



**Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena
Bacharelado em Ciências Contábeis**

**O CONTROLE INTERNO: um estudo de caso no ramo de
supermercados**

MARCILEIDE PARANHOS DE OLIVEIRA

JUINA-MT
2009

MARCILEIDE PARANHOS DE OLIVEIRA

**O CONTROLE INTERNO: um estudo de caso no ramo de
supermercados**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Contábeis, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis

Prof°. Mestre Ahiram Cardoso Silva Lima
Orientadora

Juina-MT
2009

MARCILEIDE PARANHOS DE OLIVEIRA

**O CONTROLE INTERNO: um estudo de caso no ramo de
supermercados**

Monografia apresentada em 25/06/2009 e aprovada pela Banca Examinadora,
constituída pelos professores:

Nome do 1° Componente da Banca
Orientador – Prof. Ms. Ahiram Cardoso Silva Lima

Nome do 2° Cleiva Schaurich Mativi

Nome do 3° Mara Luiza Gonçalves Freitas

Juina-MT
2009

Dedico este trabalho à minha mãe, Maria das Dores de Oliveira e meu pai, Jose Gomes de Oliveira por acreditarem na minha capacidade profissional e me dar todo o apoio emocional para o desenvolvimento e conclusão deste curso.

AGRADECIMENTOS

A Deus primeiramente pela oportunidade da realização de um sonho, que é cursar uma faculdade.

À minha família, pelas palavras de conforto e o apoio emocional que me foram dados, o que me foi de grande importância para o término deste trabalho.

A minha orientadora Prof. Mestre Ahiram Cardoso Silva Lima por aceitar a tarefa de auxiliar-me, pela paciência e pelas importantes e necessárias informações que foram obtidas.

Aos demais colegas que estiveram comigo nas horas de estudo, me apoiando e dando forças para que eu não desistisse no meio do caminho.

"Se você quiser alguém em quem confiar, confie em si mesmo"

Frank Einstein

RESUMO

Neste trabalho buscou-se demonstrar as diversas ferramentas que o controle interno possui para contribuir com os gestores na questão de organização e veracidade das informações, através de uma pesquisa bibliográfica e um estudo no caso feito em um supermercado. Foram percorridos alguns tópicos para responder quais contribuições o controle interno pode oferecer para a gestão empresarial demonstrando como o controle interno funciona de forma preventiva a erros, irregularidades, fraudes, desfalques, desperdícios, enfim tudo que vier a gerar prejuízos à empresa. Foram elaboradas algumas hipóteses que serviram como base para a pesquisa. A implantação do controle interno contribuirá com a identificação, prevenção e correção de perdas que venham a comprometer a empresa. Um sistema eficiente de controle interno quando bem aplicado, tende a harmonizar o processo de gestão. Através do referencial teórico foram abordados alguns temas sobre controle interno, a importância do sistema de controles, objetivos, funcionamento dos departamentos, classificação, tipos, estratégias, princípios fundamentais, segregação de funções, documentação, relação entre controle Interno e auditoria interna, conceito de auditoria, objetivos da auditoria interna e avaliação dos controles internos pelos auditores. Foi aplicado um questionário, utilizando como estudo de caso um supermercado do município de Juína-MT, buscando responder ao problema da pesquisa. Conclui-se que o controle interno é uma ferramenta que, entre suas várias funções, destaca-se a de proteger os ativos da empresa e salvaguardar seus interesses.

Palavras - chave: Controle Interno. Suporte. Contribuições. Gestão empresarial.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sistemas de controle interno.	15
Quadro 2 - Principais objetivos do conjunto de sistema de controle internos.....	16
Quadro 3- Objetivos básicos do controle interno.....	17
Quadro 4 - Objetivos principais	18
Quadro 4 – Procedimentos de uma organização	20
Quadro 3 - Exemplos de controles do sistema de informações	20
Quadro 4 - Exemplos de controles organizacionais	21
Quadro 5 - Controles de procedimentos e do fluxo da documentação.....	21
Quadro 6 - Exemplos de controles contábeis.....	22
Quadro 7 - São exemplos de controles administrativos:	22
Quadro 8 – Três fases básicas de execução.	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2	PROBLEMA	10
1.3	HIPÓTESES	10
1.4	OBJETIVOS	10
1.4.1	Objetivo Geral	11
1.4.2	Objetivos específicos	11
1.5	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	11
1.6	JUSTIFICATIVA	12
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	CONTROLE INTERNO.....	13
2.1.1	A Importância do sistema de controles internos.....	14
2.1.2	Objetivos do Controle Interno.....	16
2.1.3	Controle e funcionamento dos departamentos.....	17
2.1.4	Classificação dos Controles Internos	20
2.1.5	Tipos de Controles	21
2.1.6	Controles internos estratégicos.....	23
2.1.7	Princípios Fundamentais dos Controles Contábeis.....	24
2.1.8	Segregação de funções	25
2.1.9	Documentação dos controles internos	26
2.2	RELAÇÃO ENTRE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA INTERNA.....	27
2.2.1	Conceito de Auditoria	28
2.2.2	Avaliação dos controles internos pelos auditores.....	29
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	31
4	ANÁLISE E RESULTADOS	33
5	CONCLUSÃO	37
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE 1 - ENTREVISTA	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nos últimos anos observa-se a reestruturação que vem ocorrendo no mundo como na economia, na política, no social e cultural, e os empreendedores vêm tomando uma nova postura em relação aos negócios de suas empresas. Verifica-se que um grande número de empresas não sobrevive ao primeiro ano de existência, tendo uma série de fatores que levam a essa situação, podendo atribuir também, a falta de controle interno. Deficiências nos controles internos são encontradas praticamente em todas as empresas e em todos os seus segmentos. O controle interno consiste-se de técnicas que servem como um suporte de apoio às decisões gerenciais, pois os problemas de controle são encontrados em vários setores da empresa. Possuir um excelente sistema de controle interno é fundamental para diminuir a possibilidade de que práticas fraudulentas ocorram na gestão.

O Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados define:

“O controle Interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.” Crepaldi (2004, p. 242)

Verifica-se, portanto a importância do controle interno dentro de uma organização, por que através do controle a empresa terá medidas e métodos de como proteger seus ativos assim como conferir a precisão dos dados contábeis, desenvolvendo com eficiência as operações, estimulando a continuidade dos artifícios administrativos determinados.

1.2 Problema

Segundo Cervo e Bervian (2005, p. 84), problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para qual se deve encontrar uma solução. A primeira etapa da pesquisa é a formulação do problema, que pode ser na forma de formulação de perguntas.

