

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ–UTFPR
CAMPUS DE PATO BRANCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA
CURSO SUPERIOR DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

GISELI SALETE PERAZZOLI

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

**PATO BRANCO–PR
2008**

GISELI SALETE PERAZZOLI

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

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Campus Pato Branco, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. Ms.Oldair Roberto Giasson

**PATO BRANCO-PR
2008**

TERMO DE APROVAÇÃO

GISELI SALETE PERAZZOLI

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

Esta monografia foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Campus Pato Branco.

Paulo Roberto Pegoraro
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Coordenador do Programa de Estágio

Banca Examinadora :

Orientador: Oldair Roberto Giasson, Ms
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Paulo Roberto Pegoraro, Ms
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Luiz Fernande Casagrande, Ms
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Pato Branco, 30 de Setembro de 2008.

À minha família, fonte de força e inspiração.
Aos meus pais, sempre torcendo para que o
sonho tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que está presente em todos os momentos da minha vida.

Ao orientador, por seus ensinamentos e sua grande contribuição na elaboração deste trabalho.

Aos professores do curso, que através de seus valiosos ensinamentos tornaram possível esta conquista.

À minha família, pelo amor, carinho e tudo que fizeram para possibilitar esta realização.

Aos colegas e amigos do curso, Adri, Ângelo, Greice, Jaque, Suzana e Jack Carli pelo companheirismo e amizade, sempre presentes ao longo do curso.

A toda equipe ASPEF/DATACON, que abriu as portas para mercado de trabalho contribuindo em minha formação profissional, e ainda aos amigos que ali conquistei que sempre derem maior força e apoio para que nunca desanimasse.

A amiga e companheira Rafaela, que esteve presente em todos os momentos na realização deste trabalho.

Ao namorado Edilberto, pelo seu amor, companheirismo e compreensão.

A todos os que contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento deste trabalho

... Não importa tanto o tema da tese quanto a experiência de trabalho que ela comporta.

Umberto Eco

RESUMO

O objetivo desta pesquisa 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, primeiramente foi contextualizado na revisão de literatura temas pertinente a problemática abordada. Constatando-se que a empresa não dispunha de instrumentos de controle interno, foram apontados alguns “modelos” que possibilitarão registrar dados do processo administrativo da empresa, bem como foi desenvolvido o balanço patrimonial. Os controles internos de uma empresa buscam assegurar que falhas humanas sejam detectadas a tempo evitando perdas futuras. Porém, é fundamental que haja conscientização da empresa na manutenção da eficácia e aprimoramento dos controles internos visando à proteção de seus ativos e continuidade da organização. Os principais objetivos dos controles internos podem ser resumidos em: assegurar que toda transação ocorrida seja registrada; assegurar que toda transação registrada seja real; assegurar que toda transação registrada seja avaliada corretamente; assegurar que toda transação seja registrada no período adequado. Para uma gestão eficiente, sugerem-se para empresas de pequeno porte, controles internos tais como: de estoques; contas a receber; contas a pagar; bancos, caixa, receitas e despesas. É necessário também apuração de custos e formação do preço de venda. É muito importante fazer análise constante do fluxo de caixa e balanço patrimonial, analisando seus resultados voltados para a vistoria financeira, de tal maneira que possibilite a visão pelo proprietário da empresa do seu desempenho econômico-financeiro.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial; controle; registros.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	- Vendas apuradas - Agosto/2008.....	25
QUADRO 2	- Levantamento custos e despesas fixas - Agosto/2008.....	25
QUADRO 3	- Levantamento do DRE.....	26
QUADRO 4	Modelos de controle de estoques de suprimentos.....	27
QUADRO 5	Modelos de controle de estoques de toner.....	27
QUADRO 6	Modelos de controle de estoques de fita de impressoras.....	28
QUADRO 7	- Modelo de controle de contas a receber.....	28
QUADRO 8	- Modelo de controle de contas a pagar.....	29
QUADRO 9	- Modelos de controle de contas a receber e contas a pagar com saldo do dia.....	30
QUADRO 10	- Modelos de controles de caixa.....	31
QUADRO 11	- Modelo de controle Fluxo de caixa para 03 meses.....	32
QUADRO 12	- Balanço Patrimonial.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	TEMA.....	9
1.1.1	Delimitação do Tema.....	9
1.2	PROBLEMAS E PREMISSAS.....	9
1.3	OBJETIVOS.....	10
1.3.1	Objetivo Geral.....	10
1.3.2	Objetivos Específicos.....	10
1.4	JUSTIFICATIVA.....	11
1.5	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	11
1.5.1	Levantamento de dados.....	12
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	13
2.2.1	Contabilidade Gerencial Interna.....	15
2.2.2	Custo como ferramenta gerencial.....	16
2.3	CONTROLES INTERNOS.....	18
2.3.1	Fluxo de caixa.....	21
2.3.2	Controle de Bancos.....	21
2.3.3	Controle de contas a receber.....	20
2.3.4	Controle de contas a pagar.....	21
2.3.5	Controle de estoques (permanente).....	21
2.3.6	Balanço Patrimonial.....	21
2.3.7	Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.....	22
3	ESTUDO DE CASO	24
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	24
3.2	MODELOS DE PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DE CONTROLE INTERNO PARA AUXILIO NO PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÕES.....	25
4	CONCLUSÃO	35
4.1	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	36
5	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

