

CONTROLE INTERNO PARA AUXÍLIO DE TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA

Giseli Salete Perazzoli¹
Oldair Roberto Giasson²

Resumo: O objetivo deste artigo é realizar um estudo de caso sobre a importância da utilização de controles internos para uma empresa de recarga de cartucho localizada no município de Pato Branco-Paraná, visando proporcionar maior segurança nas tomadas de decisões. Para tanto, foi contextualizado na revisão de literatura temas pertinente à problemática abordada. Constatando-se que a empresa não dispunha de instrumentos de controle interno, foi recomendado alguns controles internos que possibilitarão registrar dados do processo administrativo da empresa. Os controles internos de uma empresa buscam assegurar que falhas humanas sejam detectadas a tempo evitando perdas futuras. Os controles internos têm um papel fundamental e cada vez maior em todas as empresas, não importa o tamanho ou ramo de negócio. Se o empresário quer ter conhecimento de como uma empresa opera, é imprescindível que ele entenda o papel das informações gerenciais dentro dessa empresa.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial; controle; registros.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, num cenário de extrema competitividade, a Contabilidade Gerencial tem como objetivo atender a duas mais recentes e importantes tarefas: auxiliar a administração das empresas no controle de seus gastos internos e propiciar uma série de informações para a tomada de decisão quanto a preços, corte de produtos, adoção de novas linhas de produção, fabricação interna ou compra de determinados componentes entre outros.

Estudos apontam que a informação Gerencial é um fator de grande importância para o sucesso da empresa, conhecendo os instrumentos de controle interno o gestor saberá que direção tomar.

Faz-se necessário que proprietários ou gestores de pequenas empresas tomem posse da necessidade de introduzir melhorias nos seus processos gerenciais, visando desenvolver competências para aumentar as suas oportunidades de competir, sabendo que sobreviverá no mundo dos negócios aquela empresa que for administrada com maior habilidade e capacidade com visão para tomada de decisão.

As empresas vêm enfrentando a cada dia novos desafios, o que as levam a necessitar de mais controles internos precisos e de informações oportunas, para adequar sua atividade às novas situações. Pode-se dizer que elas estão sempre em constantes mudanças e precisam estar preparadas para esta realidade. Por conta disso, é essencial ter um controle interno eficiente na empresa, para saber identificar as melhores tomadas de decisões. Considerando o enunciado acima, questiona-se: a utilização de controles internos possibilita maior segurança na tomada de decisões gerenciais de pequenas empresas?

Neste contexto, a problemática abordada gerou o seguinte objetivo geral: realizar um estudo de caso sobre a importância da utilização de controles internos

¹ Acadêmica do Curso de Contabilidade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

² Mestre, Professor do Curso de Contabilidade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

para uma empresa de recarga de cartucho localizada no município de Pato Branco – PR., visando proporcionar maior segurança nas tomadas de decisões.

As empresas atualmente estão envolvidas em um ambiente bastante competitivo, obrigando os gestores a tomarem decisões cada vez mais rápidas. Para auxiliar nesse processo é necessário um suporte de controle interno, confiáveis.

A importância do controle interno dá-se fundamentalmente no sentido que é ele que vai indicar alguma falha ou irregularidade (o que comprar; quanto vender; entre outras atividades: o que se tem a receber; ou a pagar) no andamento normal das atividades da empresa.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder o problema proposto neste projeto, foi preciso a utilização de dois métodos de pesquisa: a bibliográfica e o estudo de caso:

1. Pesquisa bibliográfica: foi utilizada para fundamentar aspectos gerais da Contabilidade Gerencial, com ênfase em controles internos, com o objetivo de buscar respaldo junto a autores especialista no tema, ou seja, é a parte que trata da Fundamentação Teórica da pesquisa, ora em estudo.

2. Estudo de caso: foi realizado em uma empresa de recarga de cartuchos e venda de fitas e toners para impressoras. O objetivo do estudo foi apontar a importância da utilização de controles internos para a empresa ter maior segurança nas tomadas de decisões.

3. CONTROLES INTERNOS

O controle interno é desenvolvido com fins específicos, facilitador para Contabilidade Gerencial, e organização do administrador. Para Crepaldi (2006, p. 73) “O controle interno é o sistema de uma empresa, que compreende o plano de organização, os deveres e responsabilidade e todos os métodos e medidas adotadas.