Quais contribuições o controle interno pode oferecer à gestão empresarial?

1.3 Hipóteses

Segundo Gil (2008, p.31) A hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema.

- A implantação do controle interno contribuirá com a identificação, prevenção e correção de perdas que venha a comprometer a empresa.
- As ferramentas do controle interno são indispensáveis para o andamento correto das tarefas.
- Um sistema eficiente de controle interno quando bem aplicado, tende a harmonizar o processo de gestão, pois serve como um suporte estratégico para as decisões gerenciais.
- O controle interno é uma ferramenta que entre suas várias funções, destacam-se as de proteger os ativos da empresa e salvaguardar seus interesses.

1.4 Objetivos

De acordo com Cervo e Bervian (2005, p. 83), os objetivos que se têm em vista definem, muitas vezes, a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado, o material a coletar etc.

1.4.1 Objetivo Geral

Demonstrar a contribuição que controle interno oferece ao processo de gestão, mostrando de que forma ele atua como um suporte de apoio às decisões gerenciais.

1.4.2 Objetivos específicos

- Demonstrar os benefícios que os gestores terão com a implantação e a prática dos controles internos na empresa.
- Contribuir com a revisão teórica e estrutura conceitual dos controles internos da empresa.
- Evidenciar os objetivos do controle interno e suas finalidades dentro da organização.

1.5 Delimitações da pesquisa

Segundo Cervo e Bervian (2005, p. 82) delimitar o tema é selecionar um tópico ou parte a ser focalizada.

A presente pesquisa foi realizada através de consultas bibliográficas, sites de busca, revistas e também foi feito um estudo de caso em uma empresa do ramo supermercados da cidade, onde foi feita uma entrevista com um gestor do ramo com o intuito de elucidar os problemas de controle que geralmente ocorrem dentro desta organização. Após ter obtido o resultado da mesma, foram demonstrados através de tópicos a contribuição que o referido tema busca trazer para a solução ao problema proposto.

1.6 Justificativa

Este presente trabalho se justifica pela necessidade dos gestores terem um suporte eficiente que os auxiliem nas tomadas de decisões, também contribuirá para uma ampliação dos conhecimentos sobre o tema facilitando para os profissionais da área contábil, para futuros acadêmicos e outros, no desenvolvimento e dos trabalhos. Nas empresas, em seus diversos segmentos, ocorrem vários tipos de problemas internos, tendo como consequência perdas à empresa, porém, o gestor sozinho não consegue ter um controle total sobre todos os departamentos, e o controle interno tem esse papel, ou seja, dar um suporte eficaz, trazendo a clareza e a veracidade das informações, mas para que o processo seja realmente efetivo, todos os colaboradores devem cooperar na questão de colocá-los em prática. O controle interno se aplica à todos os setores da empresa, e tem muito a contribuir no desenvolvimento correto das atividades a fim de que a empresa caminhe de forma segura e correta.

Com a grande concorrência que há atualmente no ramo de supermercados, é necessário se manter uma vantagem competitiva, e para isso é necessário que se mantenha um excelente sistema de controle interno para a orientação e elaboração das formas corretas de condução do negócio, fazendo com que a empresa alcance seus objetivos.

1.7 Estrutura do trabalho

Na seção 1 foi discorrida a contextualização da pesquisa, demonstrando o problema da pesquisa, as hipóteses, os objetivos, a delimitação da pesquisa, a justificativa e a estrutura do trabalho.

Na seção 2 consta o referencial teórico desenvolvido através de pesquisas bibliográficas, artigos, sites de busca e um estudo de caso no ramo de supermercados onde se buscou demonstrar a eficácia das ferramentas que compõe o sistema de controle interno, o conceito de controle interno, a importância do sistema de controles internos, os objetivos do Controle Interno, o controle e funcionamento dos departamentos, a classificação dos controles internos, os tipos

de controles, controles internos estratégicos, os princípios fundamentais dos controles contábeis, a segregação de funções, a documentação dos controles internos, será demonstrada também a relação entre controle Interno e auditoria interna, o conceito de auditoria, os objetivos da auditoria interna e por último a avaliação dos controles internos pelos auditores.

Na terceira seção encontram-se os métodos de pesquisas, onde estão relacionados às fontes usadas para o desenvolver deste trabalho.

A quarta seção consta-se a análise dos resultados, demonstrando o os dados obtidos e suas análises da pesquisa em questão.

Na seção 5 foi desenvolvida conclusão, respondendo ao problema da questão, indicando as hipóteses confirmadas, descrevendo como foram atingidos os objetivos da pesquisa e a conclusão final do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controle Interno

O controle interno se apresenta como um conjunto de procedimentos que são desenvolvidos para contribuir com a proteção da estrutura patrimonial. Em uma empresa onde varias pessoas trabalham todos devem se preocupar com o bom funcionamento de seu controle interno, em saber qual é o objetivo e qual e as rotinas para que o controle interno realmente funcione.

De acordo com Almeida (2007, p. 63):

“O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Observa-se a importância de se manter um controle interno permanente, se a empresa não possui um controle interno permanente caso tenha alguma falha, alguma deficiência em algum dos setores acaba comprometendo todo o

funcionamento da empresa, por que o controle interno traz uma certa segurança para a empresa e quanto maior for o controle interno da empresa maior será a sua segurança

Todas as empresas deveriam ter um controle interno para cada setor, e cada setor com os seus procedimentos adequados para que o mesmo tivesse um bom funcionamento. Ignorar o fato de que o controle interno é realmente uma ferramenta muito importante de apoio à gestão empresarial é como abrir uma empresa sem perspectiva de crescimento e sucesso.

Attie, (2006, p. 111), conceitua Controle:

“O controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Dessa forma, o controle não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável”.

Toda empresa ao ser constituída tem a necessidade de ter um instrumento de apoio para que sua administração seja eficiente ao ponto de garantir que suas metas e seus objetivos sejam alcançados. Portanto o controle interno compreende todos os procedimentos que ora então planejados com o intuito de comandar, conferir e delimitar as várias atividades com o intuito de fazer cumprir os objetivos estabelecidos.

2.1.1 A Importância do sistema de controles internos

Attie (1998, p. 114) afirma:

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

È verificado que o controle interno tem como objetivo a potencialização do êxito do processo decisório, implicando assim uma maior responsabilidade por parte das pessoas que são responsáveis pelo controle interno e geração de dados para as tomadas de decisões.

