

# **CONTROLE INTERNO: UMA FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO DO SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE CAÇA E PESCA EM BARREIRAS - BA**

Jábio Pimentel De Carvalho\*  
Leandro De Carvalho De Brito\*\*

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é analisar as contribuições proporcionadas pelo controle interno no processo de tomada de decisão na gestão do setor financeiro de uma empresa de caça e pesca da cidade de Barreiras BA. A metodologia adotada se ampara no método indutivo que ancorado na análise do controle interno ao processo de gestão propõe do ponto de vista do problema uma abordagem qualitativa e dos objetivos como descritiva, utilizando como instrumentos para coleta de dados um questionário fechado e previamente elaborado, aplicado ao proprietário da empresa. Os resultados indicam que o sistema de controle interno utilizado pela empresa em estudo pode ser classificado como adequado, porém aprimorável. Algumas atividades da empresa são realizadas com procedimentos compatíveis de modo a alcançar os objetivos propostos, porém existem fatos em que seria recomendável o aprimoramento e aperfeiçoamento do sistema de acordo com as necessidades da instituição tornando-se confiável, econômico e possivelmente adequado. Conclui-se que a utilização dos controles internos no ambiente empresarial contribui na identificação de erros e fraudes, assegura à descoberta de possíveis falhas humanas, evita perdas futuras, irregularidades, facilita o andamento das atividades gerenciais, favorece resultados operacionais satisfatórios da empresa, ter uma boa gestão, um bom funcionamento dos sistemas, geram lucros maiores e, desse modo, dá um suporte confiável aos gestores no momento de tomar decisões rápidas e seguras.

**Palavras-chave:** Controle Interno. Ferramenta. Tomada de decisão.

## **1. INTRODUÇÃO**

No processo de expansão empresarial as fronteiras para o capital estrangeiro foram abertas e causou a necessidade de criar procedimentos internos nos quais, devidamente acompanhados, propiciariam apurar corretamente a situação econômico-financeira das organizações. Tal verificação é realizada pela Auditoria Interna, e a partir dessas necessidades tornou-se uma ferramenta contábil que com sua evolução gradativa confirma a veracidade da contabilidade em si.

Devida a este fato, administrar as empresas necessitaria de muita atenção e de uma maior complexidade das análises financeiras. Mediante a esta situação é que os sistemas de controle interno foram criados a fins de evitar erros e fraudes dentro da organização, utilizando métodos que auxiliam o controle das atividades dentro deste âmbito. Segundo

---

\*Acadêmico Bacharelado do 8º semestre do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB, Barreiras/BA. [jabiopimentel@hotmail.com](mailto:jabiopimentel@hotmail.com).

\*\*Professor Especialista do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB, Barreiras/BA. [leandro@fasb.edu.br](mailto:leandro@fasb.edu.br).

Almeida (2009), os sistemas de controles internos têm o papel primordial de conduzir de forma ordenada os negócios das organizações, produzir dados contábeis seguros e proteger os ativos com um conjunto de métodos rotineiros.

Silva Júnior (2001) caracteriza a atividade empresarial como um leque amplo de funções que devem interagir com novos conhecimentos e aperfeiçoamento aos serviços prestados aos clientes, o relacionamento com financiadores, fornecedores, sócios e até com a concorrência, além da contabilidade e o controle financeiro. Todas essas variações irão resultar na complexidade dessas atividades e será fator determinante no progresso e continuidade do negócio.

De tal modo, é necessário pensar na organização estrutural da empresa, regular e ajustar os procedimentos internos para uma correta contabilização e, nesse processo, verificar se os sistemas de controle interno são eficazes para auxiliar a execução dos procedimentos administrativos da organização. É primordial que os sistemas de controle sejam abordados pelo empresário, pois estes aceitam as políticas da empresa e visam proteger o patrimônio, garantem segurança, eficiência e exatidão das informações operacionais.

Os controles, ao serem adotados por uma determinada organização, tornam-se ferramentas essenciais para manter a empresa em crescimento, pois estes se fazem presentes em todas as atividades que envolvam a empresa. Quando bem planejado, os sistemas de controle interno ensejam precisão e confiança de informações, os gestores conseguem uma margem de garantia em relação às informações contábeis, aos resultados esperados pela empresa, evitando fraudes e danos à organização e mantém a imagem da sua empresa.

A utilização do sistema de controle interno no setor financeiro, tema desta pesquisa, é de suma importância para a tomada de decisão e para gerar créditos com fornecedores, perfazendo a confiança na realização da auditoria, salvaguarda ativos e auxilia ao planejar o fluxo de caixa.

Com base nesses aspectos, formulou-se a seguinte questão como problema desta pesquisa: “Quais as contribuições proporcionadas pelo controle interno no processo de tomada de decisão na gestão do setor financeiro de uma empresa de caça e pesca da cidade de Barreiras BA?”. O principal objetivo desse estudo foi analisar as contribuições proporcionadas pelo controle interno no processo de tomada de decisão na gestão do setor financeiro de uma empresa de caça e pesca da cidade de Barreiras BA.

O presente artigo contribuirá teoricamente a uma melhor visão acerca dos sistemas de controle interno, bem como compreender os benefícios ocasionados por sua implementação em empresas de pequeno porte. Além disso, o trabalho explicitará medidas corretas e que oportunizam o bom andamento do setor financeiro com a utilização dos controles internos para aprimorar a tomada de decisão, propondo assim a contribuição prática desta pesquisa.

Ainda, percebe-se o quão relevante o projeto será para o âmbito acadêmico, podendo propiciar discussões sobre o tema abordado, contribuir com informações, agregar novos conhecimentos e, nortear uma visão moderna acerca do controle interno, visto como uma ferramenta de apoio à gestão que resulta em credibilidade no mercado. Para o desenvolvimento da pesquisa, a bibliografia levantada por livros, artigos, legislação específica e materiais da internet servirão de base para aprimorar e praticar os referidos conhecimentos, conduzindo ponderações à cerca dos procedimentos inerentes ao controle interno e, podendo ainda, alavancar e atualizar as atuações do profissional contábil.

Diante do exposto, verifica a necessidade de um controle interno para o setor financeiro, pois é onde é gerado informações diárias de como está a saúde financeira da empresa garantindo sua sobrevivência. Com o intuito de analisar as contribuições que o controle interno pode oferecer ao processo de tomada de decisão na gestão do setor financeiro de uma empresa, objetiva alcançar através da mínima utilização de recursos resultados seguros e satisfatórios. Dessa forma, essa empresa do ramo de caça e pesca, poderá continuar

a crescer no mercado de trabalho, manter sua atuação comercial sólida e grandemente competitiva, resultado de ações positivas advindas de uma boa gestão do setor financeiro e de outros departamentos.

A presente pesquisa está estruturada em cinco seções centrais, sendo a primeira que introduz e contextualiza brevemente o assunto apresentando, os problemas e objetivos da pesquisa. A segunda seção trata do referencial teórico, que busca a conceituação e interpretações sobre o tema. A terceira seção diz respeito à abordagem metodológica, apresentando os métodos, técnicas e instrumentos de coleta de dados. Na quarta seção, serão apresentados os resultados obtidos no estudo. E, finalmente, são apresentadas as conclusões a cerca do tema abordado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Auditoria e Controles Internos para as empresas**

No processo de expansão empresarial as fronteiras para o capital estrangeiro foram abertas e causou a necessidade de criar procedimentos internos nos quais, devidamente acompanhados, propiciariam apurar corretamente a situação econômico-financeira das organizações. Tal verificação é realizada pela Auditoria Interna, e a partir dessas necessidades tornou-se uma ferramenta contábil que com sua evolução gradativa confirma a veracidade da contabilidade em si.