O controle faz-se necessário para acompanhar todo o processo operacional, evitando algum tipo de fraude ou erro.

Para Oliveira (2005, p. 82) o controle interno é composto pelos planos de organização:

E pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades de fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão dos processos de manipulação de dados contábeis, promovendo, desta forma, a eficiência operacional e a adesão as políticas e estratégicas traçadas pela alta gestão.

Desta forma pode-se dizer que o controle interno ajuda o administrador nas suas estratégias.

Controle interno é a expressão utilizada para descrever todas as medidas tomadas pela administração da empresa para dirigir e controlar seus empregados. Seu conceito básico segundo Godoy (1998, p. 51) é:

O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicados em uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis,

promover a eficiência operacional e estimular a obediência às normas administrativas estabelecidas.

Nesse conceito, estão relacionados quatro objetivos do controle interno:

- 1) Proteger os bens;
- 2) Conferir exatidão e fidelidade aos dados contábeis;
- 3) Promover a eficiência operacional;
- 4) Estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

O controle interno, em sentido amplo, segundo Godoy (1998, p. 51) são controles que podem ser caracterizados, quer como contábeis quer como administrativos, a saber: Controles contábeis compreendem plano de organização e todos os métodos e procedimentos que tratam principalmente e se relacionam diretamente com a proteção dos bens e a fidelidade dos registros contábeis;

- Controles administrativos abrangem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos ligados principalmente à eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas, que normalmente se relacionam apenas indiretamente com os registros contábeis.

3.1 FLUXO DE CAIXA

Conforme Stickney (2001, p. 28) o fluxo de caixa é uma demonstração:

Onde informa as atividades operacionais, de investimento e de financiamento para determinado período. Através desta demonstração possibilita aos gestores a uma análise quanto a origem e a aplicação do dinheiro que circulou nas contas caixa e banco em um determinado período, demonstrando as mudanças ocorridas, suas origens e aplicações.

O fluxo de caixa é um instrumento, no qual o administrador faz com que a empresa possa planejar sua capacidade financeira num período, controlando o prazo das compras, vendas e pagamentos de suas obrigações, para uma empresa ter liquidez e rentabilidade é importante um saldo de caixa adequado para que o ciclo financeiro de sua empresa seja apropriado.

Segundo Zdanowicz (1986; p. 28) o fluxo de caixa é:

O instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados para a empresa. De acordo com a situação econômica financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas.

O controle do fluxo de caixa deve conter as contas a pagar e a receber, sendo feita uma provisão de entrada e saída de dinheiro na empresa. Na Contabilidade financeira a liquidez e rentabilidade são essenciais, pois de nada adianta ter lucratividade em seus relatórios e não ter saldo em caixa para quitar seus compromissos.

Por conta disso, todo administrador financeiro deve ter a preocupação de levar em consideração os principais objetivos do fluxo de caixa, que é proporcionar a realização econômico-financeira de uma empresa utilizando seus recursos disponíveis, estudando a melhor aplicação, com planejamento através de progressões de vendas e de despesas, a rotatividade de estoques, buscando saldar

suas obrigações nos vencimentos, para obter um equilíbrio em seu caixa alcançando um nível desejado. (ZDANOWICZ, 1986).

3.2 CONTROLE DE BANCOS

As transações com instituições financeiras são bastante diversificadas e envolvem operações ativas e passivas. Segundo Godoy (1998, p. 51) do ponto de vista das empresas, essas operações que envolvem recursos obtidos ou transferidos podem ser classificadas como: “disponibilidade imediatas (depósitos a vista); créditos (contas de cobranças, caucionadas, vinculadas); investimentos (aplicações financeiras de curto e longo prazo) e exigibilidades (contas garantidas, empréstimos e financiamentos, aceites cambiais, descontos de duplicatas, debêntures etc.)”.

3.3 CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

Para Godoy (1998, p. 51) o objetivo do controle de contas a receber, visa “principalmente fornecer garantia de que todos os recebimentos quer via fundo de caixa, quer via instituição financeira, são imediata e integralmente creditados em contas bancárias pertencentes à empresa”, bem como corretamente registrados, de acordo com a origem, natureza e data dos ingressos.

As contas a receber representam valores contraídos por vendas a prazo de mercadorias ou serviços relacionados com a atividade da empresa e ainda não recebidos. A soma dessa conta representa o volume de vendas a prazo. Assim, aumentando o volume de vendas, aumenta o montante de contas a receber.