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 um sólido conhecimento de como uma empresa opera, é imprescindível que ele entenda o papel das informações gerenciais dentro dessa empresa.

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 foi administrada com competência.

1.1.1 Delimitação do Tema

O estudo aqui referenciado ocorreu em uma pequena empresa de recarga de cartuchos, localizada no município de Pato Branco – Paraná.

1.2 PROBLEMAS E PREMISSAS

A informação sempre foi instrumento essencial em qualquer atividade humana, e é atualmente, recurso imprescindível para a tomada de decisão, num nível de concorrência

acirrada e complexa, estar corretamente informado é o principal auxílio para o processo de gestão, habilitando a empresa a enfrentar as mais diversas situações e crescer conforme objetivos estabelecidos.

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?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

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 – PR., visando proporcionar maior segurança nas tomadas de decisões.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) apresentar um estudo sobre a Contabilidade Gerencial no contexto de tomada de decisão empresarial;
- b) identificar os instrumentos de controle internos que a empresa utiliza;
- c) apresentar modelos de procedimentos de controle interno que auxiliem no planejamento e tomada de decisões para uma empresa de recarga de cartucho;
- d) Apresentar Balanço Patrimonial

1.4 JUSTIFICATIVA

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.

Controlar é uma das funções do administrador, não sendo suficiente tão somente planejar, organizar e dirigir uma empresa. Se o administrador não dispuser de controles internos eficientes provavelmente não consiga alcançar os objetivos pretendidos.

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

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

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: este método foi utilizado 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 parte que trata da Fundamentação Teórica da pesquisa, ora em estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 43) a pesquisa bibliográfica

É elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado da Internet. Trata-se do levantamento de bibliografia já publicada sobre o assunto, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

2. Estudo de caso: consiste no estudo profundo de uma determinada empresa, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Gil (2002, p. 34) o estudo

de caso, apresenta algumas características, tais como: “preserva o caráter unitário do estudo de caso; descreve a situação do contexto em que esta sendo feita determinada investigação”.

O 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.

1.5.1 Levantamento de dados

O primeiro passo, que envolveu o estudo de caso consistiu em levantar os atuais procedimentos utilizados pelo proprietário no desenvolver das atividades diárias da empresa, tais como:

1. Como são contabilizados os estoques?
2. Que controles são utilizados para as compras? O quê comprar? Quanto comprar?
3. Que controles são utilizados para as vendas?
4. Que controles são utilizados para os caixas? Bancos?
5. Que controles são utilizados para as contas a receber?
6. Que controles são utilizados para as contas a pagar?

