

IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA THOMAS E ZAMIN LTDA

Darissa Karine Tomas Herrmann¹
Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi²
Tiago Francisco Camargo³

RESUMO

O presente estudo propõe a construção de ferramentas que auxiliarão os controles internos de uma empresa de pequeno porte do setor de comércio. A implantação de controles internos ajuda no planejamento das rotinas e no controle de seus recursos financeiros no decorrer do período. Para realizar a pesquisa será realizado um diagnóstico da situação atual da empresa, para elaborar os controles internos de acordo com as necessidades da empresa, buscando suprir as necessidades administrativas, demonstrando os relatórios que serão gerados por meio dos controles internos facilitando a tomada de decisão. A metodologia usada consiste em um estudo de caso com abordagem descritiva, as informações foram coletadas por meio de um questionário, uma entrevista e análise documental fornecida pela empresa e a técnica de análise utilizada será a qualitativa. Esse estudo é importante por demonstrar a fragilidade das empresas por não possuir um sistema de controles internos adequado. Conclui-se que esse estudo trará mudanças significativas definindo ações que serão utilizadas para atingir os objetivos estabelecidos para o crescimento financeiro do seu negócio.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Controles Internos. Contabilidade.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade, desde seu surgimento, busca fornecer informações econômicas para vários usuários de forma que proporcione decisões racionais (IUDÍCIBUS, 2000). De acordo com Crepaldi (1998), o grande objetivo da contabilidade é planejar e só é possível quando se tem um sistema de controles confiáveis.

O caminho a ser adotado para que a contabilidade se transforme em ferramenta de ação administrativa e se torne um instrumento gerencial é um sistema de informação contábil. O sistema de informação exige planejamento para a produção dos relatórios, para atender plenamente os usuários (IUDÍCIBUS, 2000).

¹ Artigo com base no trabalho de conclusão de em Ciências Contábeis da UCEFF. E-mail: darissaherrmann@gmail.com.

² Docente da graduação da UCEFF. Mestrado profissional em Administração na Unoesc - Campus Chapecó. E-mail: citaniapilatti@hotmail.com.

³ Docente da graduação da UCEFF. E-mail: tiago.camargo@uceff.edu.br.

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 às políticas traçadas pela administração, os ativos tenham sua integridade protegida e as operações sejam adequadamente registradas.

As empresas do ramo de comércio varejista, supermercados, estão inseridas em um contexto altamente competitivo. Para que se mantenham de forma sólida no mercado é fundamental que desenvolvam e implantem sistemas de controles de gestão eficientes, mas, não basta apenas que as empresas tenham controles internos é preciso que as informações geradas sejam compreendidas pelos gestores.

Diante do exposto, criou-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais controles internos podem ser implantados para a melhoria na gestão de um mercado de pequeno porte localizada em Anchieta-SC?**

Propor a importância e eficácia de um modelo de gestão baseada em controles internos e relatórios gerenciais que auxiliarão a tomada de decisão. Segundo Sá (2002), os procedimentos internos são todos os métodos e procedimentos adotados pela empresa internamente para proteger seus ativos, bem como controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliando a eficácia, além de assegurar a boa aplicação das estratégias da empresa.

O objetivo do controle para Oliveira e D'Ávila (2002) é verificar e assegurar os cumprimentos das políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais além de obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões, prevenindo erros e fraudes.

Para Attie (1998, p. 210) “O estudo do controle interno dos ciclos operacionais visa dar configurações e conhecimentos das práticas dotadas ao longo de um caminho horizontal que envolve o nascimento, percurso e finalização de um evento ou transação”.

Os controles internos adotados nas organizações estão ligados aos planejamentos, pois são através dos mesmos que são criados procedimentos e objetivos a serem alcançados pela organização. Os controles internos e sua gestão adequada possibilitam a tomada de decisão quase imediata por parte dos gestores, além de prevenir ações que possam prejudicar o funcionamento da empresa.

O estudo justifica-se por possibilitar que os gestores visualizem a importância dos

controles internos para a organização, bem como para a obtenção de informações úteis e confiáveis na tomada de decisões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados os assuntos que servirão como base para o desenvolvimento deste estudo. Serão tratados assuntos como: contabilidade e controles internos.

2.1 CONTABILIDADE

A contabilidade é muito antiga e sempre existiu. É um instrumento que fornece o máximo de informações para auxiliar a tomada de decisões dentro e fora da empresa (MARION, 1998). O surgimento da contabilidade no Brasil esteve associado à expansão comercial e econômica da região. O Brasil teve seu desenvolvimento na contabilidade muito tempo depois de outros países (COELHO; LINS, 2010).

Para Favero et al. (2011), a contabilidade desenvolve-se buscando sempre responder aos anseios da sociedade, tendo como objetivo principal gerar informações para o controle e tomada de decisões. Os principais fins da contabilidade são de assegurar o controle e fornecer informações como suporte a tomada de decisão, tanto dos usuários internos, como dos usuários externos das empresas. Dessa maneira permite a cada grupo de usuário a avaliação da situação econômica e financeira da entidade (SANTOS et al., 2014).