Toda empresa que vise uma gestão efetiva, torna-se inviável que o proprietário controle sozinho todas as operações existentes dentro da mesma. O

controle interno tem uma contribuição a oferecer a cada segmento ou setor existente dentro de forma a agregar agilidade, eficiência e veracidade para as informações contábeis e administrativas.

Oliveira, Hernandez, Silva (2008, P.84) afirmam: “Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios”.

As empresas que se utilizam de sistema de contabilidade e este sistema for falho, ou seja, não possui um controle interno eficiente e eficaz que se possam confiar, as informações oferecidas pela contabilidade através de seus relatórios de certa forma ficam prejudicadas para efeitos gerencias, e para as tomadas de decisões.

Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p. 84) afirmam que a importância dos sistemas de controles internos pode ser resumida, considerando-se os seguintes fatores: tamanho e complexidade da organização, responsabilidades, caráter preventivo.

Quadro 1 – Sistemas de controle interno.

Tamanho e complexidade da organização;	Quanto maior é a entidade, em geral, mais complexa é a organização estrutural. Para controlar as operações eficientemente, a administração necessita de relatórios e análises concisos, que reflitam a situação em cada momento das atividades da organização;
Responsabilidades;	A responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para a execução correta dessa responsabilidade;
Caráter Preventivo	Um sistema de controle interno que funciona adequadamente constitui a melhor proteção, para a companhia, contra as fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas permaneçam encobertos por muito tempo e permitem à administração ter maior confiança nas informações e

	demais dados gerados pelo sistema.”
--	-------------------------------------

Fonte: Oliveira, Hernandez, Silva (2008, P. 84).

Verifica-se assim a complexidade de se ter um controle interno adequado. Quanto maior for a organização mais dificuldade terá em manter um controle interno, e a responsabilidade de preservar os ativos e a prevenção e descoberta de erros ou fraudes é da administração, por isso é de extrema importância que se tenha um sistema de controle interno adequado e que o mesmo funciona, para isso se vê então a importância para a administração da necessidade de relatórios e análises claras e simples para que se possa entender .

2.1.2 Objetivos do Controle Interno

Os autores Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p. 85,86) mostram os principais objetivos do conjunto de sistema de controles internos assim como exposto no quadro a seguir:

Quadro 2 - Principais objetivos do conjunto de sistema de controle internos

Verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
Comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
Proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
Prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
Servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
Registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
Estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio dos relatórios;
Assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
Assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período;
Permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

Fonte: Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p.85,86)

Observa-se no quadro 2 que o objetivo principal do sistema de controle interno é evitar e prevenir contra erros e fraudes dentro da organização. Mas para evitar ou reduzir este tipo de risco é necessário um eficiente controle interno, com avaliações constantes para saber se realmente está em pleno funcionamento, é através destes procedimentos adotados pela empresa que se terá segurança, confiabilidade e proteção do patrimônio.

Para Attie (2006 p. 117) O controle interno tem quatro objetivos básicos:

Quadro 3: Objetivos básicos do controle interno

Salvaguarda dos interesses da empresa;
Precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
Estímulo à eficiência operacional;
Aderência às políticas existentes.

Fonte: Attie (2006 p. 117)

Assim os objetivos básicos do controle interno é guardar os interesses da empresa, desempenhando com eficiência o seu papel, fornecendo com eficácia e fidedignidade os relatórios contábeis, detectando e prevenindo de fraudes e erros, visando proteger os recursos da organização.

2.1.3 Controle e funcionamento dos departamentos

O controle interno tem papel fundamental no que se diz respeito à organização dos departamentos existentes na empresa, entre os quais se destacam o departamento de compras, de vendas, estoque e o financeiro.

- Departamento de compras:

Segundo Dias (2008, p. 236):

“A necessidade de comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que devem usar para reduzir custos.”

De acordo com a visão do autor, não basta só fazer uma boa compra, além de se fazer uma boa compra é necessário que esta compra seja armazenada, ou seja, estocada de forma adequada, quando se compra bem e se faz um estoque adequado a empresa esta evitando custos elevados e economizando tempo.

- Departamento de vendas

Para Francischini, Gurgel (2004, p.195)

“as técnicas de previsão de vendas deverão ser aprimoradas e a determinação do programa de produção deverá ter a participação da produção, da engenharia e principalmente das finanças, tendo em vista os aspectos de investimento dessas decisões.”

Este setor é o responsável pela estratégia comercial de uma empresa, é neste departamento que tem a incumbência de chegar ou até mesmo ultrapassar as receitas ora projetadas, tendo também como um dos objetivos colocarem o produto no mercado em relação à concorrência.

- Departamento de estoque

Dias (2008, p. 25) enfatiza: “Para organizar um setor de controle de estoques, inicialmente deveremos descrever seus objetivos principais que são:

Quadro 4 - Objetivos principais

Determinar “o que”	Deve permanecer em estoque: número de itens;
Determinar “quando”	Se devem reabastecer os estoques: periodicidade
Determinar “quanto”	De estoque será necessário para um período predeterminado: quantidade de compra;
Receber, armazenar e guardar	Os materiais estocados de acordo com as necessidades;
Identificar e retirar	Do estoque os itens obsoletos e danificados.

Fonte: P. Dias (2006, p. 25)

De acordo com a figura 4, observa-se a importância de se ter um controle nos estoques, primeiramente precisa-se determinar o que a empresa está necessitando, e aquilo que tem mais saída, quais itens ela precisa, ter cuidado no momento em que a empresa precisa ser reabastecida ou seja fazer reposição dos estoques, sempre ter o controle para que determinado não se esgote.

Outro fator importante a ser observado no momento de repor os estoques é a quantidade que será necessária, ter um controle para que o produto não fique muito tempo exposto, ou seja, estocado, para isso é preciso o controle no momento da aquisição.

Quando o produto chega à empresa é preciso colocá-lo no seu devido lugar e para isso a mercadoria deve seguir um critério de estocagem, ter um controle de ordem e registros, para melhor controle.

Para manter um estoque controlado e organizado, é necessário haver pessoas designadas para tal função, para que as mesmas estejam sempre atentas aos produtos danificados, vencidos e obsoletos, pois a armazenagem de um produto com essas características com outro de boa qualidade pode causar danos aos produtos bons.