Esse movimento que ocorreu no século XX desenvolveu-se com o crescimento comercial presente na Holanda, Estados Unidos e Inglaterra. De acordo com Crepaldi (2007) a auditoria no Brasil foi influenciada pelos ingleses, e os primeiros indícios foram publicados em 1903. Kanitz (1976) menciona que a primeira organização se deu em 26 de março de 1957, pelo Instituto de Contadores Públicos do Brasil, em São Paulo e sua oficialização em 1968, pelo Banco Central do Brasil.

A Auditoria interna pode ser conceituada como um meio independente de avaliar o interior de uma organização atuando como um controle administrativo que mensura a eficiência dos outros controles, revisando as atividades contábeis, as finanças e outras tarefas operacionais. Em geral, a sua finalidade é contribuir no assessoramento à administração para que as funções sejam desempenhadas com eficiência, transparecendo análises, avaliações e recomendações seguras.

Devida à extensão empresarial, administrar as empresas necessitaria de muita atenção e de uma maior complexidade das análises financeiras. Mediante a esta situação é que os sistemas de controle interno foram criados a fins de evitar erros e fraudes dentro da organização, utilizando métodos que auxiliam o controle das atividades dentro deste âmbito. Segundo Almeida (2009), os sistemas de controles internos têm o papel primordial de conduzir de forma ordenada os negócios das organizações, produzir dados contábeis seguros e proteger os ativos com um conjunto de métodos rotineiros.

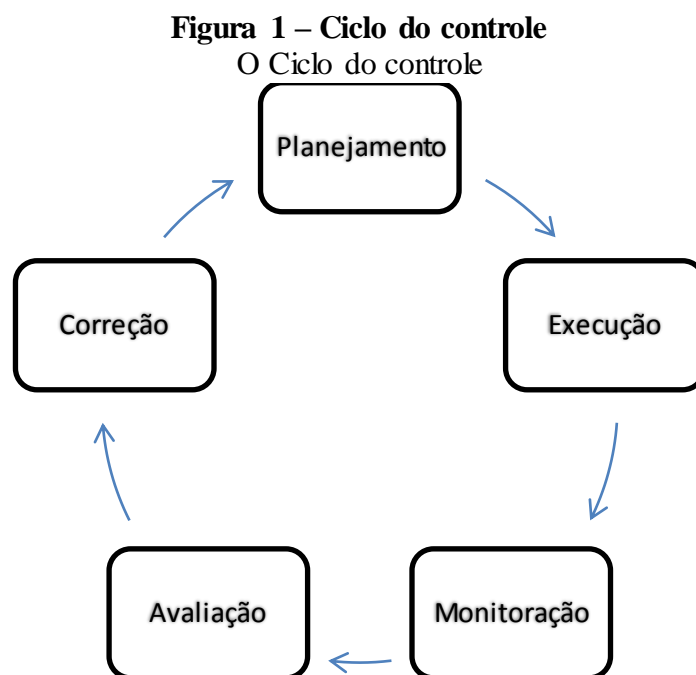
Vale ressaltar, o entendimento de Franco e Marra (2009), subentendendo que os instrumentos utilizados neste processo se destinam a fiscalizar e verificar o setor administrativo, e tais permitem dirigir, prever e observar os acontecimentos internos e externos das empresas e os reflexos ao patrimônio.

### **2.2 Conceitos e definições de Controle Interno**

A palavra “controle” tem origem francesa, da palavra *contrôle*, e de acordo com o Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa, Ferreira (2002) conceitua como um ato de dirigir,

fiscalizar e orientar qualquer serviço de modo conveniente. Para Chiavenato (2003), controle pode ser definido como a função de administrar que mede o desempenho e garante que as metas e planos das organizações se concretizem.

A partir da necessidade de melhorar os procedimentos utilizados nas atividades dentro das organizações, o controle interno surge e se destaca no âmbito de planejamento e execução das atividades operacionais. Dessa forma, a temática vem sendo evidenciada por variados conceitos e, assim, ganha relevância em todo o mundo como uma ferramenta sólida no ambiente da gestão.



Fonte: Atkinson et al (2000, p. 582)

Como demonstrado na figura 1, o ciclo do controle envolve cinco passos que são fatores determinantes na condução e no processo de desenvolvimento da empresa.

O planejamento é essencial para desenvolver todos os objetivos que a empresa contempla e identificar os procedimentos que a completa. O segundo passo do ciclo é referente à implementação do plano que se pretende conquistar as metas da organização, complementado pelo monitoramento que irá mensurar o desenvolvimento atual da empresa. Logo em seguida, a avaliação consiste na comparação dos níveis de desenvolvimento, identificando as ações que variam e buscar soluções para corrigi-las. O fim do ciclo é norteado pela correção, que é um meio de corrigir as irregularidades na tentativa de controlar o sistema.

O American Institute of Certified Public Accountants - AICPA, Instituto Americano de Certificado Público de Contadores (apud ATTIE, 2000, p.110), aponta que:

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.

A Audibra (1992) de acordo com o Instituto de Auditores Internos do Brasil enfatiza que o controle interno é toda e qualquer ação desenvolvida pelo setor administrativo que visa alavancar probabilidades no que tange aos objetivos pré-estabelecidos a serem alcançados.

Diante destes conceitos, vale ressaltar que o controle interno não se baseia somente em um sistema complexo de procedimentos e rotinas regidas pela burocracia que deve ser seguida a risca o que é indicado em livros e normas para que aconteçam resultados satisfatórios. Mas, que o sistema, para o bom funcionamento, depende da forma com que o profissional implantar os sistemas de controle e que este apresente condições que favoreçam as empresas, atendendo suas peculiaridades e características individuais.

### **2.3 Objetivos do Controle Interno**

Na atualidade, as empresas tendem a se modernizarem e os problemas de controle estarão presentes em todos os setores da organização: compra e venda produção, armazenamento, entre outras. O controle interno, dentre dessas áreas busca o alcance de resultados que favoreçam o processo organizacional e que este não torne comprometido por falhas ou desperdícios. Em suma, os objetivos dos sistemas de controle interno são de produzir dados contábeis confiáveis que ajudam a administração a conduzir os negócios da empresa de forma ordenada, protegendo os ativos.

O objetivo do controle, conforme Fayol (1981), é destacar os erros, repará-los e fazer com que não se repita. Já para o Instituto Brasileiro de Contadores – IBRACON (1996, p.52) são quatro os objetivos do controle interno:

- proteção de ativos;
- obtenção de informação adequada;
- promoção da eficiência operacional;
- estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração.

Diante do exposto, o objetivo do controle interno em relação à proteção de ativos é proteger o patrimônio contra as quaisquer possível perda e riscos provenientes de erros, fraude ou irregularidades. Cada entidade dispõe-se de um leque de operação que requer profissionais especializados, possuam conhecimento e saiba conduzir as situações de forma adequada, isto significa que toda empresa se divide em setores que cuidarão da parte lhe empregada pelo motivo de dispor de bem, direitos e deveres.

Relacionado à obtenção de informação adequada, esse objetivo do controle pressupõe a ideia de que as informações e relatórios contábeis, financeiros e operacionais sejam relativamente precisos e confiáveis que garantam a empresa o conhecimento dos atos ocorridos em todos os seus departamentos.

