



## O CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: um estudo de caso em uma empresa de serviços

Fabiano Bitencourt Padilha<sup>1</sup>  
Ana Mariella Bandeira<sup>2</sup>  
Janaine Leal Olegário<sup>3</sup>  
Gabriella Ibarra Ocaña Machado<sup>4</sup>

### Eixo temático: Controladoria

#### Resumo

O presente trabalho consta de um estudo de caso realizado em uma empresa prestadora de serviço, localizada na cidade de Santa Maria-RS, tendo com objetivo levantar o sistema de controles internos existente no departamento financeiro e sugerir, caso necessário, melhorias e adequações. O desenvolvimento foi fundamentado junto a uma pesquisa bibliográfica seguida de um estudo de caso. A técnica de coleta dos dados utilizada para este estudo foi à aplicação de um questionário de procedimentos de controles internos. Concluiu-se que a empresa utiliza procedimentos de controle interno no seu departamento financeiro e que alguns destes procedimentos necessitam de melhorias para que os objetivos de controlar os ativos, de salvaguardar o patrimônio e de suprir o gestor com informações fidedignas, sejam alcançados.

**Palavras-chave:** Controle interno; Gestor; Controladoria.

### 1 INTRODUÇÃO

O trabalho foi realizado com o objetivo de analisar as ferramentas de controle interno de uma empresa prestadora de serviço. O controle interno vem sendo cada vez mais explorado dentro das instituições como uma ferramenta de gestão, com a qual o *controller* absorve o máximo de informações administrativas e toma decisões. A empresa que ingressar ou até mesmo continuar no mercado competitivo deve, primeiramente, atentar para fatos que ocorrem dentro da instituição, como analisar os controles utilizados, atestando a sua eficiência e eficácia. Embora o avanço tecnológico auxilie os gestores, é fundamental verificar se as ferramentas estão sendo redigidas de forma sustentável e confiável. Para isso, a utilização de controles internos na empresa é de suma importância para o andamento das movimentações da instituição.

#### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Controle interno é toda ferramenta utilizada para controlar as atividades da empresa. Segundo Rodil (2000), controles internos são todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela alta administração; os ativos tenham sua integridade protegida; e as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, e nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras. Delimitou-se a pesquisa em analisar o Sistema de Controles Internos de uma empresa prestadora de serviço de suporte de sistema (*software*) contábil, localizada na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul.

<sup>1</sup> Docente da Faculdade Metodista de Santa Maria. E-mail: fabiano.padilha@centenario.metodista.br

<sup>2</sup> Mestranda Ciências Contábeis Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. E-mail: aninhaufsm@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutoranda Zootecnia Universidade Federal de Pelotas - UFPel. E-mail: janaine.agro@hotmail.com

<sup>4</sup> Zootecnista. E-mail: gabriella.ocana@yahoo.com.br



## 1.2 PROBLEMA

Os controles internos têm como propósito salvaguardar o patrimônio, verificar a veracidade dos dados contábeis, auxiliar na tomada de decisão do gestor e promover a eficiência operacional do sistema da empresa. Para Almeida (2003, p. 63), “O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”. Quando uma nova empresa entra no mercado e dá início às suas atividades, num primeiro momento os empresários não vislumbram a quantidade e a complexidade das operações que originam da atividade da empresa, como por exemplo, a saída e entrada de caixa, as compras à vista e a prazo, a análise de créditos de clientes, a necessidade de controlar e analisar as receitas, as despesas e os custos. Alguns gestores não diferenciam o custo da despesa, não controlam seus ativos, o cadastro de clientes e fornecedores, a segmentação de mercados, bem como não conseguem viabilizar novas unidades, descentralização das decisões, mudanças nas estruturas organizacionais, delegação de responsabilidades a gerentes, supervisores e funcionários. Assim, à medida que a empresa cresce no mercado, a disposição de um controle interno adequado que possa servir de ferramenta de gestão é fundamental. Sem esse controle ficará a mercê de erros, fraudes e/ou desvios durante a execução de suas atividades, baseando-se em informações distorcidas para a tomada de decisão. Desta forma, a necessidade de controle se dá pela incapacidade operacional de se ter controles eficientes sobre todas as operações importantes para a manutenção da empresa no mercado ao qual está inserida. Frente a isso, faz-se o seguinte questionamento: Como propor a implantação de um Sistema de Controles Internos capaz de ser utilizado como ferramenta de gestão, controlando operações, salvaguardando o patrimônio e suprindo os gestores com informações gerenciais?