Pelas palavras de Francischini, Gurgel (2004, p. 194), o controle dos estoques é muito importante para facilitar as seguintes tarefas:

- Planejamento
- Compras
- Armazenamento
- Produção
- Expedição
- Contabilização

Um controle interno eficiente no departamento de estoque é de grande auxílio para mantê-lo organizado e correto, pois do estoque vêm as primeiras informações necessárias para dar continuidade no processo de venda do produto até que o mesmo chegue em boas condições ao consumidor final

- Departamento financeiro

Este departamento é responsável pela movimentação financeira da empresa, é este departamento que controla os recursos, os registros financeiros e suas operações e relações com os mercados e com os agentes financeiros, toda operação efetuada pela empresa passa pelo setor financeiro, isso ocorre devido a este setor possuir os recursos financeiros da empresa, portanto o controle interno deste setor é de extrema importância, pois é através deste setor que a administração vai constatar se os procedimentos das entradas e saídas dos recursos financeiros estão sendo seguidos, devendo constar todos os registros que serão informados à contabilidade.

2.1.4 Classificação dos Controles Internos

Segundo Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p. 86,87 e 88) “Os procedimentos implantados em uma organização podem ser classificados conforme as seguintes categorias”:

Quadro 4 – Procedimentos de uma organização

Controles do sistema contábil e de informações;
Controles Organizacionais;
Controles de procedimentos e do fluxo da documentação.

Fonte: Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p. 86,87)

Hoje as organizações necessitam de obter informações exatas, claras, objetivas e em tempo hábil essas informações são utilizadas pelas organizações empresariais para as tomadas de decisões. Sendo que cada vez mais as organizações procuram informações geradas pela contabilidade, essas informações possuam um nível de maior eficácia e podem ser do tipo gerencial, fiscal ou financeira, devendo haver a integração entre os três.

Quadro 3 - Exemplos de controles do sistema de informações

Avaliação do tipo de informação fornecida;
Qualidade da informação apresentada;
Utilização correta da informação;
Sistema de relatórios estratificados para cada nível administrativo.

Fonte: Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p. 86,87, 88).

As empresas estão cada vez mais preocupadas nos mecanismos e acompanhamento de controles, esses controles que as empresas existem são para evitar desvios, desperdícios, erros e fraudes, os quais comprometem os resultados da empresa, para isso investem em tecnologias e conhecimentos para evitar qualquer tipo de prejuízos.

Controles Organizacionais:

Compreendem os métodos de controles implantados para uso rotineiro nas diversas atividades da organização.

Quadro 4 - Exemplos de controles organizacionais

Segregação de funções;
Definição da delegação de autoridade;
Procedimentos para as aprovações e autorizações;
Parâmetros para a medição e a quantificação do desempenho operacional.

Fonte: Fonte: Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p. 86, 87,88).

No dia a dia a empresa tem um fluxo grande de documentos, são documentos importantes sobre todas as transações que ocorre na empresa, visando assim a garantia de que os processamentos de uma informação será conferido nos estágios seguintes.

Controles de procedimentos e do fluxo da documentação

São os inseridos no fluxo diário da documentação, visando garantir que o processamento de uma informação em determinado estágio será observado na etapa seguinte. Essas categorias objetivam obter razoável certeza de que:

Quadro 5 - Controles de procedimentos e do fluxo da documentação

As transações e operações estão de acordo com a autorização geral ou específica da administração;
As transações e operações são contabilizadas apropriadamente, permitindo a preparação das demonstrações contábeis de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e também a caracterização da responsabilidade por essas transações e operações;
O acesso aos ativos é possível somente a elementos com autorização da administração;
É estabelecida responsabilidade para que as operações e transações contabilizadas sejam, quando aplicável, comparadas com a existência física, em intervalos razoáveis, para que a ação apropriada seja tomada quanto às diferenças encontradas.

Fonte: Fonte: Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p. 87,88)

2.1.5 Tipos de Controles

No sistema de controles internos existentes, destacam-se dois tipos de controles, os controles contábeis e os administrativos.

Quadro 6 - Exemplos de controles contábeis.

Sistemas de conferência, aprovação e autorização
Segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa);
Controles físicos sobre ativos;
Auditoria interna.

Fonte: Almeida (2007, p. 63).

Os sistemas de conferência, aprovação e autorização fazem parte dos controles das empresas, por que quando um determinado produto chega à empresa, este produto passa por um departamento de conferência para verificar se a mercadoria chegou de acordo com o pedido e se não está faltando ou se tem alguma danificada, ao passar por este setor será avaliada, aprovada ou reprovada e se está de acordo com as exigências e negociação esta será aprovada e estocada.

As empresas segregam funções para os seus funcionários, e aqueles funcionários que são responsáveis pelos registros, ou seja, aqueles que tenham acesso aos registros da parte contábil da empresa não é conveniente que estes guardem os ativos da empresa. É uma forma de controle que a empresa tem para evitar algum tipo de erro, fraude e outros que podem vir a ocorrer.

Os controles físicos sobre os ativos são tão importantes como qualquer outro controle dos vários setores da empresa, deve estar em constante verificação de que os ativos estejam em perfeito estado e não se tenha falta de algum deles. A auditoria interna é uma atividade à qual sua função é observar, questionar e verificar a forma que os controles internos estão sendo aplicados dentro da empresa, ou seja, é uma ferramenta de controle administrativo que juntamente com o controle interno tem como objetivo promover a eficácia das operações.

Quadro 7 - São exemplos de controles administrativos:

Análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
Controle de qualidade;
Treinamento de pessoal;
Estudos de tempos e movimentos;
Análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
Controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

Fonte: Almeida (2007, p. 63).

As empresas precisam se preocupar também como anda a lucratividade das linhas de produção, para isso ela deve ter um controle fazendo análises estatísticas sobre a lucratividade, por que se a empresa tem varias linhas de produção e não tiver um controle não vai saber se alguma dessas linhas esta sendo necessárias manter, pois então se faz viável este controle.

Não basta a empresa ter um controle da sua lucratividade em suas linhas de produção se os produtos não tiverem controle de qualidade, a empresa fabrica em grande escala, mas esquece da qualidade, e é necessário ter estes cuidados porque se tiver controle na qualidade de certa forma já se tem controle na sua lucratividade sobre as linhas de produção.

É importante que o pessoal contratado para qualquer função dentro de uma empresa é necessário antes de começar exercer suas atividades, fazer treinamentos de acordo com cada função e moldá-los conforme as normas da empresa, por que assim terão funcionários responsáveis e exercerão sua função com competência.

Estudos de tempos e movimentos é o setor que objetiva a dispensa de movimentos inúteis, os empregados devem executar de uma forma mais simples as suas tarefas, mas de forma rápida e com qualidade, aumentando a produção de uma forma eficaz.