No que diz respeito á promoção da eficiência operacional a entidade deve disponibilizar métodos que contribuirão uniformemente na execução das tarefas, ou seja, políticas procedimentais para cada setor implicando no desenvolvimento harmonioso de toda a entidade. Nos procedimentos utilizados para conseguir estimular a eficiência operacional, podemos destacar a seleção de profissional adequado para desempenhar a função, treinamento que possa capacitar os funcionários para a atividade, relatórios de desempenho e horas trabalhadas, plano de carreira, tempos e métodos, custo-padrão, manuais internos e, por fim, instruções formais.

Segundo Attie (2000) o controle só é relevante e significativo quando garante que os objetivos gerenciais ou administrativos se cumpram. O mesmo autor ressalva que os sistemas de controle visam fornecer informações concretas com o objetivo de escriturar exatamente os fatos que acontecem evitando erros e detectando as irregularidades, quando estas ocorrer. Tal

método tem propósito preventivo e deve ser regido por diversas ações interligadas na rotina da organização, sendo seu monitoramento aplicado continuamente.

Diante do exposto, é perceptível que alguns objetivos se delineiam conforme a amplitude e necessidade das atividades referentes ao processo organizacional, tendo como finalidade ser um instrumento decisório aos gestores que definirão políticas de ação, procedimentos favoráveis que serão seguidos pela instituição e propiciar exercitar as operações com extrema segurança.

Conforme objetivos do controle internos já explicitados, contribui significativamente ao deixar registrado:

A natureza do sistema de controle interno, à luz da empresa, deve basear sua fundamentação nos conhecimentos de administração de empresas, teoria de organização, sistemas, administração de pessoal, contabilidade, e assim por diante. A implantação dos próprios procedimentos de controle precisa levar em conta o custo de implementação e o benefício que pode trazer. Embora o cálculo do benefício apresente dificuldade prática de aplicação, devido ao fato de que nem sempre é possível estimar os benefícios que o controle propiciará no futuro, é preciso levá-lo em consideração principalmente nos casos em que a implantação de novos controles pode ter efeito relevante sobre os custos da empresa. (ATTIE, 2000,p.122).

A explanação do autor esclarece satisfatoriamente, que o controle interno ao ser implantado em uma instituição deve ser sinônimo de benefícios, sendo necessário analisar para sondar se o custo não será superior ao efeito positivo que ele proporcionará.

## **2.4 Funções do Controle Interno**

No decorrer dos tempos, os serviços contábeis vão se aperfeiçoando e melhorando na perspectiva de melhor atender as entidades. Do mesmo modo, o controle interno ocupa novas características, o instrumento que surge como caráter corretivo, isto é, utilizado para solucionar problemas que já foram detectados, passa a ter postura preventiva, com métodos adequados que asseguram a proteção das atividades organizacionais, conduzindo sua execução com confiança.

Dentro do âmbito organizacional, Almeida (1996, p. 49) sublinha que os controles internos podem ter as seguintes funções:

- a) preventivos ou “a priori” - reduzindo a frequência com que as causas de exposição ocorrerão, servindo como um guia;
- b) detectivos ou concomitantes - detectando as causas de exposição durante a ocorrência do fato;
- c) corretivos ou “a posteriori” - auxiliando na investigação e correção das causas de exposição detectadas, pois os fatos já ocorreram.

Nota-se que as funções do controle são abrangentes e possibilitarão ações de prevenção, identificação e de correção, quando necessário, se por ventura ocorra anormalidades no ambiente da organização e, assim, fornecerá ferramentas básicas e aprimoramento nas funções da entidade e seu desempenho.

## **2.5 Fases do Controle Interno**

Referente ao numero de fases que irão constituir os procedimentos de controle interno, existem muitas ideias divergentes.

Koontz&O'Donnel (1978) pressupõe que as fases do controle são três. A primeira fase consiste no estabelecimento de padrões, expressados em qualidade, dinheiro, tempo, custo, índices, constituindo, nos objetivos mantidos pelo controle. A avaliação de desempenho que ocorre na segunda fase visa o controle do desempenho, ajustando as operações aos padrões estabelecidos e obtendo informações verdadeiras sobre o que é controlado. A terceira fase é a de correção dos desvios, nesta, corrige-se os erros para que normalize as operações.

De acordo com Chiavenato (1994) são fases do controle o estabelecimento de padrões de desempenho, avaliação do desempenho, comparação do desempenho e a ação corretiva.

A primeira refere-se aos resultados que objetivam alcançar, podendo ser vagos os específicos, tangíveis ou intangíveis. Prosseguindo o processo para que não ocorram erros é necessário conhecer e estabelecer as características do ambiente a ser controlado e assim, é válido, limitar o ponto a ser avaliado e concentrar as correções nas exceções. Por fim, o controle indica qual medida corretiva exercer de acordo com o padrão estabelecido, ou seja, o controle visa direcionar quando, quanto, onde e como executar a correção.

## **2.6 Responsabilidades pelo Controle Interno**

Os colaboradores e a alta administração principais responsáveis para manter o bom funcionamento dos controles internos e do sucesso da organização. Cabe ao auditor interno fazer a avaliação do andamento do sistema de controle, se este funciona de acordo com as perspectivas e o planejamento da entidade, melhorando-o, e, caso não exista, é sua função propor a organização adotar o sistema que mais convir com os objetivos.

Segundo esta linha de raciocínio, é nítida a importância de que todos os colaboradores de determinada empresa busquem conhecer, de forma aprofundada, conhecimentos a cerca dos objetivos e conceitos de controle interno para adequar suas atividades á essas informações.

Vale salientar, que também é função do auditor realizar o levantamento do sistema contábil e do controle interno da empresa, avaliando o grau de segurança por eles proporcionado e, depois disso, predispor elementos conforme natureza, profundidade e extensão dos procedimentos de auditoria, bem como o melhor tempo de aplicá-lo.

Ainda que sejam recomendáveis sugestões objetivas feitas por um auditor a fins de exterminar deficiências possíveis no decurso de seus exames, a responsabilidade do controle interno e do sistema de contabilidade é de responsabilidade da empresa.

## **2.7 Abrangências do Controle Interno**

Em relação à abrangência, o controle pode ocorrer em níveis institucional, intermediário e operacional. Chiavenato (1994) identifica-os de maneira que ao nível institucional utiliza-se o controle estratégico, ao nível institucional têm-se o controle tático e ao nível operacional o controle operacional.

O controle estratégico geralmente é genérico e sintético que se refere aos aspectos globais da empresa, ou seja, em sua totalidade e dimensão de tempo ao longo prazo. De acordo com Maximiliano (2000), o controle estratégico tem por finalidade acompanhar os fatores externos que podem influenciar no desenvolvimento da organização e avaliar se as missões do ambiente estão sendo desempenhadas satisfatoriamente, além de agregar informações analisadas internamente e externamente que possibilita corrigir defeitos.

Diferente do controle anteriormente comentado, o controle tático caracteriza com aspectos menos globais, abordando cada unidade da empresa, não sendo tão abrangente e genérico e sua dimensão de tempo é feita á médio prazo. Segundo Maximiliano (2000), esse

controle foca nas áreas funcionais das organizações, pois produz informações particulares que possibilita a tomada de decisão em cada uma delas.

Já o controle operacional é um subsistema de execução das operações, os aspectos são específicos e sua dimensão em curto prazo direciona uma ação corretiva imediata. Ainda para o autor citado anteriormente, a finalidade do controle operacional é focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área de função.

## **2.8 Avaliação do sistema de Controle Interno**

Com a finalidade de verificar se os resultados finais de organização estão sendo satisfatórios, levando em consideração o objetivo pelo qual foi desenvolvido, os controles que a empresa adota devem ser constantemente monitorados e avaliados, perfazendo a necessidade constante de feedbacks.