A verdade é que a contabilidade deve gerar as informações de acordo com as necessidades de seus usuários, quanto mais rapidamente surgir a informação, maior é a possibilidade de se tomar boas decisões (FAVERO et al., 2011).

A contabilidade sem dúvida é a maior fonte de informações sobre o patrimônio da empresa, permitindo conhecer, todos os fatos que ocasionaram alteração qualitativa ou quantitativa, servindo de bússola na administração dos negócios e contribuindo para o alcance dos objetivos. Somente com a sua utilização o empresário terá as informações necessárias para sua decisão (SILVA, 2002).

A contabilidade informa, coleta, registra, resume e interpreta os dados que afetam diretamente a situação patrimonial, financeira e econômica das empresas. Desta forma a

contabilidade consegue realizar isso por meio dos registros de formação, movimentação e da variação do patrimônio das entidades, transformando em demonstrações contábeis. Exercendo assim um verdadeiro controle, fornecendo informações necessárias para a tomada de decisões (ATHAR, 2008).

A contabilidade busca atender as necessidades da sociedade, gerando informações que auxilia o controle e a tomada de decisões. A contabilidade obtém os dados por meio de documentos, sintetiza-os e apresenta em forma de relatórios. Assim, os administradores podem tomar as decisões de acordo com as necessidades de sua empresa (FAVERO et al., 2011).

Afirma Marion (2011) que, a contabilidade é um valioso instrumento na tomada de decisões, tanto para os usuários de dentro da empresa, quanto os usuários fora dela. As instituições que não possuem uma contabilidade adequada e organizada são consideradas empresas que possuem uma má gerência.

2.2 CONTROLES INTERNOS

Controles internos são implantados com o objetivo de proteger os ativos da empresa de possíveis furtos, perdas ou uso indevido por parte de colaboradores ou terceiros. Servem também para que se possam tomar as decisões com maior agilidade e segurança, fornecendo um ambiente saudável, atendendo as necessidades de seus clientes e seus objetivos sociais (ALMEIDA, 2009).

Segundo Guimarães (2001), em seu artigo publicado na revista brasileira de contabilidade, que o surgimento do controle interno ocorreu por meio da necessidade de cobrir as fragilidades mais comuns no dia-a-dia das organizações.

Almeida (2003), afirma que o controle interno representa para as empresas um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas que busca proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução dos negócios da empresa.

Na mesma linha de pensamento, Migliavacca (2004) relata que o controle interno é definido como o planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de proteger seus ativos, verificar se o suporte dos dados contábeis está adequado, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção.

Franco e Marra (2001) entendem que controle interno são todos os instrumentos contábeis da empresa voltados para a vigilância e fiscalização, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da organização e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Mautz (1987) diz que o controle interno é usado para descrever todas as medidas tomadas pelos titulares e gerentes de organizações empresariais para dirigir e controlar os empregados.

D'Avila e Oliveira (2002) consideram que o controle interno é um processo executado por pessoas. Afirmam que o comportamento humano e a cultura interna de cada organização vão direcionar as principais características do controle interno.

Segundo Attie (2012), existem elementos indispensáveis para um controle interno adequado, onde uma falha em qualquer um deles pode comprometer o funcionamento eficaz de qualquer sistema. Por meio do Quadro 01 observamos os elementos indispensáveis para o bom funcionamento de um controle interno.

Quadro 01: Elementos do Controle Interno

Plano de Organização	É a maneira pela qual um sistema é organizado, consiste em dividir uma estrutura organizacional de forma adequada e balanceada onde desta forma as relações de autoridade e responsabilidade entre os níveis sejam estabelecidas pelas parcelas de trabalhos exigidas pela empresa em relação ao seu objetivo.
Métodos e medidas	Estabelecem a forma e o caminho da comparação e julgamento para que se chegue a um determinado fim, um exemplo disso é o planejamento, que leva em conta a definição dos procedimentos que deve ser realizado sendo prático, econômico e eficaz, promovendo o controle sobre as operações e atividades executadas e formalizadas.
Proteção do Patrimônio	Estabelece como os patrimônios da empresa devem ser salvos, defendendo os bens e direitos da entidade, essa proteção do patrimônio possibilita a manutenção e guarda dos interesses da empresa.
Exatidão e Fidedignidade	Se refere à forma adequada e precisa de observar os elementos dispostos na contabilidade, se for realizada de forma exata e fidedigna pode solucionar qualquer divergência que possa vir a ocorrer.

Fonte: Attie (2012).

O Quadro 01 mostra que os elementos que compõe o procedimento de controle interno dentro de uma empresa estabelecem métodos de organização dos sistemas, aprimorando a estrutura organizacional, sendo definidos os objetivos e a execução dos planejamentos, para que alcancem um determinado fim, protegendo o patrimônio da empresa, evitando divergências nas informações.