Uma vez realizado este diagnóstico e chegando a conclusão que a empresa, não conta com procedimentos eficazes de controles internos, o segundo passo, foi estudar e elaborar modelos de procedimentos de controle interno que auxiliem no planejamento e tomada de decisões para este proprietário, que serão apresentados no capítulo 3 deste trabalho.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A monografia foi construída em cinco partes: na introdução, apresentam-se o tema; problema; objetivos e justificativa do estudo. Na segunda parte, ocorre o embasamento teórico. Na terceira parte é apresentado o estudo de caso. Na quarta parte ocorre a conclusão do estudo seguido das referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando realizar um estudo sobre a importância da utilização de controles internos faz-se necessário que se contextualize sobre a Contabilidade Gerencial e aspectos que abrangem os controles internos.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Atkinson (1995 apud Santos, 2008) a diferença nas características principais da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial ocorrem da seguinte maneira:

Contabilidade Gerencial: Processo de produzir informações financeiras e operacionais para os empregados e gerentes das organizações. Tal processo deve ser dirigido pelas necessidades de informações de indivíduos internos à organização, e deve guiar suas decisões operacionais e de investimentos (ATKINSON, 1995 apud SANTOS, 2008).

Contabilidade Financeira: Processo de produzir demonstrativos financeiros para entidades e usuários externos, como acionistas, credores e governo. Este processo é pesadamente restringido por padrões regulatórios oficiais e autoridades fiscais, e por requisitos de auditoria de instituições independentes de contadores (ATKINSON, 1995 apud SANTOS, 2008).

Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os processos econômicos das empresas. Um exemplo é o relatório de despesas de uma seção operacional, tal como a seção de padaria em uma mercearia. Outros exemplos são os cálculos de custos de se produzir um bem, prestar um serviço, desempenhar uma atividade e um processo comercial, e atender a um cliente.

Contabilidade Gerencial é uma das fontes informacionais para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas (PIZZOLATO, 2000, p. 41).

Dependendo do nível organizacional, a demanda pela Informação Gerencial é diferente. Ao nível do operador (linha de frente), onde a matéria-prima ou as peças adquiridas são convertidas em produtos acabados e onde os serviços são executados para os clientes, primeiramente, a informação é necessária para controlar as operações. A informação é desagregada e freqüente; ela é mais física que financeira e econômica. À medida que se evolui nas hierarquias das empresas, os gerentes intermediários supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre recursos físicos e financeiros, produtos, serviços e clientes. Esses gerentes podem receber Informação Gerencial Contábil com menor freqüência e maior grau de agregação.

Na atualidade não há como imaginar a Contabilidade Gerencial dissociada de um sistema de informação Gerencial no sentido de utilização de recursos tecnológicos que possibilitem “*on line*” e o acesso às informações para o gerenciamento da entidade (SANTOS et al., 2008).

Dar suporte a gerência na tomada de decisões é o objetivo fundamental da Contabilidade Gerencial, a identificação dos fatos contábeis e sua quantificação para estabelecer as diretrizes a serem adotadas pelos administradores devem acompanhar passo a passo o cotidiano empresarial (SANTOS et al., 2008). Neste sentido, compete ao contador Gerencial apontar aquilo que é relevante ou irrelevante para ser objeto de análise. O valor da Contabilidade Gerencial reside na identificação daquilo que realmente vai fazer a diferença na decisão de fabricar um bem ou adquirir de terceiros, deixar de produzir uma linha de produtos, terceirizar, enfim, cabe ao contador atuar para subsidiar o modelo para a decisão entre diferentes linhas de ação (SANTOS et al., 2008).

Para Crepaldi (2006, p.18) a Contabilidade Gerencial:

É o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação Gerencial.

A Contabilidade Gerencial pode ser compreendida como um instrumento de administração, ou seja, a Contabilidade Gerencial associa as demais áreas como Contabilidade Financeira, Contabilidade de Custos e Administração Financeira, utilizando a Contabilidade como instrumento da administração.