Atkinson et al. (2000, p. 582), contempla que o ciclo do controle, em sua estruturação, engloba cinco passos que abrange o planejamento, a execução, o monitoramento, a avaliação e a correção. O planejamento desenvolve todos os objetivos da empresa e identifica os processos que os completam e na execução o plano é exercido. No passo do monitoramento faz-se a mensuração do nível que o desempenho da empresa se encontra e é complementando pela a avaliação, que compara os níveis de desempenho e as variações ocorridas durante o processo e, por fim, define as ações corretivas e as coloca em pratica.

Para que tal processo aconteça, a avaliação deve ser continua e que acompanhe o desempenho das atividades realizadas. Se o processo obtiver resultados satisfatórios, é valido manter os planos em estratégia, mas se os resultados forem contrários é necessário utilizar procedimentos para corrigir e redirecionar os planos de controle.

Segundo Jund (2002, p. 237), as etapas do processo de avaliação do controle interno podem ser descritas em três:

- a) o levantamento geral do sistema - seu objetivo é obter informação a respeito de como o sistema funciona, sendo alcançado perante uma discussão com as pessoas envolvidas com o controle;
- b) a avaliação propriamente dita do sistema - após ser analisado e documentado o sistema de controle interno, deve ser feita a avaliação que dê credibilidade ao administrador sobre o funcionamento do setor fiscal da empresa;
- c) a realização dos testes de observância - a última etapa do processo de revisão e avaliação do sistema de controle interno é a realização dos testes de cumprimento. (...) deve-se sim ser constatado como funciona o sistema, pois pode ser encontrada uma diferença entre o que se foi constatado e o que é de fato aplicado na empresa.

Diante do exposto, observa-se que a continuidade do acompanhamento e revisão constante é imprescindível ao processo, pois garante contribuir na eficiência do sistema de controle interno adotado já que as mudanças expõem a integridade do sistema á fragilidade.

Desta maneira, sobre a avaliação do sistema de controle interno, Almeida (1996), compreende que ela determina as irregularidades que venham a ocorrer, imediatamente detecta os erros do sistema atual, determinam a natureza, extensão e data do processo de auditoria e faz a emissão de relatórios que sugerem e aprimoram o sistema de controle interno a ser utilizado pela empresa.

Em suma, são diversos os aspectos a ser levados em consideração e a análise continua no decorrer do processo avaliativo do sistema de controle, dentre estes, cita-se: estabilidade, funcionalidade, flexibilidade, pontos fracos e fortes, garantia da viabilidade e segurança no decorrer do tempo.



## **2.9 Controle Interno e o processo de gestão**

Com a expansão empresarial, a competitividade, no mercado internacional, exigiu indiretamente que as organizações se atentassem ao processo de gestão com o intuito de adaptar-se a realidade no qual se vive e que se perpassa globalmente. É necessário que as informações e o ambiente organizacional sigam os passos da globalização buscando inovar a dinâmica do mercado, tomando decisões diferenciadas para agradar seus clientes.

Ao passo que os avanços ocorrem, os traços da globalização trazem consigo grandes dificuldades ao processo de controle dentro das organizações, devido ao fato de existir níveis elevados de incertezas no qual, conseqüentemente, torna as decisões rotineiras e sem racionalidade. Dentre as poucas soluções, ressalta a adoção de um sistema de controles internos preventivos, que se arma fortemente na busca de recursos humanos qualificados e internalizados, sendo estes objetivos e valores da organização (GOMES, 1997).

A Gestão empresarial engloba os processos orçamentário, patrimonial, financeiro e outros que fazem um norte ao fluxo de recursos da entidade, e possibilitam administrar e planejar os mesmo de maneira adequada. Para isso, é primordial uma estrutura tempestiva de controles internos, exigindo dinâmica e complexidade, tornando eficaz o acompanhamento do capital movimentado pela organização.

O desenvolvimento de um sistema de controle inicia-se pela definição do gestor que é o responsável por destacar quais as informações que serão necessárias ao processo decisório, no qual servirão para estruturar as operações, ser base na construção dos relatórios e indicadores do ambiente estratégico, tático e operacional da entidade.

A estrutura que consolida o controle interno sofre variações a depender de quais características econômicas se faz parte. Em razão disso, cabe aos gestores projetar e desenvolver um sistema de controle que observa minuciosamente as políticas administrativas e estabeleça normas e métodos que propicia executar as funções operacionais de forma harmonizada e correlacionada ao processo de gestão.

Hendriksen e Van Breda (1999) sinalizam que o processo decisório feito pelos gestores empresariais é dependente da natureza da informação a quais são fornecidas a eles, a forma como se estrutura a organização, os sistemas avaliativos contínuos das atividades e pela orientação estratégica da organização.

A informação é essencial ao controle interno e ao processo de gestão, e esta se consolida como suporte da competitividade e o grau que o desempenho organizacional é otimizado que vai depender das estratégias adequadas a área que se insere no mercado. Fernandes e Alves (1992) definem estratégias como orientações em conjunto seguidas por uma atividade empreendedora que visa melhorar seu lugar em meio às forças competitivas, selecionando os negócios, alocando recursos e ações integradas.

Na disponibilidade de suas atribuições, os controles internos é uma ferramenta eficaz e eficiente para a gestão empresarial, bem como suporte no processo de tomada de decisão influenciado pelas análises relevantes de ações.

## **2.10 A importância do Controle Interno para a gestão de empresas**

A demanda crescente para as informações dos agentes decisórios evidencia a importância para a gestão empresarial, ao passo que caracteriza o aspecto gerencial como um vetor que estrutura os sistemas de controle interno. O setor financeiro adequa-se a esta situação no qual objetivam propor avaliações empresariais, gerar caixa e reestruturar sociedades.

Para direcionar uma instituição financeira, o gestor deve atentar-se a controles chaves como, por exemplo, pressão por resultados e monitoramento da inadimplência, a posição

financeira e exposição a indexadores. Desse modo, o controle interno provém informações que dão suportes essenciais para desenvolver uma gestão satisfatória e propiciar a realização das necessidades empresariais.

Cada sociedade adota um sistema de controle como instrumento que irá coordenar e exercer a prática decisória dentro da organização, e dessa forma, é inviável uma empresa sem controle, pois a importância deles se relacionam a qualidade administrativa e de não tomar decisões a partir de informações não confiáveis. Vale ressaltar que adotar algum sistema de controle na organização traduz decisões com resultados satisfatórios, isto é, ao alcance de metas da empresa. Para Crepaldi (1998) os sistemas de controle influenciam o comportamento de indivíduos no interesse da empresa.

Na busca de um objetivo comum, o controle não é agregado somente ao setor contábil e financeiro da instituição, mas é interligado em todas as áreas e atividades operacionais da empresa. No ciclo administrativo a sua importância fundamenta-se no desenvolvimento de atividades empresariais no que se refere a organização, planejamento e direção da organização. De acordo com Sá (1998) a entidade que adota um maior sistema de controle obterá maior segurança do trabalho enquanto aquela que adota um menor sistema de controle deverá ter muita cautela quando realizar qualquer tipo de tarefa.

Para que o controle funcione muito bem e transpareça resultados satisfatórios é imprescindível organizar um plano que distribua de forma correta as responsabilidades e tarefas a serem desenvolvidas e que os funcionários estejam qualificados e dispostos a seguir as regras administrativas do âmbito de trabalho com ética e responsabilidade.