De acordo com Perez Junior (2004), controle interno é um processo realizado pelo conselho de administração da empresa, desenhado para oferecer segurança na realização dos

objetivos da organização. Compreendendo os planos e métodos adotados pela empresa, protegendo assim seus bens.

Para Zanette, Alberton e Dutra (2008), os controles internos podem ser caracterizados como administrativos e contábeis. Administrativos são os ligados à eficiência operacional e à obediência às diretrizes administrativas e contábeis são os que visam a proteção patrimonial e a qualidade da informação contábil.

Silva Júnior (2001), afirma que existem três objetivos básicos que devem ser atingidos com o sistema de controle interno, para que se possa considerá-lo eficiente: a) integridade, que confere a segurança de que todas as operações sejam captadas pelo sistema contábil; b) existência, referente a um controle dentro do sistema que assegure que a informação captada de fato existe e foi devidamente aprovada; e c) precisão, que se relaciona com a adequada captação, pelo sistema, dos valores e quantidades das operações.

2.2.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um instrumento utilizado pelo administrador para obter uma eficiente gestão empresarial. A administração do ativo é muito importante, pois se deve ter em mente os objetivos da administração financeira: liquidez e rentabilidade (ZDANOWICZ, 1992).

Para Assaf Neto e Silva (1997), uma boa administração de recursos financeiros, reduz a necessidade de aquisição de capital de terceiros, diminuindo os juros, e consequentemente influenciando no aumento do lucro, devido às baixas despesas financeiras. O objetivo fundamental para gerenciar os fluxos de caixa é aumentar a liquidez das entradas de caixa em relação aos desembolsos.

O fluxo de caixa projetado para curto prazo é um modelo construído com o objetivo de observar como o saldo de caixa da empresa se comportará no período considerado (SÁ, 2006). Para Frezatti (1997), o caixa representa o grande objetivo dos investidores que optaram por alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa.

Para Zdanowicz (1992), o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão, não comprometendo os recursos financeiros, selecionando o uso das linhas de crédito menos

onerosas, determinando o quanto à organização dispõe de capitais próprios, utilizando a melhor forma possível.

Para Warren, Reeve e Fess (2008), uma das principais demonstrações financeiras é a demonstração dos fluxos de caixa, pois seus relatórios ajudam os administradores a avaliarem as operações passadas e planejar as futuras atividades da empresa. O fluxo de caixa líquido representa o aumento ou a diminuição do caixa no período.

2.2.2 Controle de Estoques

O controle de estoque nem sempre é uma tarefa fácil. O administrador de estoques lida com inúmeros problemas, na qual o mesmo utiliza várias ferramentas que o auxilia a chegar numa solução (GONÇALVES; SCHWEMBER, 1979).

É possível estabelecer regras de decisão assertiva aos itens um por um, pois é com base nessas decisões, que os profissionais responsáveis desempenhem o papel de controlar com eficiência cada um desses itens. É de grande importância os estoques para as empresas, mas também é importante para os próprios consumidores, que nesse caso assume um papel importante, pois se trata do atendimento ao cliente (RIBEIRO, 2012).

Segundo Viana (2000), estoques ajudam a maximizar o atendimento aos clientes protegendo a empresa de qualquer surpresa que possa ocorrer em meio aos processos do marketing ou vendas.

A ambição de qualquer empresa, é prever o que exatamente seus clientes querem e quanto querem, prevenindo e até mesmo evitando possíveis incertezas em suas demandas. Algumas delas se baseiam por número de pedidos, por quantidade de vendas de anos antecedentes, por números de entregas executado com pontualidades, enfim, tudo para seja possível, atender à necessidade com prazo e quantidade exata (RIBEIRO, 2012).

Quando se fala em estoques, se fala em valores. Equilibrar um estoque requer custos agregados. Segundo Arnold (1999), o problema é equilibrar o estoque com alguns fatores. A função dos estoques é maximizar as vendas, aperfeiçoar o planejamento e controle de produção, quanto maior o investimento, maior será o comprometimento e responsabilidade de cada departamento. Minimizar perdas e custos, aperfeiçoar investimentos, reduzindo as necessidades de capital investido (DIAS, 2010).

No atual cenário mercadológico, as empresas vislumbram todas as vantagens competitivas possíveis em relação aos seus concorrentes. Os estoques, por representarem um significativo investimento de capital, devem ser vistos como um fator potencial de geração de negócios e lucros. Diante disso a otimização de estoques é uma das principais metas a serem alcançadas por gerentes de produção (PALOMINO; CARLI, 2008).

Conhecer o estoque de uma organização é um desafio, as empresas podem ter certos produtos em excesso e outros em quantidades insuficientes. O desafio de uma gestão de estoque não é reduzir o estoque, para reduzir custos nem ter estoque em excesso para atendimento das demandas, mas sim ter a quantidade correta para alcançar as prioridades competitivas da empresa de modo mais eficaz. Sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois, o estoque funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto (DIAS, 2010).