3.4 CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

O departamento de Contas a Pagar tem a responsabilidade de verificar a adequação da compra. Para Godoy (1998) a aprovação de uma fatura e seu registro em contas a pagar significam que: os bens ou serviços ali descritos foram contratados, autorizados e recebidos; as quantidades e condições dos bens estavam de acordo com as especificações; os preços, condições de crédito e valor de frete conferem com o acordo original; e as multiplicações, somas e deduções de descontos estão aritmeticamente corretas.

3.5 CONTROLE DE ESTOQUES (PERMANENTE)

Uma vez comprados, os materiais passam a fazer parte dos estoques da empresa. Segundo Chiavenato (2005, p. 136) estoque “é a composição dos materiais que não são utilizados em determinado momento, mas que exigem em função de futuras necessidades. Estocar significa guardar algo para utilização futura”.

Neste sentido, ter estoque é ter despesas de estocagem. Estoque demasiado e por longo tempo ou estoque insuficiente e atrasado, são indesejáveis e devem ser evitados. O equilíbrio é conhecer as duas situações e aplicá-lo a todos os itens de estoque.

3.6 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, quantitativa e qualitativamente, numa determinada data, o patrimônio e o patrimônio líquido da entidade (HOSS et al. 2006).

No balanço patrimonial, as contas deverão ser classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa (HOSS et al. 2006).

De acordo com o § 1º do artigo 176 da Lei. 6404/1976, as demonstrações de cada exercício serão publicadas com a indicação dos valores correspondentes das demonstrações do exercício anterior, para fins de comparação.

- Balanço Patrimonial é constituído pelo:

Ativo: compreende os bens, os direitos e as demais aplicações de recursos controlados pela entidade, capazes de gerar benefícios econômicos futuros, originados de eventos ocorridos. (HOSS et al. 2006).

Passivo: compreende as origens de recursos representados pelas obrigações para com terceiros, resultantes de eventos ocorridos que exigirão ativos para a sua liquidação. (HOSS et al. 2006).

Patrimônio Líquido: compreende os recursos próprios da Entidade, e seu valor é a diferença positiva entre o valor do Ativo e o valor do Passivo. Quando o valor do Passivo for maior que o valor do Ativo, o resultado é denominado passivo a descoberto. (HOSS et al. 2006).

3.7 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DRE

Na Demonstração do Resultado do Exercício é tratado segundo BRAGA (1995, p. 52) “a formação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas”.

A receita é considerada no momento em “que ocorre a venda e transferência de um bem a outrem, ou a prestação de um serviço ou, ainda, a aquisição de um direito produzido por outro tipo de transação” (BRAGA, 1995, p. 52).

As despesas incorridas para obtenção dessas receitas “devem ser contabilizadas no mesmo período”. (BRAGA, 1995, p. 52). São avaliadas como despesas do período em que ocorrem aquelas que não puderam ser associadas às receitas do próprio exercício ou de exercícios futuros.

Essa exposição acima revela que o resultado contábil é determinado através da aplicação do regime de competência, independentemente da movimentação de numerário ocorrida no mesmo período.

Para realizar a apuração de resultado também é preciso conhecer o processo de gestão da empresa, e com isso, adequá-la a realidade do ambiente em que a empresa está inserida.

4. ESTUDO DE CASO

O laboratório de pesquisa ocorreu na empresa Andrigo Santini Me, comercializa recarga de cartuchos; venda de fitas e toners para impressoras, mas o predominante é a recarga de cartuchos, é uma empresa com pequeno espaço físico, localizada no município de Pato Branco - Paraná.

Analisando a situação da empresa identificou-se que o proprietário trabalha com pequena quantidade de estoque, mesmo assim, não possui nenhum tipo de controle o que consta como controle interno são algumas anotações.

Considerando que se trata de uma pequena empresa prestadora de serviços e que a mesma não apresenta nenhum tipo de controle administrativo, neste contexto procurando melhorar o controle interno, foi apontado para a empresa aposse de controles internos que possibilitarão auxiliar o proprietário da empresa, a tomar decisões.

