASTRADO - >>>>>>>>
	15/06/2011	00642585	C05965	FRANCISCO ANTONIO RODRIGUES
	15/06/2011	00642586	C15983	<<<<<<<< - NAO CADASTRADO - >>>>>>>>
	15/06/2011	00642588	C15983	<<<<<<<< - NAO CADASTRADO - >>>>>>>>

[G]-Cupom [F3]-Alt [F4]-Reserva [F5]-Uisu/Impr. [O,Z]-Carga [Alt-3/5]-Gera/I
[F8]-Calendario
Genov@ Versao 5.2b- PASCOAL JOAQUIM DA SILVA-AVE GETULIO VARGAS 358 10:48:34

Fonte: Armazém Silva

- **Controle dos funcionários**

O controle dos funcionários é realizado pelo Sr. João Paulo Alves Albano. Tal controle, devido à quantidade de funcionários existentes na empresa, é realizado através do sistema de ponto eletrônico, no qual, todos os funcionários são obrigados à assinar esse ponto por meio de suas digitais, tanto quando entram pra trabalhar, como também na saída, e nos intervalos para refeição.

Logo, quando acaba o tempo de apresentação das digitais, é emitido um relatório onde observa-se uma possível falta de algum dos funcionários. Esse relatório é anexado numa pasta para verificação do motivo que ocasionou a falta. Dessa forma, percebe-se que a empresa adota procedimentos adequados para o controle dos seus colaboradores.

- **Controle de duplicatas a pagar**

O controle das duplicatas a pagar é feito pelo auxiliar administrativo João Paulo Alves Albano que relaciona todas as compras a prazo efetuadas pela empresa nos registros de duplicatas a pagar, isso, independentemente do recebimento ou não das duplicatas. Estes registros são conferidos diariamente a fim de fazer a baixa correta das duplicatas e valores já pagos evitando o pagamento em duplicidade.

Assim é registrado o número de notas fiscais que deram origem às duplicatas, o número do documento, a data de vencimento, o valor e a baixa das duplicatas quando do seu pagamento. Nestas operações, assim como as operações de duplicatas a receber devem ser todas suportadas por documentos próprios para esses fins, de modo que tenha controle para que não ocorram pagamentos indevidos ou em duplicidade.

- **Controle de duplicatas à receber**

O controle das contas a receber também é realizado pelo auxiliar administrativo, a Sr. João Paulo Alves Albano, a qual relaciona cada duplicata em ordem, de acordo com a data de vencimento, e sua baixa devidamente quando for recebido, para que se tenha sempre atualizado o montante a receber de cada cliente. Tal controle é realizado por meio do GENOV 5.2b.

Quando da verificação de atrasos por mais de um mês é feita uma notificação ao cliente, para que esse compareça até a empresa e quite seu débito, ou então, dependendo da situação, é feita uma nova negociação dos prazos. A definição das datas de vencimento possibilita maiores garantias quanto a prazos para recebimento e a possibilidade de prever quanto terá para receber em determinada data e, caso ocorram grandes atrasos no recebimento, possam ser tomadas medidas preventivas e de cobrança.

- **Controle de rota de vendas**

O Controle de rota ou de faturamento por vendedor externo, também é realizado pelo auxiliar administrativo João Paulo Alves Albano. Tal controle relaciona quando da chegada de cada vendedor da sua respectiva rota comercial os seus rendimentos brutos, seguido de seus custos e despesas diretas.

Este controle possibilita identificar se há algum vendedor que não está trazendo o retorno esperado para o resultado da empresa ou mesmo se está resultando em prejuízo. Assim, a empresa pode analisar o desempenho de cada vendedor, para que possa tomar decisões mais adequadas.

- **Controle de bancos**

O controle de bancos é realizado pelo administrador da empresa, o Sr. Erismar Batista e Silva. Tal controle se dar por meio a conferência diária do extrato das contas bancárias da empresa, a fim de conferir os débitos e créditos nele constantes e os cheques compensados, fazendo a conciliação com a conta bancária da contabilidade.

Além disso, o administrador controla também os cheques emitidos pela empresa, com as datas de emissão, o nome do favorecido, o valor e o prazo, se é a vista ou se é pré-datado para que sejam controladas as datas de compensação dos cheques com o saldo constante na conta.

De acordo com a AICPA (2002 *apud* COQUEIRO, 2009), o funcionamento apropriado de um sistema de controle interno depende não apenas de um planejamento da organização e de procedimentos e diretrizes adequadas, mas também da escolha de funcionários aptos e experientes, e de pessoal capaz de

cumprir os procedimentos estabelecidos, de forma eficiente e econômica. Nesse sentido, percebe-se que as pessoas responsáveis pelos controles internos na empresa estudada são comprometidas e realizam suas atividades buscando evitar os riscos de fraudes e erros.

Assim, de modo geral, é possível perceber que todos esses controles internos identificados e descritos no Armazém Silva, são desenvolvidos de maneira eficiente, sendo de fundamental importância para que o gestor esteja sempre bem assessorado com informações precisas e claras que possibilitem a solução de problemas, sirvam de base para a tomada de decisões.