De acordo com Chiavenato (2005) estoque é a composição dos materiais que não são utilizados em determinado momento, mas que existem em função de futuras necessidades. Para Krajewski; Ritsman; Malhotra (2009), estoque é gerado quando o recebimento de materiais, peças ou bens acabados é superior à sua utilização ou saída, sendo esgotado quando a utilização é superior ao recebimento.

Segundo Montanheiro e Fernandes (2008), uma eficiente gestão de estoque possibilita à organização melhorias significativas na sua administração, uma vez que representa uma melhora na eficiência da realização da produção planejada, traz maior segurança nas tomadas de decisões.

2.2.3 Contas a receber

São contas que evidenciam os direitos que serão realizados posteriormente ao término do exercício social seguinte, como os derivados de vendas, antecipação ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas, ou participantes do produto da empresa (AREND, 2001).

Quando a empresa vende a prazo para seu cliente ou faz concessão de crédito está sujeita a perdas monetárias, pois investirão em ativos que não estão protegidos pela inflação. Em ambientes inflacionários a análise de valores a receber pela empresa de seus clientes, deve sempre ser feita baseado no valor presente (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

As contas a receber são contabilizadas pelas vendas a prazo, que ocorrem após a liberação do crédito. As vendas geram para a empresa riscos de inadimplência e custos com a consulta do crédito do cliente, cobrança e a forma de recebimento, por outro lado os lucros são maiores devido ao aumento das vendas ocorridos pela facilidade do pagamento (HOJI, 2003). O serviço de contas a receber indica duas funções principais, conceder crédito ao cliente e fazer as cobranças das dívidas dos mesmos para com a empresa (SILVA, 1982).

2.2.4 Contas a pagar

Bernardi (2003), afirma que a operação de contas a pagar primeiramente atende a dois requisitos básicos, segurança e controle de pagamentos e programação financeira. Os gastos nos quais a empresa se envolve, geram desembolsos, iniciando assim um processo, a partir do compromisso assumido, mediante solicitação, pedido de compra, notas, relatórios de despesa, recibos, comprovantes.

Para efetivar a autorização dos pagamentos e a inclusão dos gastos no controle financeiro da empresa, deve ser realizada algumas observações de acordo com Bernardi (2003), a propriedade do gasto, os documentos de origem e das aprovações de acordo com o grau de delegação, os documentos legais e fiscais, documentação verdadeira e exata e a comprovação do recebimento do objeto dando origem às contas a pagar.

De acordo com Atkinson et al. (2008, p.615), “O controle das operações considera controle sob a perspectiva de melhoria do processo, enquanto o controle financeiro avalia sucesso financeiro de uma empresa [...]”.

A forma de funcionamento da ferramenta contas a pagar dentro das empresas é considerado um ponto frágil em qualquer instituição, de acordo com Bernardi (2003), essa ferramenta deve ser tratada como uma parte muito importante, e merece muitos cuidados, atenção, avaliação e estruturação.

3 METODOLOGIA

Metodologia de acordo com Collis e Hussey (2005, p.61) “refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados”. Lakatos e Marconi (2007) afirmam que os métodos científicos não são de utilização exclusiva da

ciência, sendo possível usá-los para a resolução de problemas do cotidiano. Destacam também por outro lado que, não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

O método utilizado será o indutivo que de acordo com Gil (2008), serve para que os estudiosos da sociedade deixassem a postura especulativa e adotassem a observação como procedimento indispensável para atingir o conhecimento científico. Nesse sentido não há como deixar de reconhecer e destacar a importância do método indutivo na constituição das ciências sociais.

O método indutivo segundo Lakatos e Marconi (2007), é um processo mental, partindo de dados particulares, buscando uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões de conteúdos que são mais amplos do que o das premissas nas quais se basearam.

No trabalho foi usada como base uma pesquisa descritiva, onde foi feita descrição dos processos de uma empresa do ramo de supermercado. Gil (2008) afirma que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

O delineamento da pesquisa foi por meio de um estudo de caso, o qual ocorre em uma única empresa, sendo assim um único caso. Também foi utilizado para realização do trabalho as técnicas bibliográfica e documental.

Para Raupp e Beuren (2004), a pesquisa do tipo estudo de caso realiza-se principalmente pelo estudo de apenas um único caso. Este estudo tem preferência quando se deseja aprofundar conhecimentos a respeito de determinado caso específico.

Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica realiza-se por meio de registros disponíveis, geradas a partir de pesquisas anteriores, como livros, artigos etc. Utiliza dados já trabalhados por outros pesquisadores corretamente registrados. O pesquisador trabalha com as contribuições dos autores dos estudos analíticos que constam nos textos.