Para a tomada de decisão gerencial os dados apurados devem ser utilizados de forma coerente, sem mascarar resultados. Quanto mais confiáveis forem às informações melhor será o resultado. Desta forma, o gestor poderá utilizar de diversos meios de informação, por exemplo: Confrontar as compras mensais, através dos controles de entradas e com as vendas pelos controles de saídas, verificando se não está com excesso de estoque, para não criar problemas de caixa. Ter em mãos o preço de venda, pois é fundamental embutir no preço todos os impostos, as despesas e o lucro almejado. Consultar o fluxo de caixa (entradas e saídas de dinheiro), onde está registrado o saldo atual de caixa ou bancos, a previsão das entradas ou vendas a receber e ou previsão de vendas futuras; e as saídas, que são os pagamentos já compromissados e a previsão de gastos.

Os controles administrativos abrangem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos ligados principalmente à eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas, que normalmente se relacionam apenas indiretamente com os registros contábeis. Para tanto, recomenda-se para esta empresa 04 controles internos que possivelmente poderão auxiliar o proprietário nas tomadas de decisões sendo eles:

1. Controle de estoques (suprimento; tonner e fita de impressora)

Independentemente da natureza dos estoques, alguns controles internos devem ser analisados, tais como: quantidades em estoques; compra do mês e vendas do mês. No decorrer do estudo elaborou-se o modelo de controle de estoques como segue.

MODELO CONTROLE DE ESTOQUE (suprimentos, toner e fitas)									
DATA	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDOS		
	QT.	Vlr. Unt	Vlr. Total	QT.ml	Vlr. Unt	Vlr. Total	QT.ml	Vlr. Unt	Vlr. Total
							10	60	600,00
31/08				3	60	180	7	60	420,00

2. Controle de contas a receber

Toda a venda que a empresa realizar deve estar fundamentada em documento, ser registrado em uma planilha, formulário, que possibilite de imediato conhecer todos os recebimentos à vencer, suas datas e valores bem como o seu montante. A seguir apresta-se o modelo de contas a receber:

MODELO CONTAS A RECEBER									
Julho e Agosto/2008									
DOCM	CLIENTE	CH nº	BANCO	VENDAS	Vcto	Valor	DATA	VALOR REC.	OBS
001	100			23/07/08	15/08/08	200,00	15/08/08	200,00	
002	105			31/07/08	15/08/08	300,00	15/08/08	300,00	
TOTAL A RECEBER MÊS 08/2008						500,00			
TOTAL A RECEBER						500,00			
VALOR RECEBIDO						500,00			
SALDO A RECEBER						0			

3. Controle de contas a pagar

As contas a pagar deve garantir a segurança de que nenhum pagamento seja efetuado sem a evidência documental da existência de um passivo e de evitar pagamentos em duplicidade.

O reconhecimento apropriado de uma dívida decorrente da aquisição de produtos, bens, mercadorias ou serviços recebidos pela empresa requer um sistema de registro imediato. Todo cuidado deve ser tomado para se incluir somente as aquisições e por seus valores corretos.

MODELO CONTAS A PAGAR									
Julho e Agosto/2008									
CÓD.	FORNEC.	NF	DATA	VALOR	VCTO	PGTO	JUROS	TOTAL PAGO	OBS
	10	135	15/07/08	130,00	10/08/08	10/08/08		130,00	
	15	20	15/08/08	250,00	15/09/08				
TOTAL A PAGAR					380,00				
VALOR PAGO					130,00				
SALDO A PAGAR					250,00				

4. Controle de Caixa

Apresenta a demonstração do controle de caixa, sendo uma demonstração financeira destinada a fornecer informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, ocorridos durante determinado período, como mostra o modelo a seguir:

MODELO DE CONTROLE DE CAIXA MENSAL				
SALDO MÊS ANTERIOR				200,00
			S.CX.GERAL	
DOC.Nº	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDOS
	Recebimento venda a vista	500,00		700,00
TOTAL RECEITA		500,00		700,00
			DESPEASAS	
	Fornecedor		130,00	570,00
TOTAL DESPESA		130,00		570,00
SALDOS A TRANSPORTAR P/ O MÊS SEGUINTE				
DETALHES DA APLICAÇÃO			CAIXA	570,00
SALDO ANTERIOR		1.000,00	APLICAÇÕES	1.050,00
DEPÓSITOS		50,00		
REND. C/A		0,00	TOTAL GERAL	1.620,00
SOMAS		1050,00		

5. Balanço patrimonial e Demonstrativo do resultado do Exercício – DRE.

Segundo Iudícibus (1998, p. 29), o Balanço Patrimonial “corresponde a um das mais importantes demonstrativos contábeis, destinado a demonstrar a situação patrimonial e financeira de uma entidade em determinado período”.