Attie (2000) ressalva que os funcionários de uma empresa, implicados por um sistema de controle interno, devem ter autonomia para executar seus compromissos e buscar com liberdade melhores resultados. Em contrapartida, quando o sistema de controle interno é escolhido adequadamente limitará a prática de possíveis atos ilícitos dos funcionários a fim de beneficiarem-se e causar prejuízos à entidade.

Apesar disso, muitas organizações não apoiam os aspectos administrativos a um sistema de controle pelo fato de resguardar a confiança somente nos funcionários e que isto cobrirá contra qualquer erro, dando espaço para irregularidades, fraudes e frequentes erros involuntários.

Dado isso, percebe-se a extrema importância destes sistemas na gestão de empresas e que todas elas possuem um sistema de controle interno, o que diferem é se esses são adequados ou não a singularidade do ambiente empresarial. Portanto, um sistema contábil será inútil se não estiver aliado a um sistema de controle interno eficiente, uma vez que não é possível confiar em informações contidas nos relatórios.

## **2.11 Controle Interno e fraude**

Tendo em vista tudo que foi dito, independentemente do porte empresarial, o índice fraudulento realizado por administradores e funcionários cresce notavelmente dentro das entidades. Imoniana e Nohara (2004) salientam que as decorrentes fraudes nas demonstrações contábeis agregam uma atenção especial para adequar um sistema de controle interno dentro das empresas, a fim de evitar controles internos ou externos ineficientes e escândalos financeiros para organização.

A preocupação com as fraudes no âmbito empresarial surge no momento em que se exigia a melhoria desses sistemas de modo que evidenciasse a extrema importância do trabalho da Auditoria. Mesmo que um bom sistema de controle interno garanta a prevenção contra fraudes e minimiza as chances da empresa de sofrer consequências decorrentes de erros e irregularidades, este, por si só, não é suficiente para evita-los. Dessa forma, os gestores não devem abster-se de outros elementos do sistema que atuem no controle independente.

Segundo Trisciuzzi e Cardozo (2009), situações relacionadas à fraude nas demonstrações contábeis aconteceram mesmo depois de criar a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em 2002, advindas dos escândalos rotineiros no mercado dos Estados Unidos da América. A referida Lei tem como objetivo destacar o papel crítico do controle interno e esta reformulou as regras corporativas para as empresas no que diz respeito à divulgação e a emissão de relatórios financeiros.

Faz-se necessário ressaltar que a Sarbanes-Oxley indica às mudanças que podem afetar o método como as empresas realizam seus controles internos e sua responsabilidade perante os mesmos. Dessa maneira, a SOX, para reaver a credibilidade de investidores, exige que meios de controles sejam criados, pois estes fortalecerão as regras de gestão corporativa, principalmente para melhorar a transparência desse método de gestão, com a divulgação das informações das organizações.

É de suma importância delinear conceitos de fraude e erro. De acordo com a NBC T 11-IT 03, a palavra fraude é referente “a um ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis”. Assim, o auditor deve manter sigilo profissional e não comunicar a terceiros possíveis acontecimentos de fraudes e erros dentro da empresa, a comunicação obrigatória e legalizada deverá ser feita somente à administração da entidade, mesmo que os efeitos não sejam tão relevantes.

Ainda de acordo com a NBC T11 - IT – 03, que trata da fraude e do erro, a fraude pode ser caracterizada por:

- a) manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros de ativos, de passivos e de resultados;
- b) apropriação indébita de ativos;
- c) supressão ou omissão de transações nos registros contábeis;
- d) registro de transações sem comprovação; e
- e) aplicação de práticas contábeis indevidas (CFC, 1999, p. 207).

Embora possam acontecer em situações semelhantes, Serpa (2002) afirma que é necessário distinguir os conceitos de erro e fraude em contabilidade. Para o referido autor, a fraude é um ato predisposto a lesar algo ou alguém e, o erro, é um ato involuntário que não objetiva causar danos, pois é decorrente da condição humana condicionada a falhas ou enganar-se. É possível notar que estes conceitos não devem ser esquecidos como tampouco confundidos, já que eles se diferem.

Um sistema de controle interno eficiente como por completo, deve permitir detectar de irregularidades de atos intencionais quanto de atos não intencionais. Attie (2000, p.127) destaca que esses erros podem ser:

- a. De interpretação como, por exemplo, a aplicação errônea dos princípios contábeis geralmente aceitos na contabilização de transações;
- b. De omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor;
- c. Decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.

Entretanto, a fraude reveste-se de diversas modalidades e classificações: não encobertas temporariamente e encobertas permanentemente. A primeira se refere a um ato fraudulento que não necessita esconder pelo fato do sistema de controle interno adotado no ambiente ser considerado muito fraco. A segunda classificação está relacionada a fraude que não afeta os registros contábeis diferentemente da terceira classificação que refere-se a preocupação dos autores do ato, em alterar as informações registradas para encobrir a irregularidade.

Em suma, todas as irregularidades devem ser detectadas e condicionadas ao sistema de controle interno que possibilita de imediato identificar as fraudes independentemente da sua modalidade de identificação.

### **3. METODOLOGIA**

A Metodologia consistiu na aplicação de técnicas e procedimentos elaborados para a construção do conhecimento, com a necessidade de afirmar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. Thiollent (1985) diz que: “a metodologia é composta por um conjunto de conhecimentos intrínsecos, que objetivam conduzir o processo exploratório da pesquisa e forneça subsídios favoráveis à obtenção de informações e, conseqüentemente, alcance as perspectivas esperadas”.

Para desenvolvimento teórico do presente estudo, no que se refere ao ponto de vista dos procedimentos técnicos, será utilizado o estudo de caso, que segundo Araújo et al. (2008) “se refere a uma abordagem metodológica de investigação adequada para fins exploratórios ou para descrever acontecimentos complexos”.

Para obtenção de dados, com a finalidade de analisar as contribuições que o controle interno pode trazer como instrumento de tomada de decisão, na gestão empresarial, do setor financeiro de uma empresa, a pesquisa, do ponto de vista dos seus objetivos é classificado como pesquisa descritiva. No referido contexto, descreve a importância e contribuições do controle interno nas organizações, Gil (2002) salienta que “o processo descritivo estabelece relações entre as variáveis, caracterizando um fenômeno específico”.

A pesquisa classifica-se sob o ponto de vista da abordagem do problema, como qualitativa que de acordo com Thomas e Nelson (2002) “a pesquisa qualitativa visa à compreensão da experiência vivida pelo participante e a maneira que os componentes formam o todo”.

Foi utilizado o método indutivo que é caracterizado por um método científico mais usual que parte de premissas individuais para obter conclusões gerais, ainda, propõem com base na observação repetida fatos da mesma natureza uma conclusão para todos esses.

Para atender ao primeiro objetivo, procederam a pesquisas bibliográficas em fontes primárias como livros, dissertações e teses, buscando levantar um arcabouço teórico sobre controle interno, salientando conceitos e relatando suas funções e contribuições no processo decisório dentro das organizações.

Para atingir o segundo objetivo, foi aplicado um questionário de perguntas abertas e fechadas ao gestor da empresa para verificar se havia um planejamento pré-elaborado para execução do controle interno na empresa a ser estudada e analisou se a estrutura do planejamento do controle acompanha e executa todas as operações.

E por fim, para atingir ao terceiro objetivo, propôs a realização de testes de procedimentos para verificar a veracidade das informações, pois através do referido teste é possível avaliar a realização dos procedimentos e proporciona segurança a função do controle dentro da empresa.

Neste sentido, os dados deste estudo coletados em livros, artigos científicos e em campo visaram alcançar o objetivo proposto, perfazendo a compreensão da temática pelo autor e para demais leitores.

### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

A empresa objeto desta pesquisa foi escolhida por afinidade e ao fácil acesso as dados necessários para realizá-la, dados estes de suma importância como um todo, além de restritos a gestão da sociedade em estudo.

De acordo com as regras de elaboração propostas por esta instituição de ensino, todos os trabalhos científicos realizados externamente em ambientes organizacionais, devem respeitar os princípios éticos e preservar os dados fornecidos, utilizando-os somente para comprovar as teses e esclarecer os objetivos do trabalho acadêmico.

O objeto desta pesquisa foi uma empresa de pequeno porte do ramo de caça e pesca de pequeno porte, sediada no município de Barreiras, estado da Bahia, denominada Náutica Caça e pesca. Tem como atividade principal a comercialização de produtos utilizados na prática de caça e pesca.

As atividades tiveram início em 11 de setembro de 2015 e seu prazo de duração é por tempo indeterminado. O quadro societário é composto por uma única pessoa, sendo esta o proprietário e gestor da mesma. A empresa possui enfoque lucrativo e tem como principais clientes agricultores, pescadores, fazendeiros, grupos de pessoas que fazem trilhas e acampamentos.

Os seus principais fornecedores são os estabelecimentos comerciais da esfera estadual que vendem artigos para caça e pesca. Os equipamentos utilizados para realização da atividade fim da empresa são computadores, notebooks e telefones. Utilizam-se também sistemas online oferecidos pelos bancos conveniados para lançamentos dos valores contratados a ser debitados em conta dos assegurados e um controle manual de operações.

A empresa tem como missão oferecer excelência de qualidade na prestação produtos de caça e pesca, baseando na responsabilidade social e ética profissional, de forma a oferecer bons serviços e alavancar as vendas. Sua visão é buscar o reconhecimento pelo compromisso e excelência profissional, ganhando o mercado da cidade no seu ramo comercial. Compreende os seguintes cargos na estrutura organizacional da empresa: o proprietário da empresa, que está envolvido diretamente com todo o processo realizada dentro da empresa, com a área comercial, tem o compromisso de organizar, administrar as operações da rotina empresarial, efetua pagamentos e compras; um caixa responsável pelo acompanhamento das saídas e entradas e um vendedor responsável pelas vendas e acompanhamento das necessidades dos seus clientes.

Através da pesquisa interna, destacaram-se os seguintes pontos fortes do objeto em estudo:

- Bom relacionamento entre os funcionários;
- Público alvo: agricultores, fazendeiros, pescadores, população que faz trilhas e acampamentos, amantes da pescaria;
- Bom relacionamento e atendimento personalizado ao cliente;
- Fidedignidade da clientela;
- Boa localização;
- Diversidade de marcas, preços e produtos.

Ao analisar os resultados do estudo, o foco principal consistiu em identificar as ferramentas do controle interno utilizado como auxílio na gestão da empresa e analisar a eficiência do controle interno no setor financeiro da instituição em estudo.

Inicialmente, foi apresentado à empresa um questionário contendo 12(doze) questões fechadas e 1 (uma) questão aberta respondidas com sim ou não, juntamente com um termo de responsabilidade e consentimento para que as informações pudessem ser coletadas legalmente. Todas as questões aplicadas de 01(um) a 13(treze) abordam de forma sucinta a problemática e os objetivos geral e específico desse trabalho. Dessa forma, seguem abaixo as seguintes tabelas, com as respectivas respostas obtidas pelo entrevistado.

A tabela nº 1 apresenta os resultados da pergunta 1 do questionário referente aos manuais de procedimentos que deverão ser seguidos pelos colaboradores dentro da empresa.

**Tabela nº 1 – Manual de Procedimentos**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
1. A empresa possui manuais de procedimentos a serem seguidos pelos colaboradores?		<b>X</b>

Fonte: Próprio autor (2016).

Como pode ser visto na tabela nº 1, que visa identificar se a empresa utiliza manuais de procedimentos como suporte, verificou-se que a empresa estudada não possui um manual de procedimentos que deveriam ser seguidos pelos colaboradores. A ausência de um manual de procedimentos dentro do ambiente empresarial dificulta a padronização das operações que consequentemente coloca em risco as atividades da mesma.

A análise do manual de procedimentos é essencial na avaliação do sistema de controle interno da empresa, pois além do suporte a gestão, é possível verificar através dele quais os controles adotados e se estes estão sendo adequados e se proporcionam segurança na operação das atividades. Visto que as operações são realizadas por pessoas, mesmo que estas no momento da contratação são orientadas a alguns procedimentos, não são isentos ocorrer erros e fraudes já que não adotaram uma precaução com a utilização de procedimentos padronizados e um eficiente controle.

Foi possível analisar que o gestor, pela experiência, sabe quais procedimentos adotar a depender da situação, já que as decisões são centralizadas a ele. Contudo, é necessário que a empresa em estudo documentasse seus processos atentando-se as mudanças dos seus procedimentos, e ao possuir esse manual divulgar entre os funcionários da empresa, pois a participação de todos é importante para entender que as atividades são realizadas de forma processual e que se agrega valor com o envolvimento de todos nos processos existentes.

Conforme explicitado, normalizar e documentar os procedimentos que a empresa adotada seria uma decisão satisfatória para normatizar e preencher uma falha no sistema de controle interno. Além da documentação, é viável que o gestor amplie essa filosofia administrativa aos seus colaboradores, divulgando e treinando-os, já que a participação de todos relaciona-se a conquista dos objetivos e resultados esperados.

Dessa forma, uma metodologia padronizada, com forma e corpo definidos, facilita a rotina do gestor e de seus colaboradores, pois irão proporcionar credibilidade nas informações, seguranças em relação aos resultados e a participação total quando houver possibilidade de tomar medidas para melhorar o andamento da empresa.

A tabela nº 2 apresenta os resultados das perguntas 2, 3 e 4 do questionário que se refere á ocorrência de riscos e fraudes no ambiente interno da instituição.

**Tabela nº 2 – Ocorrência de riscos**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
2. A avaliação de riscos no setor financeiro é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da unidade ocasionadas por transformações nos ambientes interno?	<b>X</b>	
3. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão?	<b>X</b>	
4. A instituição, ao identificar a ocorrência de riscos, adotada medidas preventivas para mitiga-los?	<b>X</b>	

Fonte: Próprio autor (2016)

A fim de analisar a ocorrência de riscos no ambiente interno, os resultados expostos na tabela nº 2 possibilitou verificar que a gestão da empresa em estudo perfaz a atenção dobrada

para minimizar ou não ocorrer riscos que possam comprometer o desenvolvimento satisfatório das atividades empresarias. O gestor preocupa-se com as consequências provenientes da emissão técnica inadequada e incorreta das demonstrações contábeis.

Segundo as informações coletadas, a avaliação de riscos no setor financeiro da referida empresa é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da unidade ocasionadas pelas transformações nos ambientes internos. Mensalmente, é feita uma análise dos riscos de controle interno com o acompanhamento de um auditor e um contador no qual levam em conta em dois níveis, o geral e específico.

Em relação ao nível geral, são feitas avaliações do sistema contábil, do sistema de controle interno, da situação financeira e econômica atual da entidade, análise da qualidade administrativa e o progresso dos negócios. Em níveis específicos, de acordo com as informações transmitidas pelo entrevistado, relativamente analisam o volume das transações e o saldo das contas.