Severino (2007) descreve que a pesquisa documental ocorre como uma ampla fonte de documentos seja documentos impressos ou não. Nestes casos, os conteúdos dos textos são ainda matéria-prima, fazendo com que o pesquisador desenvolva sua análise e investigação a partir desses documentos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2008), a aplicação dos instrumentos para a coleta de dados exige do pesquisador muita paciência e esforço pessoal, pois essa tarefa exige muito mais tempo do que se supõe. Para realização desta pesquisa será aplicada uma entrevista

semiestruturada que foi adaptada do trabalho de conclusão de curso (TCC) de Oliveira (2009) e para formalizar o estudo de caso e garantir a precisão das informações coletadas, será realizado, em um segundo momento, a aplicação de um questionário ao proprietário da empresa, que foi adaptado do trabalho de TCC de ROSA (2007).

A entrevista consiste na ação em que pesquisador e o pesquisado ficam frente a frente e o pesquisador formula perguntas de acordo com o seu interesse de pesquisa. É uma das técnicas de pesquisa mais utilizada no meio social por diferentes profissionais a partir de diferentes interesses (GIL, 1999).

Segundo Gil (1999), o questionário é um instrumento de investigação composto por um número de questões apresentadas às pessoas envolvidas na pesquisa. Podem ser auto aplicados ou aplicados. Podem ser enviados por correio, que, após o preenchimento, serão devolvidos pelo participante para o pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A população alvo são os estabelecimentos comerciais do segmento mercadista e a amostra é um supermercado localizado na cidade de Anchieta no estado de Santa Catarina. De acordo com Beuren et al. (2008, p. 118) “População ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para um determinado estudo”.

A análise utilizada é a qualitativa que procura captar as características essenciais, os significados, as convergências e divergências dos conteúdos das entrevistas e dos documentos, utilizados na pesquisa, segundo Laville e Dionne (1999, p. 214-215), “permite abordar atitudes, valores, representações, mentalidades e ideologias”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foi aplicado um questionário e uma entrevista junto à administradora e observou-se com ênfase a falta de controle efetivo na área financeira, onde não é realizado nenhum controle gerencial e nem desenvolvido qualquer demonstração para auxiliar a tomada de decisão, como o acompanhamento diário das entradas e saídas de dinheiro empresa.

Verificou-se a rotina da empresa, onde foi observado que não há uma exata programação das contas a pagar e a receber. Os gestores não sabem informar o quanto a empresa apurou de saldo no final de cada período, por não possuir um fluxo de caixa pertinente à empresa.

A empresa não possui procedimentos internos detalhados, percebe-se que não existe uma conciliação bancária e nem um controle efetivo das contas a pagar, as mesmas são pagas no dia do vencimento, sem nenhuma programação antecipada. Essa falta de programação ocasiona algumas vezes o pagamento de juros e multas.

A proprietária realiza um controle manual utilizando uma pasta de arquivo simples onde organiza por data todos os boletos que estão por vencer. Não existe um controle informatizado destas informações das contas a vencer, dificultando a visualização imediata do saldo de contas a pagar por data. O controle de caixa da empresa é realizado por meio de anotações simples em um caderno normal.

O controle das contas a receber é realizado, por meio de fichas que ficam armazenadas em um fichário comum. Os dados dos clientes são os mais básicos possíveis, em alguns casos a ficha esta preenchida apenas com o apelido do cliente.

Por não possuir um controle informatizado das contas a receber a empresa não sabe informar o tempo que leva para que esses saldos entrem em seu caixa. Essa falta de controle também dificulta na hora de saber o valor real que a empresa tem para receber até o fim de cada período.

Com base nas informações diagnosticadas algumas sugestões serão propostas, como o controle gerencial das contas a pagar e a receber e a criação do fluxo de caixa. A construção do fluxo de caixa melhora a qualidade das informações, que afetaram as tomadas de decisões e os processos internos, com maior confiabilidade, agregando valor à empresa para sua competitividade empresarial.

4.1 PROPOSTA DOS PROCEDIMENTOS A SEREM IMPLANTADOS

Diante dos dados coletados, propõem-se desenvolver um modelo de controle interno que venha a facilitar a administração desta empresa e em conjunto a estes controles a construção de um fluxo de caixa para que sirva de sustentação e relato da situação financeira da mesma. Será sugerida a elaboração diária de um livro caixa mantendo em dia e registrados todas as movimentações realizadas no decorrer do período.

Para isso foi implantado por meio do Quadro 02 a ferramenta 5W2H para visualizar as ações de melhoria nos controles internos da empresa.