Análise das variações entre os valores orçados e os incorridos, deve-se fazer uma comparação entre os dois valores para se saber o que foi estimado é o mesmo que incorreu no período, é constituído pela estimativa entre os valores estimados e os valores incorridos em algum empreendimento.

Os controles dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente, são aqueles controles em que a empresa tem, ou seja, são aqueles compromissos já executado, mas que ainda não foi efetivado o referido recebimento. É importante que se tenha este controle devido ao recebimento.

2.1.6 Controles internos estratégicos

Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p.94) enfatizam

“Nas empresas de classe mundial, o controle interno deve ser visto em seu contexto mais elevado de instrumento de gestão. O sistema normativo, as políticas, diretrizes, enfim, toda estrutura organizacional, podem ser considerados legítimos integrantes do sistema de controles”.

O controle interno é um dos objetivos de maior relevância no processo de gestão em uma empresa de classe mundial, todo o processo, estrutura de uma empresa é fidedigno de um sistema de controle. A partir daí se observa a importância de se manter um controle interno em uma empresa.

Segundo Lunkes, Schnorrenberger (2009, p. 81)

“A função do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico consiste em acompanhar o desempenho do sistema, por meio da comparação entre o realizado e o previsto, especialmente quanto aos objetivos e desafios. Envolve também a avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização. Nesse sentido, a função controle e avaliação visam auxiliar no alcance ou superação dos padrões.”

O controle que é o objetivo determinado e permanente a ser perseguido pela empresa e são frutos de um planejamento que antecede a todos os demais, este planejamento é feito através de um comparativo entre o que já foi realizado e o que foi previsto. Pode-se, portanto definir controle interno como a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. É a ponte que serve de elo entre o rumo que a empresa deve tomar.

2.1.7 Princípios Fundamentais dos Controles Contábeis

O objeto principal da contabilidade é prestar informações contábeis claras e confiantes no que se diz respeito ao patrimônio.

- Responsabilidade

Para Almeida (2007 p. 64):

“As atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização”.

Os funcionários da empresa devem estar totalmente cientes em relação às políticas existentes na empresa, mas para tal, é de total responsabilidade da administração estar passando claramente e por escrito aos mesmos a forma à qual todos tenham plena consciência da forma que a instituição pretende trabalhar.

De acordo com Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p 84) “a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de erros

ou fraudes é da administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para a execução correta dessa responsabilidade.”

A administração tem a responsabilidade de fazer com que seus colaboradores tenham total conhecimento das normas descritas pela mesma, e para tanto é necessário que sejam repassados para eles todas as informações de forma clara e objetiva.

- Acesso aos Ativos da Empresa

A empresa deve limitar as pessoas que terão acesso aos ativos da empresa, pois isso é uma função de grande responsabilidade que quando não respeitada pode trazer muitos problemas à administração.

Segundo Almeida (2007, p. 66)

“A empresa deve limitar o acesso dos funcionários a seus ativos e estabelecer controles físicos sobre esses. O acesso aos ativos da empresa representa:

- manuseio de numerário recebido antes de ser depositado em conta corrente bancária;
- emissão de cheque sozinho (única assinatura);
- manuseio de envelopes de dinheiro de salários;
- “custódia de ativos (dinheiro em caixa, cautelas de títulos, estoques, imobilizados etc.).”

Há tarefas de extrema responsabilidade dentro de uma empresa, e é por isso que devem ser instituídas as pessoas que terão acesso aos ativos, pois a possibilidade de fraudes e erros intencionais ou não acontecerem é muito grande.

2.1.8 Segregação de funções

Toda empresa, independente do seu ramo de atividade, corre o risco de ocorrer em sua administração erros ou fraudes. Para uma minimização de fatos desse gênero é aconselhável que um mesmo funcionário não tenha acesso aos registros contábeis e aos ativos da empresa.

De acordo com Almeida (2007, p. 67):

A segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno.

De acordo com o autor, a segregação de funções consiste em que uma mesma pessoa responsável pelos registros financeiros da empresa não pode ter acesso aos ativos da mesma, pois há risco de ocorrerem fraudes, desvios entre outros.

Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 88) destacam:

“A segregação de responsabilidades é um procedimento de controle interno crucial. Os empregados que controlam recursos monetários, por exemplo, não devem ser responsáveis pelo registro da receita. Igualmente, empregados que compram as mercadorias não devem ter responsabilidade sobre o registro e pagamento”.

É importante que cada empregado seja responsável por um único departamento na empresa para que a mesma possa ter um controle sobre este empregado, para que ele esteja trabalhando de forma correta sem que a empresa esteja correndo riscos ou algum tipo de fraude resultando em prejuízos e danos.

De acordo com Imoniana (2008, p. 41):

“As responsabilidades e ocupações incompatíveis devem ser segregadas de maneira a minimizar as possibilidades de perpetuação de fraudes e até de suprimir erro e irregularidade na operação normal”.

A empresa deve ter cuidado com as responsabilidades e ocupações conflitantes de seus empregados, este cuidado é para poder minimizar a ocorrências de fraudes e ate eliminar erros e desvios na operação normal.

2.1.9 Documentação dos controles internos

Dias (2008, p. 8) comenta:

“Em posse do processo documentado e concluída a análise dos controles internos adotados em seu desenvolvimento, o auditor irá verificar a conformidade das rotinas levantadas e a efetiva aplicação dos controles informados pelo auditado”.

O auditor após a conclusão do seu trabalho e em posse do processo já documentado, ele averiguara se há concordância com as rotinas ora levantada e se o auditado está aplicando corretamente os controles.

Dias (2008, p. 8) esclarece:

“A documentação é de importância primordial em qualquer trabalho de confirmação do processo levantado e comprovação das possíveis melhorias, uma vez que não bastam palavras ou intenções para o

embasamento de qualquer avaliação sobre o trabalho exercido por terceiros. A simples tomada de opinião sobre a eficácia de algo, sem evidência ou documentação das bases utilizadas e argumentos considerados para as conclusões obtidas, é uma forma inadequada de crítica, que impossibilita a explicação e sustentação do efetivo valor agregado pela mesma.”

Todo procedimento aplicado a uma empresa, deve ser claramente descrita em formulários que servirão de documentos comprovantes daquela determinada ação. Nada pode ser feito ou aprovado apenas verbalmente, tudo o que for aplicado à administração, tem que ter uma certificação.