2.2.1 Contabilidade Gerencial Interna

Para Oliveira (2005), a Contabilidade Gerencial Interna é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. A Contabilidade de Custos, cuja função inicial era fornecer elementos para avaliação dos estoques e apuração do resultado, passou, nas últimas décadas, a prestar duas funções muito importantes na Contabilidade Gerencial:

1. A utilização dos dados de custos para auxílio ao controle e tomada de decisões;
2. No que diz respeito à função administrativa de controle, a Contabilidade de Custos fornece informações para o estabelecimento de padrões, orçamentos ou previsões e, a seguir, acompanhar o efetivamente acontecido com os valores previstos.

Com relação à utilização dos dados da Contabilidade de Custos para a tomada de decisões, estes podem ser muito úteis para o administrador pesar as conseqüências de medidas, tais como:

- a) Se a capacidade de produção da fábrica é insuficiente para atender todos os pedidos dos clientes, qual produto ou linha de produtos deve ser cortado?
- b) como fixar o preço de venda de um produto?
- c) Deve-se continuar comprando matérias-primas de terceiros ou interessa fabricá-las na empresa?

O Administrador no seu processo decisório, segundo Oliveira (2005) na maioria das situações, depara-se com duas ou mais alternativas. Dentre as diversas decisões que o administrador deve tomar destacam-se:

- Fabricar ou comprar?
- A que preço vender?
- Quanto deve ser gasto em propaganda e promoção?
- Assistência técnica direta ou mediante agentes autorizados?
- Vendas diretas ou por meio de revendedores?
- Grandes armazéns centrais ou pequenos depósitos?
- Distribuição direta ou via transportadores?
- Vendedores diversos ou vendedor específico?

De acordo com Oliveira (2005, p. 53), “as estatísticas apontam constantemente que o fechamento de muitas empresas se dá principalmente pela falta de um bom gerenciamento das suas atividades”.

Em razão disso, Oliveira (2005) sugere um sistema de Informação Gerencial interno, específico para organizações, compilado de uma maneira fácil e que auxiliará os empreendedores e gerentes na tomada de decisão. Este sistema é composto dos seguintes controles:

- Plano de Contas;
- Controle de Caixa e Bancos;
- Controle de Aplicação Financeira;
- Controle de Contas a Receber;
- Controle de Contas a Pagar;
- Controle de Estoques (Permanente);
- Controle de Imobilizado;
- Controle de Despesas provisionadas;
- Outros.

2.2.2 Custos como Ferramenta Gerencial

A palavra custos pode ser associada a “uma noção de sacrifício”. Na linguagem técnica ou comercial, custo significa “gasto”, ou seja, (sacrifício financeiro) para adquirir determinado bem ou serviço (IBRACON, 1998, p. 34).

Segundo Iudícibus (1998, p. 113) na linguagem comercial, a palavra custo significa “quanto foi gasto para adquirir certo bem, objeto propriedade ou serviço”.

A noção de custo, portanto, está ligada a consideração que se dá em troca de um bem recebido. Na linguagem comum, não ligada a compras, vendas, etc. a palavra custo pode estar associada a uma noção de sacrifício.

Na contabilidade, o sentido original da palavra custo, refere-se ao gasto relativo a bens e serviços utilizados na produção de outros bens e serviços. O custo no entendimento de Martins (2006, p. 25) é:

A parcela do gasto que é aplicada na produção ou em outra qualquer função, gasto este desembolsado ou não. Custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um

bem ou custo é a soma de todos os valores agregados ao bem desde a sua aquisição até a sua comercialização.

Então, custo é considerado um gasto no momento da utilização dos fatores de produção, para a fabricação de um produto ou execução de um serviço. Já a despesa refere-se a itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas.

O que é importante acentuar, entretanto, é que são considerados gastos para efeito de incorporação do custo, apenas aqueles que representam consumo de bens ou serviços. Nem todas as despesas que a empresa efetua podem ser consideradas custos e incorporados ao preço.

Para Iudícibus (1998, p. 25) “custos na contabilidade gerencial nada mais é que a fase em que os fatores de produção são retirados do estoque e colocados no processo produtivo”.