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho é um relatório técnico-científico na modalidade de estudo de caso, porém inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para aprofundamento sobre o assunto a fim de embasar teoricamente a execução do trabalho.

Segundo Gil (1995, p. 78), a pesquisa Estudo de Caso “se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Após esta fase foi levantado e testado, mediante testes de observância e aplicação de questionários sim ou não, o sistema de controles internos existente.

O trabalho enquadra-se também como uma pesquisa descritiva que visa analisar, classificar e interpretar os controles internos utilizados, de acordo com Andrade (2002, p. 19), 31 “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o investigador interfira sobre eles.”

A pesquisa explicativa que tem como objetivo classificar e interpretar os controles internos utilizados pela empresa e a origem desses controles, assim como o trabalho que procura saber os controles utilizados e a sua finalidade na firma, conforme Andrade (2002, p. 20), “esse tipo de pesquisa mais complexo, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes.”



### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 CONTROLES INTERNOS EXISTENTES NA EMPRESA

Com o intuito de almejar os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, foi aplicado um questionário aberto, com 69 questões, direcionado ao controle interno do departamento financeiro da empresa. O foco do questionário aplicado foram os seguintes:

- a) controle interno do disponível (caixa e banco);
- b) controle interno de vendas, contas a receber e recebimentos; e
- c) controle interno de compras, contas a pagar e pagamentos.

##### 3.1.1 aspectos gerais

A empresa possui algumas planilhas de controle de caixa, contas a pagar e receber. Essa planilha é de responsabilidade do departamento financeiro, que tem o compromisso de atualizar diariamente. Controles internos do disponível (caixa e banco). A planilha utilizada pelo departamento financeiro contempla as entradas e saídas do caixa, conforme figura 1. O qual é impresso semanalmente e repassado ao sócio administrador para a sua aprovação.

Figura 1 – Livro caixa utilizado pela empresa.

A	B	C	D	E	F	
1	<b>LIVRO CAIXA</b>					
2	Empresa : EMPRESA SANTA MARIA					
3	MÊS.: maio/11					
4						
5	DATA	NF/DOCTO	DESCRIÇÃO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
6	Saldo do mês anterior					600,00
7	05/05/2011	NF 151	LIVRARIA GLOBO		37,00	563,00
8	06/05/2011	NF 890	ALMOÇO VIAGEM		25,00	538,00
9	06/05/2011	NF 122	CAFÉ DA MANHA VIAGEM		12,00	526,00
10	09/05/2011	CF 11221	CORREIOS		45,00	481,00
11	11/05/2011	NF 909	CAFÉ DA MANHA VIAGEM		13,50	467,50
12	11/05/2011	NF 888	ALMOÇO VIAGEM		29,00	438,50
13						-
14						-
15						-
16						-
17						-
18						-
19						-
20						-
21						-

Fonte: Autores.

Porém, caso o administrador não aprove o caixa, esse retorna ao departamento financeiro que deve reconciliar e reapresentar para a sua aprovação. Com a aprovação do caixa o mesmo é impresso e assinado pelo administrador e pelo responsável financeiro e arquivado para enviar ao escritório contábil. A empresa tem o setor de recebimento centralizado na figura do administrador, pois a empresa recebe diretamente o valor da prestação do serviço em sua conta bancária, o valor é repassado pela Empresa Software Contábil em parcela única no 4º dia do mês corrente.



A empresa também tem pequenos valores recebidos diretamente no caixa por serviços prestados em criação de relatórios e serviços de treinamentos de utilização do software. Porém alguns valores são retirados diretamente pelo proprietário, no entanto não existe nenhum documento que comprove esta operação de saída dos numerários do caixa.