2.2 Relação entre Controle Interno e Auditoria Interna

A relação entre o controle interno e a auditoria interna certamente é uma parceria de grande importância para a avaliação das normas e procedimentos impostos pela entidade. Os mesmos caminham no mesmo rumo de forma a contribuir no processo de gestão empresarial.

Para Dias, (2008, p. 2) o serviço do auditor, na avaliação dos controles internos, vem sendo considerado por muitos como uma forma de fiscalizar o trabalho feito pelos colaboradores da empresa, meramente com o intuito de procurar erros e identificar possíveis problemas e seus culpados.

Muitos vêem os serviços do auditor como um mero fiscalizador dos trabalhos realizados pelos colaboradores da empresa, com o intuito de procurar eventuais erros e identificar algum problema que ora haja desconfiança por parte do empresário e encontrar os responsáveis por tais erros e problemas. Mas o trabalho do auditor não é meramente encontrar erros, problemas e culpados, o trabalho do auditor é também de dar sugestões para a empresa.

Para Almeida (2007, p. 70)

“Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias”.

Muita das vezes as empresas estão preocupadas de implantar um ótimo sistema de controle interno, mas esquecem de verificar se estes sistemas estão sendo utilizados de forma correta pelos seus empregados, e se os mesmos estão

seguindo as normas internas e se as normas internas estabelecidas estão sendo adequadas ou se necessitam fazer algumas alterações.

2.2.1 Conceito de Auditoria

Crepaldi (2004, p. 23) enfatiza:

“De forma bastante simples, pode-se definir auditoria como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade.”

A função principal da auditoria é verificar se os procedimentos e as rotinas impostas pela administração estão realmente sendo seguidos, ou seja fiscalizar o seu cumprimento.

Crepaldi (2004, p.23) define:

“A auditoria das demonstrações contábeis, constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a adequação, consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e pertinente à legislação específica. Consiste em controlar as áreas chaves nas empresas a fim de evitar situações que propiciem fraudes, desfalques e subornos, através de testes regulares nos controles internos específicos de cada organização”.

Entende-se que a auditoria e os controles internos caminham juntos para a obtenção dos resultados da situação da empresa. Essas duas ferramentas têm como objetivo principal se antecipar aos fatos para “defender” a empresa de situações de riscos.

Segundo Dias, (2008, p.1):

“O trabalho do auditor, na análise dos processos operacionais, pode ser definido, de uma forma mais ampla, como uma atividade de avaliação independente de assessoramento à alta gestão da empresa, que visa à avaliação dos sistemas de controle envolvidos e verificação dos procedimentos e das normas alocados no desenvolvimento do negócio exercido, atentando para o desempenho operacional e para a eficácia obtida por suas áreas produtivas, considerando planos de metas, macroobjetivos e políticas definidas pela organização.”

Crepaldi (2004, p.39), cita que:

“O objetivo da auditoria interna é, “auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas”.

O objetivo da auditoria interna não é só de observar como que funcionam os controles internos, mas sim a qualidades dos registros e seguranças destes controles alem do mais a auditoria interna tem o papel de observar, questionar e outros, é um controle administrativo tendo a função de analisar a eficiência de todos os controles em uma empresa e auxiliando no desempenho das funções de cada membro.

2.2.2 Avaliação dos controles internos pelos auditores

Dias (2008, p. 5) afirma, que “a avaliação dos controles internos pelos auditores compreende três fases básicas de execução”:

Quadro 9 – três fases básicas de execução.

Levantamento do processo;
Análise dos controles internos;
Verificação da conformidade dos procedimentos executados e da eficácia dos controles internos adotados no processo.

Fonte: Dias (2008, p. 5)

Dias (2008, p. 5) esclarece:

“Quando os auditores executam uma avaliação do sistema de controles internos dos processos operacionais de uma empresa, têm como finalidade primordial a crítica sobre os procedimentos adotados e os controles exercidos, visando a concluir sobre sua eficácia e considerando o objetivo apresentado e o tipo de negócio exercido pela organização”.

Quando a empresa passa por uma avaliação dos controles internos, que será avaliado obtendo relatório sobre os procedimentos e controles adotados por ela, o auditor tem como base os objetivos da empresa e o tipo de negocio exercido, ou seja, leva em consideração a toda a sua estrutura organizacional e verifica os métodos e procedimentos por ela adotados para a efetivação das tarefas.

Dias (2008, p. 6) enfatiza:

“Caso conclua que os objetivos não estão sendo alcançados e os riscos envolvidos não estejam sendo devidamente suportados pelos controles do processo, o auditor deverá identificar as causas envolvidas, para definição de sugestões que visem à sua eliminação”

Quando o auditor finalizar os trabalhos e concluir que os objetivos estabelecidos pela empresa não foram alcançados e que os riscos envolvidos estão fora do controle do processo, o auditor deverá identificar quais são as causas que motivaram estes fatos e através destes levantamentos ele emitirá sugestões para melhoria da empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho consiste fundamentalmente na realização de uma pesquisa delimitada no ramo de supermercados no município de Juina-MT acerca do controle interno, mais especificamente como ferramenta estratégica de suporte à gestão empresarial.

O trabalho tem-se como base uma pesquisa descritiva, onde foi feita descrição dos processos de uma empresa do ramo de supermercado, pesquisa bibliográfica através de diversas obras conforme as referências bibliográficas, utilizando livros, revistas, artigos e sites sobre o tema.

Cerro e Bervian (2002, p.65) definem:

[...] a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Gil (2002, p.42) diz que:

[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Segundo Gil (2002), “estudo de caso: consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

Esta pesquisa foi realizada através de estudo de caso em um supermercado, não identificado durante o trabalho, em que utilizou-se das informações coletadas através da técnica de entrevista com o sócio-proprietário, onde o mesmo relata os

principais problemas de controle interno que enfrenta em sua empresa. Foram elaboradas algumas perguntas, utilizada para a análise de dados.

Para Cervo e Bervian (2005, p. 46) a entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.

Este trabalho foi desenvolvido em um total de 3 etapas:

1ª Etapa: pesquisa bibliográfica com referencial teórico sobre o assunto.

2ª Etapa: entrevista com diversas perguntas subjetivas a um proprietário de uma empresa do ramo de supermercados da cidade de Juina-MT. A empresa referida foi escolhida devido a ser uma empresa de médio porte hoje, mas que no passado já foi uma das maiores empresas no ramo da cidade, percebeu-se a necessidade de verificar os motivos que a levaram a ter uma queda no fluxo de clientes e também porque esse é um ramo que trabalham com diversos setores e conseqüentemente ocorrem muitos problemas de controle interno. Foi feita uma solicitação de entrevista e o proprietário logo se prontificou a passar todas as informações necessárias para a realização da pesquisa.