Assim que as empresas vão desempenhando suas atividades operacionais (compras e vendas), são geradas receitas, seja através de vendas à vista ou a prazo, com a apuração dos respectivos custos e com a conseqüente geração das despesas operacionais.

Apurados os dados de julho e agosto de 2008 a empresa apresentou uma mesma proporção, pois ela trabalha mantendo a mesma quantidade tanto de clientes como de despesas, no momento ela encontra-se em uma situação boa onde todos os compromissos são pagos e pouca é a inadimplência proporcionando sempre um equilíbrio, e ainda apresenta um lucro favorável, ao qual possibilita à aplicação e rendimento.

Analisando os dados através dos controles aplicados, fez-se a elaboração do Balanço Patrimonial, como segue:

BALANÇO MENSAL 07/2008 A 08/2008		
	07/2008	08/2008
TOTAL DO ATIVO	31.956,59	32.850,35
ATIVO CIRCULANTE	19.291,99	20.363,19
Caixa	312,55	549,36
Banco c/ aplicação	12.506,44	13.581,80
Estoque	3.675,00	3.231,03
Clientes a receber	2.798,00	3.001,00
ATIVO PERMANENTE	12.664,60	12.487,16
Imobilizado	14.794,00	14.794,00
Máquinas e Equipamentos	8.294,00	8.294,00
Moto Honda	6.500,00	6.500,00
(-)Depreciação	(2.129,40)	(2.306,84)
(-)Depreciação Acumulado	(2.129,40)	(2.306,84)
CONTAS PASSIVO	31.956,59	32.850,35
PASSIVO CIRCULANTE	1.453,19	1.525,44
Fornecedores	526,00	570,00
Obrig. Fiscal a recolher	127,19	155,44
Obrig. Social a recolher	800,00	800,00
PL	30.503,40	31.324,91
CAPITAL SOCIAL	30.000,00	30.000,00
LUCROS ACUM	503,40	1.324,91
DRE		
Vendas	3.179,80	3.886,00
(-) impostos	(127,19)	(155,44)
(-) CMV	(994,95)	(1.013,97)
(=) Receita Bruta	2.057,66	2.716,59
(-) Despesas Operacionais	(1.883,15)	(1.970,44)
Despesas com vendas	(335,00)	(283,00)
Despesas Administrativas	(800,00)	(800,00)
Outras Despesas Operacionais	(748,15)	(887,44)
Receita Financeira	73,88	75,36
(+) Aplicação Financeira	73,88	75,36
(=) Lucro Líquido	248,39	821,51

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou realizar um estudo de caso sobre a importância da utilização de controles internos para uma empresa de recarga de cartucho localizada no município de Pato Branco, visando proporcionar maior segurança nas tomadas de decisões.

Constatou-se que a empresa não dispõe de instrumentos de controle interno, para os processos administrativos, por conta disso, indicou-se a utilização dos seguintes controles internos: controle de estoques; controle de contas a pagar e receber; e realização da provisão de fluxo de caixa e apresentação do Balanço Patrimonial que auxiliarão o proprietário na tomada de decisões.

Conclui-se que os objetivos traçados foram plenamente alcançados e os resultados obtidos foram de grande valia para a empresa, pois terá esses controles instalados no software em planilhas do "Excel", isso ajudará no processo de planejamento e tomada de decisões.

6. REFERÊNCIAS

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

BRAGA, Hugo Rocha, **Demonstrações contábeis**. Estrutura, análise e interpretação. 4. ed.
São Paulo: Atlas, 1995.

CATELLI, Armando. **Controladoria uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY José Antônio de. **Controle interno nas empresas**. 10º Conselho regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade introdutória**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

HOSS, Osni; CASAGRANDE, Luiz F. DAL VESCO, Delci G. METZNER, Cláudio. **Conhecimento e aplicação contábil**. Cascavel: DRHS, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais**. 5. ed. São Paulo: Atlas: 2005.

STICKNEY, Clyde P.; e WEIL Roman L. **Contabilidade financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos**. São Paulo. Ed. Atlas. 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiros**. São Paulo: D.C Luzzatto. 1986.