Quadro 02: Ações de melhoria

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Implantar controle por meio de livro caixa	Gestor da empresa	Empresa	Melhorar a administração dos recursos	Até dezembro de 2017	Através do livro caixa manual	R\$ 20,00
Inserir controle de contas a receber	Gestor da empresa	Empresa	Programação de pagamentos com os recursos recebidos	Até dezembro de 2017	Elaborando Planilha de Excel	R\$ -
Inserir controle de contas a pagar	Gestor da empresa	Empresa	Planejamento do valor necessário para saldar as obrigações da empresa	Até dezembro de 2017	Elaborando Planilha de Excel	R\$ -
Inserir um fluxo de caixa	Gestor da empresa	Empresa	Maior visibilidade da vida financeira da empresa, e auxílio na tomada de decisões	Até dezembro de 2017	Elaborando Planilha de Excel	R\$ -
Inserir controle de estoques	Gestor da empresa	Empresa	Torna mais visível o que é necessário repor na empresa	Até dezembro de 2017	Elaborando Planilha de Excel	R\$ -

Fonte: Dados pesquisa (2017).

A ferramenta exibida no Quadro 02 foi desenvolvida com base nos estudos de Bif (2010) e Tormen (2016) onde os autores por meio de sua pesquisa descrevem que a ferramenta 5W2H demonstra para onde as empresas devem seguir com as melhorias propostas. Representado por meio do quadro 02 as carências administrativas e financeiras encontradas na empresa em estudo.

a) Implantar controle por meio de livro caixa: é importante, pois o livro caixa serve para controlar a movimentação financeira das empresas, por meio do registro de todas as entradas e saídas de forma cronológica. Nele são lançados todos os gastos realizados como notas fiscais, duplicatas, pró-labores, folha de pagamento, recibos, cupons fiscais etc., além de todas as receitas oriundas de vendas. O quadro 03 demonstra um exemplo de livro caixa.

Quadro 03: Livro Caixa

LIVRO CAIXA				
DATA	DESCRIÇÃO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
SALDO DO MÊS ANTERIOR				R\$ -
___/___/____		R\$ -	R\$ -	R\$ -
___/___/____		R\$ -	R\$ -	R\$ -
___/___/____		R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por meio do Quadro 03 foi sugerido o modelo de livro caixa, que é essencial para demonstrar para os gestores as movimentações diárias da empresa. Esse modelo foi adaptado do TCC de Tormen (2016) que o sugeriu como ferramenta de apoio a gestão. O livro caixa é um livro auxiliar que registra as movimentações do dinheiro que entram e saem do caixa da empresa. Para que se tenha um controle confiável e preciso do livro caixa é necessário realizar diariamente o fechamento (MONTOTO, 2015).

b) Inserir um controle para as contas a receber: possibilita o fornecimento das informações sobre um dos ativos mais importantes que a empresa dispõe: os créditos a receber originados de vendas a prazo. Esta conta não gera receitas, mas pode gerar prejuízos em função de necessidade de desconto de seus recebíveis para obtenção de recursos financeiros antes do prazo de vencimentos das duplicatas (OLIVEIRA, 2002).

O Quadro 04 demonstra o modelo sugerido de planilha de contas a receber, importante para que a empresa saiba o montante que tem de receitas a receber.

Quadro 04: Contas a Receber

CONTAS A RECEBER				
Cliente: Silvio Santos			Contato: 49 9999-9999	
Data	Descrição	Valor	Assinatura	Recebido
__/__/__		R\$ -		__/__/__
__/__/__		R\$ -		__/__/__
Total do Mês		R\$ -		__/__/__

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Quadro 04 apresenta o modelo indicado aos gestores de controle de contas a receber. Esse modelo foi desenvolvido com base no trabalho de Zenni (2007). O controle de contas a receber é, de fato, um controle bem importante para a empresa, pois envolve o ingresso de valores, representativos de sua manutenção e desenvolvimento. O controle de contas a receber deve ser combinado com o controle das contas a pagar, já que quando sincronizados não prejudicam o capital de giro da empresa.

c) Definir o controle de contas a pagar é muito importante, pois são compromissos assumidos pela empresa. Esse controle deve ser realizado diariamente, já que envolve uma quantidade de dinheiro relevante que deve ser programada com antecedência. Classificada como uma conta credora do passivo é creditada no ato da sua compra ou despesa e é debitada na realização efetiva do seu pagamento (OLIVEIRA, 2002). O Quadro 05 sugere um exemplo de controle para as contas a pagar da empresa.

Quadro 05: Contas a Pagar

CONTAS A PAGAR					
					Mês: 09/2017
Data	Fornecedor	Nº Doc	Tipo Doc	Valor	Vencimento
___/___/___				R\$ -	___/___/___
___/___/___				R\$ -	___/___/___
___/___/___				R\$ -	___/___/___
___/___/___				R\$ -	___/___/___
___/___/___				R\$ -	___/___/___
Total a pagar no mês				R\$ -	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As contas a pagar necessitam de um controle bem específico para que se possam visualizar com facilidade os valores das obrigações que a empresa tem a cumprir junto a seus fornecedores. O Quadro 05 foi adaptado do trabalho de Tormen (2016) e demonstra a importância do controle das contas a pagar diante a manutenção do capital de giro.