Como a empresa tem utilizado as planilhas de controle de caixa e contas a pagar e receber, logo a conta bancária não é contemplado por essa ferramenta. O controle da conta bancária sempre é feito no dia seguinte ao movimento. O administrador consulta o extrato e concilia conforme os relatórios de contas a pagar e receber que é repassado pelo responsável pelo departamento financeiro após a conciliação do administrador ele assina o extrato e repassa para arquivamento para ser encaminhado ao escritório de contabilidade.

Controle interno de contas a receber e recebimentos, as contas a receber têm como sua origem à emissão do contrato prestação serviço. O departamento financeiro registra na sua planilha de controle o valor total pago pelos clientes e emite uma nota de prestação de serviço a Empresa Software Contábil, o valor da emissão da nota fiscal é comprovado através de relatórios que a Empresa Software Contábil emite. Após a emissão da nota fiscal a Empresa Software Contábil repassa o valor diretamente através de transferência bancária para a Empresa.

Os demais valores que a Empresa Santa Maria recebe são referentes a treinamentos a funcionários novos nos escritórios, também é cobrados valores no processo chamado exporta/importa. Porém os clientes que ficam inadimplentes a Empresa Software Contábil emite uma listagem que é repassada a Empresa Santa Maria que tem a obrigação de entrar em contato com o cliente e realizar a cobrança. Quando se verifica junto ao cliente a recusa do pagamento, o boleto é enviado ao cartório para cobrança judicial. Cabe ressaltar que essa prática é pouco utilizada pela empresa, pois sua carteira de clientes é comprometida com a continuidade das negociações.

Controle interno das compras, contas a pagar e pagamentos, o controle interno das compras, a compra de combustível é totalmente liberada para os veículos da Empresa não havendo nenhum controle de ordem de abastecimento. O material de escritório utilizado para empresa é adquirido após uma solicitação verbal dos funcionários ao departamento financeiro. O departamento financeiro é responsável pela aquisição do material de expediente da Empresa.

Controle interno de contas a pagar e pagamentos, o departamento financeiro da empresa é responsável pela inscrição e controle das contas a pagar. Esse departamento gera as contas a pagar na planilha de Excel. e avisa ao administrador dos vencimentos das faturas na data do vencimento. Para o pagamento das faturas e boletos é efetuado após a liberação do administrador da Empresa. A maioria dos pagamentos é realizada via internet ou pagamento em numerário e realizado o pagamento com cheques.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O controle interno é uma ferramenta de gestão tanto financeira como operacional, que visa o aperfeiçoamento das operações, buscando sua máxima eficiência e eficácia. Além disso, possibilita aos administradores a elaboração de estratégias financeiras e administrativas, por meio da gestão de informações por ele geradas, sendo, portanto, fundamental no contexto empresarial atual.

Em um primeiro momento, foram levantadas, por meio de observações e questionamentos, as operações rotineiras da empresa de uma prestadora de serviço, evidenciando a existência ou não de controles internos. Concomitantemente, foi realizado o estudo



bibliográfico sobre a conceituação e a aplicabilidade dos controles internos na gestão empresarial, sendo elaborados fichamentos de livros e artigos sobre o assunto.

Após o mapeamento das operações, a eficácia e eficiência dos sistemas existentes foram testadas, direcionando a avaliação para a extinção de situações suscetíveis a fraudes e erros e para a otimização da realização das tarefas, a fim de beneficiar efetivamente a empresa. Por fim, recomendou-se a adoção de novos procedimentos como a elaboração de manual de controles internos, a segregação de funções e controles específicos nas áreas de caixa e bancos e no setor administrativo. As sugestões apresentadas foram adotadas pela empresa, exceto com relação à contratação de mais um colaborador (segregação de função).

Devido à administração familiar da empresa objeto de estudo, houve dificuldade para a implantação de determinados procedimentos. Contudo, foi possível comprovar e demonstrar para o administrador os benefícios do controle interno. Dessa forma, os objetivos do trabalho foram alcançados, concluindo-se que o controle é uma excelente ferramenta de gestão quando bem aplicada à realidade financeira e operacional de uma empresa.

## 5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RODIL, Ricardo Julio. A contabilidade como ferramenta de controle interno na pequena e nas médias empresas (PME). *In: Coleção de seminários CRC-SP/IBRACON – Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.