Considerações Finais

A todo o momento as organizações enfrentam novos desafios, o que as fazem necessitar de mecanismos concisos que forneçam informações oportunas, para adequar sua atividade a essas novas situações. A relevância do controle interno numa entidade se dá, essencialmente, pelo fato de tal ferramenta evitar ou mesmo indicar alguma falha ou irregularidade no andamento normal das atividades da empresa. Dessa forma, é essencial ter sistemas de controle interno eficientes que agreguem confiabilidade aos resultados gerados pelos fluxos de operações e sinalize as melhores decisões a serem tomadas.

Nesse sentido, de acordo com o que foi observado na pesquisa, constatou-se que o Armazém Silva faz uso de um conjunto de métodos e procedimentos de controles internos desenvolvidos sistematicamente com o objetivo de proteger a estrutura patrimonial, fornecer informações confiáveis e proporcionar à administração o monitoramento do desempenho de suas atividades. Tais mecanismos são controle caixa, controle de estoque, de compras, de vendas, de funcionários, de duplicatas a pagar, de duplicatas a receber, de rota de vendas, e de bancos.

Esses mecanismos identificados no Armazém Silva, são basicamente controles administrativos, uma vez que são métodos utilizados com o objetivo de incrementar a eficiência operacional e assegurar que os planos traçados pelo administrador da empresa sejam executados conforme planejado.

Nesse contexto, levando-se em conta o que foi apresentado por meio da descrição de cada tipo de controle interno identificado na empresa, percebeu-se que os mesmos são realizados de maneira correta e eficiente, de forma a apresentar a realidade econômica e financeira da empresa, além de proteger o patrimônio da mesma, dificultando a existência de erros ou fraudes. Tais controles são, portanto, de fundamental importância para a sobrevivência da organização, pois possibilitam que o administrador esteja sempre bem assessorado e receba informações precisas e claras que permitem a solução de problemas no momento em que ocorrem, servindo assim, de base para a tomada de decisões.

Dessa forma, sugere-se à empresa que continue adotando tais procedimentos no ambiente organizacional e incentivando os seus colaboradores para a correta implementação de tais controles. Sugere-se também, que sejam oferecidos

programas de treinamento aos responsáveis por cada procedimento de controle interno adotados pela empresa, afim de que os mesmos tenham cada vez mais conhecimento a respeito da importância de suas atividades para o bom desempenho da organização.

Diante do exposto, é fácil concluir que, todos os objetivos do presente estudo foram atingidos, por meio do embasamento teórico adquirido pode-se saber quantos e quais são os tipos e práticas de controle interno que existiam na empresa, como funcionavam, e qual a sua contribuição para a mesma.

Além disso, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas sobre o tema, enfatizando a importância e as vantagens para as organizações de implementar nas suas atividades mecanismos eficientes de controle interno.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como elaborar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos**. – 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2009

CATELLI, Armando. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. - 2.ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. **Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e pratica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**.- 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBRACON - Instituto Brasileiro de Contadores. **Curso básico de auditoria**. - 1. ed. - São Paulo: Atlas, 1996.

JACQUES, Elizeu de Albuquerque; FILHO, Antonio Reske; MARIAN, Paulo David. **O controle interno como ferramenta para o sucesso empresarial**. Revista Eletrônica de Contabilidade, nº 3, Mar-Mai/2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIn01/a07vIIn01.pdf>>. Acesso em: 06 de out. de 2010.

LEITE, Rita Mara et. al. **Orçamento empresarial: levantamento da produção Científica no período de 1995 a 2006**. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos>>. Acesso em: 19. Maio. 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. – 1. ed. - São Paulo : Atlas, 2000.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.**- 2. ed. – 6. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2009.

NAKAGAWA ,Masayuki. **Introdução à Controladoria:** conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses.** – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PALAZZO, Juliana. et al. **O Papel da Controladoria no Processo de Gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia.** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos>>. Acesso em: 03. Maio. 2011

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais:** o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, Sheila Maria Reis. **Controle interno e paradigma gerencial.** Brasília: ENAP, 1997.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses.** – São Paulo: Atlas, 2003.

SCHIMIDT, Paulo. **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Apêndice - Pesquisa aplicada no ambiente organizacional do Armazém Silva

01 – Quais os tipos de controle (Caixa, estoque, compras, vendas, funcionários, contas a pagar, contas a receber, bancos etc.) utilizados na empresa?

02 – Quem são os seus responsáveis por cada espécie?

03 - Descreva cada um dos tipos de controles encontrados na empresa.

04 – Procurar em cada tipo de controle encontrado na empresa, se existe algum formulário, ficha ou planilha que facilita as atividades, se for possível pegar uma cópia.

05 - Os responsáveis pelos controles têm alguma sugestão a fim de melhorar a eficiência do controle?

06 – Qual a importância de cada tipo de controle para a administração da empresa?