Zenni (2007), também usa em seu trabalho o controle de contas a pagar como uma melhoria na gestão, pois, facilita o entendimento e compreensão do administrador referente a tudo que a empresa possui de saldo devedor. Buscando maneiras para diminuir esses valores, como pagar os títulos nos prazos evitando multas e renegociar valores com os próprios fornecedores.

d) O fluxo de caixa é muito importante para o processo de tomada de decisão. A empresa que mantém seu fluxo de caixa atualizado pode observar as suas entradas em relação as suas saídas. A inclusão do fluxo de caixa nas rotinas administrativas pode auxiliar o controle dos recursos recebidos e pagos pela empresa no decorrer dos períodos, oferecendo ao gestor uma visão mais clara de como sua empresa está e como o seu dinheiro está sendo trabalhado (ZDANOWICZ, 1992). Assim foi desenvolvido um exemplo de fluxo de caixa representado pelo Quadro 06.

Quadro 06: Fluxo de Caixa

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
ENTRADAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

SAÍDAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
FORNECEDORES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TELEFONE	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
COMBUSTÍVEL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
MANUTENÇÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
DESPESAS DIVERSAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
OUTROS PAGAMENTOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ENTRADAS – SAÍDAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO ANTERIOR	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO ACUMULADO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
EMPRÉSTIMOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO FINAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O fluxo de caixa demonstrado no Quadro 06 foi desenvolvido baseado no estudo de Bif (2010) que demonstra a importância da informação gerada por meio do fluxo de caixa. O estudo de Tormen (2016) traz o fluxo de caixa como indispensável para que o gestor tenha conhecimento de onde e como o dinheiro da empresa está sendo direcionado.

e) O controle de estoque está ligado diretamente ao setor financeiro da empresa, por isso é tão importante para o gestor ter esses dados corretos e de fácil acesso e entendimento. A conferência do estoque pode ser feita quantas vezes forem necessárias para manter o relatório confiável.

Segundo Jund (2001) os estoques formam o principal item do ativo de muitas empresas. Lins (2011) também afirma que os estoques representam os valores mais significativos do ativo circulante. Foi desenvolvido um modelo de controle de estoque representado pelo Quadro 07.

Quadro 07: Controle de Estoque

CONTROLE DE ESTOQUE		MÊS: 09/2017	
Produto	Qde	Und	Valor unitário
Farinha	20	kg	R\$ 5,50

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Quadro 07 foi adaptado do trabalho de Dantas (2015), que demonstra a importância do controle de estoque para a saúde financeira da empresa, pois é um capital investido, que na empresa objeto desse estudo representa a lucratividade adquirida por meio da atividade de comercialização.

Dias (2010), afirma que o estoque de uma empresa é um grande desafio, a dificuldade de conseguir obter a quantidade correta de mercadoria estocada para atender as prioridades gerenciais da empresa, é o maior desafio encontrado pelos gestores. O controle de estoque é uma ferramenta que facilita esse controle tornando o sistema de estoque eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância do controle interno na empresa, independente da sua atividade, a boa execução só tem a agregar valor e confiança nas atividades operacionais desenvolvidas. É uma ferramenta de gestão que gera informações confiáveis aos administradores, auxiliando a tomada de decisões com objetivo principal de alcançar as metas por meio da solução dos erros encontrados na gestão.

O trabalho proposto buscou propor a implantação de controles internos que auxiliarão a tomada de decisão na organização estudada. Primeiramente foram identificados quais eram as rotinas, em seguida analisado os controles internos, para então sugerir melhorias para as deficiências encontradas.

A realização deste trabalho permitiu verificar a importância dos controles internos, para o processo operacional da empresa, além de uma rotina bem planejada e administrada. Espera-se com esse estudo, que a empresa adote as novas condutas para um melhor controle interno, colocando em prática e utilizando os controles propostos nesse trabalho para auxiliar a funcionalidade das rotinas diárias e dessa forma o administrador possa acompanhar as

evoluções da empresa com relação ao mercado para que se tenha um diferencial competitivo e que possa agregar valor à empresa visando o alcance das metas e objetivos.

A maior limitação desse estudo é demonstrar para o gestor como os controles internos são importantes para a organização da empresa e como podem ser utilizadas as informações geradas a partir desses. Muitas vezes os controles são deixados de lado e as empresas acabam sofrendo muito com isso, em alguns casos a falta de conhecimento da real situação empresarial ocasiona até falência.

Recomenda-se para os próximos estudos que utilizem mais de uma empresa e se possível de diferentes ramos de atuação. Dessa maneira será possível demonstrar que os controles internos auxiliam a gestão independente do ramo de atuação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria:** um curso moderno e completo. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AREND, A. G. L. **Contabilidade:** teoria e prática básicas. 9. Ed. São Paulo: Sagra Luzzatto, 2001.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro.** São Paulo: Atlas S/A, 2002.

ATHAR, R. A. **Introdução à Contabilidade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas S/A, 2008.

ATTIE, W. **Auditoria:** Conceitos e aplicações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão.** São Paulo: Atlas S/A, 2003.