Vale ressaltar que avaliar continuamente o controle interno propicia identificar os possíveis riscos expostos ao setor financeiro devido ao não cumprimento dos objetivos e metas operacionais. O gestor da empresa em estudo afirma que a é de responsabilidade administrativa esta avaliação, porém ressalta a suma importância do suporte da auditoria interna para fazer uma avaliação detalhada dos riscos e confrontar com os resultados do administrador, sendo assim a identificação e gerenciamento de riscos torna-se uma ação proativa e preventiva para mitigar possíveis erros.

Na ocorrência de riscos a empresa busca mensurar e classifica-los, tratando-os em uma escala de prioridades objetivando gerar informações concretas para assim tomar decisões. Ao identificar a ocorrência de um risco, as medidas adotadas são preventivas que servirão como um guia para reduzir a frequência com que ocorrem e as causas de exposição.

Diante do exposto, é notório que ao tomar medidas preventivas em relação a ocorrência de risco, a empresa adere a um sistema de controle interno de caráter preventivo que ao ser executado de forma permanente volta-se como principal método de auxiliar o gestor e corrigi possíveis desvios relacionados aos parâmetros pré-estabelecidos.

Cruz e Glock (2008, p.24) ressaltam que o processo de controle interno deve, preferencialmente, ter caráter preventivo, pois constitui em um instrumento gerencial transparente a toda e qualquer operação. Meirelles (1998) acrescenta que a ação preventiva tem como finalidade assessorar o gestor e dar apoio ao setor administrativo na busca pela integração do ciclo planejamento, orçamento, finanças e controle, buscando o melhor controle do gasto e utilizando de mecanismos eficientes, eficazes, econômicos e efetivos.

A tabela nº 3 apresenta os resultados dos questionamentos sobre os pagamentos.

**Tabela nº3 - Pagamentos**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
5. As contas são reais e representam efetivamente as obrigações?	<b>X</b>	
6. Existem senhas de acesso ao sistema de contas a pagar?	<b>X</b>	
7. Há controle de pagamentos para evitar atraso?	<b>X</b>	
8. Existe a possibilidade de um pagamento ser feito na duplicidade? Por quê?	<b>X</b>	
9. Há realização de reconciliações periódicas das contas a pagar com a contabilidade?		<b>X</b>
10. O responsável pelo as contas a pagar também é responsável pela	<b>X</b>	

conciliação contábil?		
11.Existem duas assinaturas escritas ou eletrônicas para efetuar os pagamentos ?		X

Fonte: Próprio autor (2016)

De acordo com as respostas obtidas e fornecidas na tabela nº3, referentes aos pagamentos, é possível identificar que as contas que são pagas são reais e representam efetivamente as obrigações ou as despesas decorrentes das compras feitas pela instituição. As senhas existentes de acesso ao sistema de contas a pagar e, são restritas apenas ao proprietário e gestor da empresa.

Segundo as informações coletadas, há um controle de pagamento para evitar os atrasos no contas a pagar, e a empresa nunca se deparou com situações de atrasos. Os pagamentos são feitos e controlados somente pelo proprietário e gestor da empresa, não existindo duas assinaturas escritas ou eletrônicas para efetuar o pagamento, os mesmos possuem um sistema de controle pelo computador no qual informam um demonstrativo de pagamento que deverão ou que já foram efetuados.

Mesmo utilizando um controle operacional, a gestão do objeto em estudo faz um controle manual desses pagamentos organizando-os em pastas, de tal modo, os dois meios de controle dos pagamentos conseguem emitir um relatório para acompanhamento periódico dos pagamentos executados e os que ainda estão em aberto.

Quando foi questionada a possibilidade de um pagamento ser feito na duplicidade e uma justificativa, o entrevistado afirma que pode ocorrer sim e conta uma situação que a empresa já passou em relação a este quesito. De acordo com o entrevistado, o pagamento em duplicidade pode ocorrer pelo fato de utilizar o sistema operacional e manual, pois os boletos além de serem enviados via correio podem ser emitidos pela internet.

O entrevistado depõe que por conta da empresa realizar uma remessa alta de vendas e ter entrado uma grande quantia de dinheiro no caixa, os pagamentos dos boletos foram antecipados e estes foram impressos via internet, porém a sociedade enviou normalmente os boletos na data programada de pagamento via correio, o gestor não se atentou ao fato e realizou novamente os pagamentos só percebeu quando a empresa entrou em contato para fazer a devolução do valor pago em duplicidade.

Outro ponto a destacar é que a empresa não realiza reconciliações periódicas das contas a pagar com a contabilidade, as reconciliações são realizadas em um longo período de tempo e é de responsabilidade daquele que executar os pagamentos. A conciliação contábil analisa os saldos da conta contábil e objetiva adequar o saldo da empresa condizendo a sua realidade e promove ajustes necessários na escrituração contábil. Esta medida é necessária para o suporte aos lançamentos contábeis conciliados com os documentos e relatórios dos setores da empresa. Conciliam-se as contas contábeis com os documentos e os diversos relatórios dos demais setores que dão suporte aos lançamentos contábeis.

A tabela 4 aponta os resultados referentes aos processos internos e as atividades de controle.



**Tabela 4 – Processos internos e atividades de controle**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
12. As atividades de controle adotadas pela unidade são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo?	<b>X</b>	
13. O setor financeiro utiliza algum dos sistemas de controle como ferramentas essenciais para manter a empresa em crescimento e contribuir no processo de gestão?	<b>X</b>	

Fonte: Próprio autor (2016)

Conforme a tabela 4, o entrevistado afirma que os métodos e as atividades adotadas pela unidade estão apropriados e funciona consistentemente de acordo com o plano ao longo prazo, pois a empresa alcança os objetivos e metas pré-estabelecidas pela instituição e, propicia resultados satisfatórios.

O planejamento das operações em longo prazo no âmbito empresarial proporciona um leque de benefícios, a exemplificar, a melhora da visão sobre o negócio e as variantes relacionadas a eles, identificação dos pontos a serem melhorados e aperfeiçoados e, principalmente, identificar as tendências que possibilita o desenho das necessidades futuras do mercado empresarial. No atual funcionamento societário, o planejamento de longo prazo é necessário para o sucesso da organização e deve ser adaptado ao âmbito competitivo de modo que se torna parte integrada a uma gestão responsável e democrática.

Quando questionado sobre a utilização dos sistemas de controle no setor financeiro como ferramentas essenciais para manter a empresa em crescimento e contribuir no processo de gestão, o entrevistado responde positivamente. Após analisar os dados, percebe-se a utilização do sistema de controle administrativo que são abrangentes ao plano organizacional e a metodologia procedimental da eficiência operacional e do cumprimento das diretrizes administrativas, ou melhor, relacionada diretamente aos registros contábeis. A sociedade em estudo utiliza tal sistema no fluxo de caixa, no controle dos bancos, nas contas a receber e a pagar, e no controle de estoques.

Em relação ao fluxo de caixa se faz provisões de entrada e saída de dinheiro para a instituição, fazendo também o controle dos prazos de vendas, compras e pagamentos obrigatórios e o planejamento da capacidade financeira da empresa. O controle do fluxo de caixa serve para progredir a situação econômica e financeira da empresa, através do equilíbrio entre lucratividade dos relatórios e saldo em caixa que são proporcionadas pela progressão das despesas, vendas e a rotação dos estoques.

Ainda, sobre o ponto de vista da empresa, o controle de contas a pagar, a receber e as estocagem deve ser realizado com muita atenção e responsabilidade, destacando a importância de desenvolver o sistema de controle em relação essa característica. Quando executados o controle no contas a receber, a instituição garante a realização dos recebimentos via instituição financeira quanto via caixa de forma imediata, integral e corretamente registrada.