3ª Etapa: Depois de constatados através da entrevista os problemas que a empresa vem enfrentando, chegou-se a conclusão que a empresa precisa e deve fazer o uso das ferramentas administrativas que o controle interno oferece, pois há uma grande necessidade de organização para que as tarefas se encaminhem da forma correta, e assim, se obter uma gestão de sucesso.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A empresa pesquisada é do ramo de supermercados e já possui 18 anos no mercado, atualmente possui um quadro de 68 colaboradores e acredita que os departamentos que mais ocorrem problemas de controle interno são os departamentos de compras, estoque, vendas e financeiro. Seu objetivo é ser uma empresa sólida no ramo de supermercados, a fim de dar uma qualidade de vida digna e favorável tanto para os proprietários quanto para seus colaboradores.

A empresa não possui políticas administrativas e não costuma fazer reuniões mensais com os colaboradores. Em relação à escolha dos fornecedores é feito uma cotação de preços com diversos fornecedores pré-selecionados, uma vez por semana é feita uma reunião com cada fornecedor e finalmente no fim do dia é feita uma comparação dos preços e aquele que atender as expectativas do mercado é fechada a compra. As cotações são feitas pelo responsável do contas à pagar, auxiliado pelo gerente de estoque, que sabe quando há necessidade de comprar.

Em relação ao controle de estoque, há uma pessoa responsável pelas sessões das mercadorias que é o gerente de sessão e esse tem seus subordinados que ficam diariamente controlando a saída das mercadorias, mas nem sempre se consegue obter um bom resultado, já aconteceu varias vezes de acabarem as mercadorias e a empresa ficar sem atender a necessidade dos clientes. O gestor acredita que esse tipo de situação acontece apenas por falta de comprometimento dos colaboradores desse departamento.

Sobre o armazenamento das mercadorias, a empresa não possui um processo de logística, e tem a consciência que algumas mercadorias acabam se deteriorando pela falta de armazenamento correto, e conseqüentemente geram-se perdas e prejuízos.

Todas as semanas são feitas as conferências dos vencimentos. Geralmente quando há alguns produtos já vencidos e que não foram vendidos, os fornecedores trocam esses produtos ou os bonifica. No total são 10 pessoas responsáveis pelo estoque (recebimento mercadorias, armazenagem, controle de vencimento e saída de mercadorias).

Na questão do controle das entregas a empresa está procurando uma forma de conseguir controlar as mesmas, pois acontece bastante de clientes ligarem

falando que não receberam alguma mercadoria, e como não há um controle que comprove que a mesma realmente foi entregue, atende-se a solicitação do cliente para não perdê-lo, mas sabe-se que algumas vezes há pessoas que agem de má fé.

Todos os anos são contabilizados um considerável valor como perdas devido a esse tipo de situação. O gestor afirma que o que é vendido no dia é também faturado no mesmo dia, mas também é ciente que desvios na hora de processar as vendas costumam acontecer.

Em relação à devolução de mercadorias não é feita nenhuma documentação que comprove a autorização da devolução, é simplesmente autorizada verbalmente pelo gerente de caixa.

Referente ao departamento de compras, quando se recebe uma compra, o faturista já dá a entrada no estoque, encaminha a requisição juntamente com a nota fiscal para o departamento de contas a pagar para as devidas programações, os pagamentos são feitos com cheques e todos com cópias contendo todos os dados referentes ao pagamento em questão.

O contas à receber é feito por uma pessoa que é responsável pelas cobranças, essa pessoa tira uma vez por semana o relatório de contas a receber, faz as devidas cobranças e quando recebidas, efetua as baixas, já o departamento de contas a pagar, logo que pagas as despesas, são arquivadas e no início do mês são enviadas à contabilidade. A empresa não faz pagamentos através do caixa, são feitos de caixas separados, a pessoa que é responsável pelo contas à pagar tem um caixa separado, os valores recebidos nos caixas de vendas são apenas para a sua própria movimentação.

São deixados em média R\$ 160,00 em dinheiro e moedas em cada caixa para o seu movimento diário e a contagem do caixa é feita diariamente. Cada um fecha o seu caixa junto ao gerente de caixa, e na hora da troca de turno é aberto outro suprimento para o novo caixa.

Com relação à contratação, em primeiro lugar há uma exigência de o candidato ter concluído o segundo grau, pedem-se as referências e faz-se uma entrevista com o mesmo. A empresa questiona se o candidato já tem alguma experiência no departamento em questão, pois a empresa não adota o procedimento de treinamentos para os iniciantes.

Em relação ao departamento financeiro, os cheques recebidos não são prontamente nominados e nem cruzados, pois algumas vezes são utilizados para

pagamentos de terceiros, e isso traz riscos para a empresa. No momento das assinaturas dos cheques usa-se apenas a cópia de cheque, onde é discriminado o motivo da emissão do mesmo. Em relação à contabilidade, não existe um suporte interno dentro da empresa, todas as dúvidas são tiradas pelo telefone, os relatórios das entradas e das despesas pagas são tirados no final do mês, esses relatórios são anexados aos documentos originais e enviados junto com um protocolo em duas vias ao escritório responsável, mas acontece de alguns documentos se extraviarem, e com isso gerando problemas para a empresa.

Com base nos dados da entrevista obtida, percebe-se que esta empresa está necessitada de um sistema eficaz que ajude o seu gestor na condução correta das atividades cotidianas. As contribuições que o controle interno oferece, com certeza atenderão a essas necessidades, de forma que a gestão consiga alcançar seus objetivos.

A empresa deve implantar uma política administrativa e passá-la de forma clara aos seus colaboradores, deve-se também tomar como regra uma reunião mensal ou semestral para que os mesmos se integrem dos problemas e mudanças que a empresa esta vivendo naquele momento.

No departamento de estoque não há um controle rígido para o armazenamento das mercadorias, ou seja, não há logística, o controle interno incentiva os gestores a adotarem um plano de organização e controle de estoque, feitos através de fichas de controle de entrada e saída de mercadorias com seus devidos registros para um controle eficaz, outro fator é a questão das devoluções de venda, quando o produto for devolvido deve-se ter um documento por escrito autorizando a tal devolução e fazer a devolução também no sistema da empresa.