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIF, S. B. **Proposta de implantação do fluxo de caixa como ferramenta de controle interno financeiro na mg car auto center.** Pós-Graduação - MBA Gerencia financeira, Universidade Do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2010. Disponível em: <http://dspace.unesc.net/bitstream/1/1136/1/Simone%20Brovedan%20Biff.pdf>. Acesso em: 05 nov.2017.

CHIAVENATO, I. **Administração de produção: uma abordagem introdutória.** 7ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, C. U. F.; LINS, L. D. S. **Teoria da Contabilidade: Abordagem contextual, histórica e gerencial.** São Paulo: Atlas S/A, 2010.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial, Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas S/A, 1998.

D'AVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações.** São Paulo: Nobel, 2002.

DANTAS, J. C. A. **A importância do controle de estoque: estudo realizado em um supermercado na cidade de Caicó/RN.** Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Caicó, 2015. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br>. Acesso em novembro 2017.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** 6. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2010, 346 p.

FABRETTI, L. C. **Prática tributária da micro, pequena e média empresa,** São Paulo: Atlas, 2003.

FAVERO, H. L. et al. **Contabilidade: Teoria e Prática.** 6. ed. São Paulo: Atlas S/a, 2011. 1 p.

FRANCO, H; MARRA, E. **Auditoria Contábil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

GONÇALVES, P. S. SCHWEMBER, Enrique. **Administração de estoques: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Interciência, 1979. 257 p.

GUIMARÃES, R. S. **A Importância do Controle Interno para Êxito das Empresas.** Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília: CFC. Jan./Fev. 2001.

HOJI, M. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas S/A, 2003.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade.** 6.ed. São Paulo: Atlas S/A, 2000.

JUND, S. **Auditoria: conceitos, normas técnicas e procedimentos: teoria e 500 questões – Estilo ESAF, UNB e outras.** Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações.** Tradução – Mirian Santos Ribeiro de Oliveira. Revisão técnica – André Luís de Castro Moura Duarte e Susana Carla Farias Pereira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAKATOS, E. M.; MACONI, M. D. A. **Fundamentos da metodologia científica.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999.

LINS, L. S. **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa: atualizado pelas leis 11.638/07 e 11.941/09 e normas do CPC: contém exercícios**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 6º. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1998 24 p.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

MAUTZ, R. K. **Princípios de Auditoria**. Tradução e adaptação técnica de Hilário Franco, São Paulo: Atlas, 1987.

MIGLIAVACCA, P. N. **Controles Internos nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

MONTANHEIRO, W. J.; FERNANDES, L. A.; A Gestão de materiais em uma confecção. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende. **Anais**: Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

MONTOTO, E. **Contabilidade Geral e Avançada Esquematizado**. 4º ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

OLIVEIRA, M. A. M.; D'ÁVILA, M. Z. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

OLIVEIRA, Marcileide Paranhos de. **O controle interno: um estudo de caso no ramo de supermercados**. 2009. 41 f. TCC do Curso de Ciências Contábeis, Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Juína, 2009. Disponível em: <http://biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografi>. Acesso em junho 2017.

PALOMINO, R. C.; CARLI, F. S. Proposta de modelo de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais**: Rio de Janeiro, ABEPRO, 2008.

PEREZ JUNIOR, J. H. Auditoria de demonstrações contábeis: Normas e procedimentos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável as ciências sociais**. In:

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, F. **Estoques - conceitos básicos e objetivos simples**. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/estoques-conceitos-basicos-e-objetivos-simples/63732>. Acesso em: 17 mai. 2017

RODIL, R. J. 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.

ROSA, R. S. **A importância do controle interno na gestão de uma pequena empresa fornecedora de produtos e serviços para laboratórios**. 2007. 73 f. TCC - Curso de Ciências Contábeis (UFSC) Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis292618.pdf>. Acesso em junho 2017.

SÁ, A. L. **Teoria da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002. 46 p.

SÁ, C. A. **Fluxo de caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, J. L. D. et al. **Contabilidade Geral**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2014. 7 p.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA JÚNIOR, J. B. D. **Auditoria em Ambiente de Internet**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, D. S. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**, 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.

TORMEN, K. R. B.. **Controles internos para melhoria das atividades financeiras de uma empresa do ramo de serviços de funilaria e pintura de veículos automotivos da cidade de Frederico Westphalen (RS)**. Trabalho de Conclusão de Curso – UCEFF, Chapecó, 2016.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000. 448 p.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ZANETTE, M. A.; ALBERTON, L.; DUTRA, M. H. Alinhamento dos modelos de gestão do controle aplicado a negócios. In: 2º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 2008, Florianópolis: **Anais**. 2008. CD-ROM.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 5. ed. Porto Alegre: Sagra – D. C. Luzzatto, 1992.

ZENNI, J. C. **Sistema de controle interno das contas financeiras em uma empresa de pequeno porte**. Trabalho de Conclusão de Curso (UFSC) Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294164.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2017.