Em relação às contas a pagar, o uso do sistema verifica se as compras estão sendo adequadas para a realidade econômica da empresa. O controle de estoque evita as despesas decorrentes da estocagem, permitindo controlar que o estoque não esteja demasiado, insuficiente ou atrasado a fins de evitar situações indesejáveis. Sendo assim, a partir do controle são permitidos os conhecimentos e aplicação do equilíbrio das situações aos itens de estocados.

O sistema de controle interno utilizado pela empresa contempla o controle das contas bancárias, já que atividades de recebimentos e pagamentos, em sua maioria, ocorrem através dos bancos. É utilizado relatórios para fazer o controle diário das transações da conta corrente

objetivando estar ciente das movimentações da conta bancária, bem como identificar a natureza das aplicações feitas nesta conta. Valem acrescentar que extratos bancários não garantem por si só, informações fidedignas, por isso a necessidade do controle e contabilização através dos avisos emitidos pelos bancos a cerca dos débitos e créditos efetuados na conta corrente.

Diante do exposto, percebe-se que mesmo com a centralização das funções restringidas unicamente ao proprietário, gestor da empresa, existe um amparo consciente e responsável mediante a utilização de alguns métodos do controle interno para alcançar resultados e subsidiar o processo de gestão e tomada de decisão.

Ao examinar um sistema de controle interno, compreendemos que todas as áreas compreendem-se em um conjunto, e os procedimentos são desenvolvidos em todas elas. Nota-se que as atividades desenvolvidas por esta metodologia são inúmeras, adotando procedimentos de registros formulários, vias, aprovações, autorizações. O sistema de controle interno utilizado pela empresa em estudo pode ser classificado como adequado, porém aprimorável. Algumas atividades da empresa são realizadas com procedimentos compatíveis de modo a alcançar os objetivos propostos, porém existem fatos em que seria recomendável o aprimoramento e aperfeiçoamento do sistema de acordo com as necessidades da instituição tornando-se confiável, econômico e possivelmente adequado.

A título de exemplo, podemos verificar a suma necessidade do suporte do manual de procedimentos para a boa condução das decisões a serem tomadas em situações divergentes e rotineiras de uma instituição comercial. A empresa em estudo, mesmo com uma quantidade pequena de colaboradores, documentar o manual de procedimentos de acordo com as circunstâncias do ambiente, envolver os funcionários de forma processual em algumas decisões necessárias, padronizando as operações e minimizando os riscos expostos a estas atividades.

Verifica-se também a utilização de um sistema de controle cujos procedimentos são executados manualmente, sugere-se que seja adotado e aprimorado um sistema eletrônico para evitar erros possivelmente decorrentes da operacionalidade manual, não pressupondo uma idéia que o sistema manual seja totalmente inconsistente. As planilhas do "Excel" instaladas a partir de software serão úteis no processo decisório e no processo de planejamento.

Seria importante que a gestão da empresa em análise contratasse um profissional de auditoria para uma atuação freqüente na empresa, de forma que este pudesse manter a análise do controle de saldos e da documentação permanente, mesmo que estas ocorram em uma quantidade mediana de operações e setores, agregando assim funções e responsabilidades para pessoas preparadas para a respectiva atividade.

Em relação aos pagamentos, o mecanismo de conferir documentos que estão sendo pagos, acompanhar os valores repassados e controlar tais pagamentos utilizando uma rubrica adequada é plausível na gestão desta empresa.

Após a aplicação do questionário e da conversa com o gestor foram realizados alguns testes de procedimentos para conhecer quais práticas são vigoradas e se estão adequadas a realidade da empresa de modo que permita registro pertinentes e apurações corretas.

Attie (1998) conceitua esses testes com uma confirmação processual das informações documentadas pelos sistemas de controle, de forma efetiva e concreta, ou melhor, avaliar se os procedimentos existentes foram executados de maneira uniforme por um período de tempo.

Analisou-se as pastas de contas a pagar, os relatórios de pagamentos, notas fiscais, folha de pagamento, produtos estocados, andamento das vendas, cheques e se nota o registro de todas as operações, que todas as atividades da empresa são informadas e, assim, não houve nada diferente em relação à documentação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, o presente estudo e as pesquisas realizadas objetivaram analisar as contribuições proporcionadas pelo controle interno no processo de tomada de decisão na gestão do setor financeiro de uma empresa de caça e pesca. Conclui-se que a utilização dos controles internos no ambiente empresarial contribui na identificação de erros e fraudes, assegura à descoberta de possíveis falhas humanas, evita perdas futuras, irregularidades, facilita o andamento das atividades gerenciais, favorece resultados operacionais satisfatórios da empresa, ter uma boa gestão, um bom funcionamento dos sistemas, geram lucros maiores e, desse modo, dá um suporte confiável aos gestores no momento de tomar decisões rápidas e seguras.

O arcabouço teórico utilizado para essa pesquisa possibilitou um conhecimento prévio e aprofundado sobre o tema abordado, levantou informações imprescindíveis para analisar os dados pesquisados e a formular todas as conclusões de acordo com os objetivos do estudo que permitiram abordar as contribuições dessa ferramenta gerencial.

Identificou-se a utilização de ferramentas do sistema de controle interno no fluxo de caixa, no controle dos bancos, nas contas a receber e a pagar, e no controle de estoques. De acordo com as necessidades da referida instituição, o sistema de controle usado pode ser classificado como adequado, entretanto deve ser aprimorado a fins de melhorar a realização dos procedimentos gerenciais e organizacionais.

Ao analisar a eficiência do controle interno nota-se que essa metodologia é essencial para auxiliar a tomada de decisão subsidiada pela influência positiva nas atividades operacionais ao passo que saiba a forma, quando e onde controlar. Vale acrescentar, que de certa forma existe uma resistência e despreocupação relacionadas à adequação de sistemas de controle interno, e os que são realizados visam somente suprir as necessidades administrativas não sendo alusiva a valorização da suma necessidade de se ter um controle interno.

A hipótese levantada nessa pesquisa ressaltou bem a importância dessa ferramenta de gestão, e foi confirmada no decorrer desse estudo, pois a atuação do controle interno no setor financeiro de uma empresa vai além de sanar irregularidades, falhas e prevenir erros cometidos ao longo do processo gerencial, como também instrumento primordial no processo decisório por parte do gestor, no fiel cumprimento da missão da sua empresa. Assim, o controle interno no seu processo de gerenciamento financeiro, administrativo, operacional e contábil vem corroborar para firmar as contribuições da sua utilização na tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

AICPA – American Institute of Certified Public Accountant: Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Norte Americano de Contadores Públicos.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**: 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1998.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, RajivD.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAÚJO, C. Estudo de caso. **Métodos de Investigação em Educação**. Portugal, p. 3-23, 2008.

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade, Resolução nº 321/72

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2.ed.São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro:Campus, 2003.

CREPALDI, S. A. Auditoria Contábil: teoria contábil. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GOMES, Josir Simeone. **Controle gerencial na era da globalização**. Contabilidade Vista & Revista, 8(2), out.1997.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ALVES, Murilo Maia. **Gerência estratégica da tecnologia da informação: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro:Livros Técnicos e Científicos, 1992.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio de língua portuguesa**. Nova Fronteira, 2002.

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

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BRENDA, Michael T. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

IBRACON, Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. Disponível em:<<http://www.ibracon.com.br>>. Acesso em: 2 de Abril. de 2016.

JUND, Sérgio Lopes. **Auditoria, conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOONTZ, Harold O'DONNELL. **Princípios de administração**. 11.ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Luís M., PEREZ Jr., José H., SILVA, Carlos A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa da. **Auditoria em Ambiente de Internet**. São Paulo: Atlas, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.