No departamento de Compras, o controle interno incentiva a optar por um fornecedor através de cotações de preços, onde, verifica-se quem ofertou melhores preços e condições de pagamento e conseqüentemente deve ser feita uma avaliação da integridade da empresa contratante. O responsável pelo abastecimento do estoque é o gerente de estoque, que faz a listagem dos produtos necessários e os passa ao departamento de compras para as devidas cotações de preço, porém quem recebe as mercadorias e as conferem são seus subordinados do gerente de estoque.

No departamento financeiro verificou-se a falta de organização com documentos enviados à contabilidade, pois alguns acabam sumindo gerando assim

problemas para o setor. O controle interno nesse setor deve ser feito através de protocolos, todo documento que sair da empresa, além de ser tirada uma cópia de cada documento, tem que protocolado constando a assinatura de quem recebe e a data do recebimento. Quando se é emitido um cheque para pagamento de despesas, deve-se fazê-lo na cópia de cheques e anexar os documentos comprovantes ou pelo menos as cópias daquela despesa para que se no futuro houver algum problema, ter todas as informações necessárias para saná-las, até mesmo para ajuda à administração quando houve uma auditoria na empresa.

Em relação ao departamento de vendas, é necessário que se crie um mecanismo de forma a assegurar que tudo que é vendido é realmente faturado, acontece com freqüência de um caixa cobrar uma mercadoria do cliente e não passar na máquina registradora, isso é uma prática muito comum nesse ramo de atividades, no final do dia conseqüentemente sobrar o valor cobrado e não contabilizado, é onde acontecem roubos, furtos, etc. Nesse caso a empresa deve designar uma pessoa que ficará responsável em fazer a conciliação entre o físico e o cupom fiscal onde sai a relação das mercadorias.

5 CONCLUSÃO

Para uma organização alcançar com eficácia seus objetivos, ela necessitará de um controle interno contínuo. O processo de gestão organizacional demanda de uma grande necessidade de percepção às mudanças que vem ocorrendo no mercado. A grande estrutura que o controle interno oferece é um diferencial muito importante para o auxílio às decisões gerenciais. Esse mecanismo representa todos os métodos e procedimentos elaborados pela instituição a fim de que seu patrimônio seja protegido contra possíveis perdas. O problema abordado foi quais contribuições o controle interno pode oferecer a gestão empresarial? A implantação do controle interno contribuirá com a identificação, prevenção e correção de perdas que venha a comprometer a empresa. As ferramentas do controle interno são indispensáveis para o andamento correto das tarefas. Um sistema de controle interno quando bem aplicado, tende a harmonizar o processo de gestão, pois serve como um suporte estratégico para as decisões gerenciais. O controle interno é uma ferramenta que entre suas várias funções, destaca-se a de proteger os ativos da empresa e salvaguardar seus interesses.

Através do resultado obtido pela análise de dados ficou evidenciado que o controle interno tem muito a oferecer ao processo de gestão, que quando bem aplicado, certamente só trará benefícios à administração.

O gestor tem a responsabilidade de implantar um sistema que o ajude na condução correta de seu negócio, e o controle interno oferece esse suporte, pois visa a eficácia operacional, por isso é de grande ajuda para o fortalecimento da organização.

Conclui-se que, o controle interno deverá estar em todos os níveis da empresa, pois as ferramentas do mesmo favorecem o alcance dos objetivos almejados. Para que o trabalho do controle interno funcione realmente, é necessário haver uma parceria interna, ou seja, a conscientização de todo o quadro de funcionários para que o mesmo realmente seja colocado em prática e surta os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2007.

ATTIE, Willian. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

ATTIE, Willian. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. 3º Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Luiz Amado e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 2º Edição, SP: Mc Graw.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos, **Auditoria de Processos Organizacionais**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

FRANCISCHINI, Paulino G., GURGEL, Floriano do Amaral Gurgel. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: ABDR, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

IMONIANA, Joshua Onome, **Auditoria de Sistemas de Informação**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2008.

LUNKES, Rogério João, SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria, **Metodologia Científica**, 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Luis Martins, PERES JR, Jose Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos Silva. **Controladoria Estratégica**, 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE 1 - ENTREVISTA

Entrevista aplicada ao sócio-proprietário de um supermercado situado na cidade de Juína-MT.

- 1) Qual o número de colaboradores da empresa hoje?
- 2) Quais são os departamentos existentes em sua empresa?
- 3) Quais os tipos de problemas administrativos mais ocorrem na sua empresa?
- 4) Quais são os objetivos de sua empresa?
- 5) De que forma a empresa seleciona seus fornecedores?
- 6) Sabe quando precisa comprar?
- 7) De que forma são feitas as compras?
- 8) De que forma são passadas as informações para a contabilidade?
- 9) Existem relatórios de acompanhamento?
- 10) Como são definidos os prazos de pagamento e de recebimento das mercadorias?
- 11) De que forma se controla o que tem a pagar e a receber?
- 12) O mesmo funcionário que é responsável pelo pagamento é também pelo recebimento?
- 13) Utiliza-se de recibos ou são sempre através de notas fiscais?
- 14) Fazem pagamentos através do caixa?
- 15) Mantém valores altos em caixa?
- 16) É feita uma contagem de caixa diariamente?
- 17) Como é feita a contratação dos funcionários?
- 18) A empresa possui políticas Administrativas?
- 19) De que forma é divulgada para os funcionários?
- 20) Existem procedimentos para troca de turno? Quais?
- 21) Existe controle e contagem de caixa no momento da troca de turno?
- 22) Existe fiscal de caixa e controle de estoque?
- 23) Como é controlado o estoque?
- 24) Existe controle referente aos vencimentos das mercadorias? Como é feito?
- 25) Quantos funcionários são responsáveis pelo controle de estoque?
- 26) Existe logística no armazenamento das mercadorias?

- 27) A empresa trabalha com serviços de entrega a domicílio?
- 28) De que forma é feito o controle das entregas?
- 29) Em sua opinião, em que sua empresa tem que melhorar para o sucesso de sua?
- 30) Costumam acontecer muitos erros ou até mesmo fraudes em sua empresa?
- 31) Vocês se interessam por procedimentos de proteção e controle de seu patrimônio?
- 32) Há segurança de que todo produto vendido é regularmente faturado?
- 33) As devoluções feitas pelos clientes são devidamente controladas? Há documentos que comprovem essa autorização de devolução?
- 34) Os cheques recebidos são imediatamente cruzados e nominados?
- 35) No momento da assinatura dos cheques emitidos, são juntados os documentos que identifiquem a sua finalidade?