O autor menciona também que é necessária uma análise criteriosa na hora de alocar todos os custos no produto, pois há vários meios de se fazer isto e são muitos os custos incorridos na fabricação, compra e venda de determinado produto. Caso este seja feito de um modo não criterioso, a empresa poderá sofrer com a falta de competitividade por não ter um preço real, ou ainda o produto pode ter uma vantagem muito boa, mas não dará “lucro”, pois o preço praticado não cobre todos os custos incorridos sobre ele.

Toda a informação gerada pela empresa tem um custo, e deve-se avaliar o custo comparado ao benefício gerado por ela. Um sistema que consolide todas as informações sobre produtos, elementos de custo e departamento tornou-se indispensável para o gestor. As mudanças ocorridas no ambiente das organizações passaram a exigir algo além da visão contábil e fiscal.

A separação das despesas e dos custos, bem como a classificação em Fixos e Variáveis, destina-se a desenvolver informações que auxiliam a gerência no desempenho de suas funções de planejamento e de tomada de decisão. Embora tanto o planejamento como as decisões sejam baseados no curto prazo, o conceito do Custeio Variável fornece meios para que a Contabilidade de Custos e as gerências de qualquer nível e de qualquer segmento possam visualizar as interações existentes entre alguns fatores significativos, presentes nas atividades, que influenciam os resultados: receitas, volumes de produção e de vendas, despesas e custos variáveis e fixos. O instrumento que os contadores e administradores usam correntemente para obter essas interações e sua influência nos resultados é a análise das relações Custo x Volume x Lucro (MARTINS, 2006).

A análise das relações Custo/Volume/Lucro é um instrumento utilizado para projetar o lucro que seria obtido a diversos níveis possíveis de produção e vendas, bem como para analisar o impacto sobre o lucro de modificações no preço de venda, nos custos (variáveis ou fixos) ou em ambos. Ela é baseada no Custeio Variável e, através dela, pode-se estabelecer qual a quantidade mínima que a empresa deverá produzir e vender para que não incorra em prejuízo (MARTINS, 2006).

2.3 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 estratégicas.

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.

2.3.1 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).

2.3.2 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.)”.

2.3.3 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.

2.3.4 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.

2.3.5 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 evitadas. O equilíbrio é conhecer as duas situações e aplicá-lo a todos os itens de estoque.

2.3.6 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).

2.3.7 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 Catelli (1999, p. 349) o sistema de apuração de resultado, objetiva “apurar informações de custos da produção para a mensuração de estoques e dos custos vendidos e é conhecido também como sistema de custo”.

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.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O laboratório de pesquisa ocorreu na empresa Andrigo Santini Me, que está atuando no mercado há 04 anos, 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 na Rua Diogo Antonio Feijó, 115, Bairro La Salle - 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 em diversos cadernos.

As compras são negociadas no prazo de 30 dias, sendo 20% a vista e 80% a prazo. As vendas a prazo são realizadas em 30 dias sendo que 40% são a vista e 60% a prazo. As inadimplências ficam em torno de aproximadamente 0,05%.

A empresa até o presente momento, não fez nenhum tipo de publicidade, a divulgação é realizada boca a boca. A preocupação com a concorrência esta baseada efetivamente no preço, uma vez que o proprietário procura vencer a competitividade com preços menores que o ofertado no mercado.

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, será apresentado a seguir “Modelos” de controles internos ilustrados em forma de quadros 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:

- 1) Confrontar as compras mensais, através dos controles de entradas com as vendas pelos controles saídas, verificando se não está com excesso de estoque, para não criar problemas de caixa.

2) Ter em mãos o preço de venda, pois é fundamental embutir no preço todos os impostos, as despesas e o lucro almejado.

3) Consultar o fluxo de caixa (entradas e saídas de dinheiro), onde está registrado o saldo atual de caixa (bancos), a previsão das entradas pelas duplicatas ou vendas a receber, e ou previsão de vendas futuras; e as saídas, que são os pagamentos já compromissados e a previsão de gastos, tais como, matérias primas ou mercadorias, folha de pagamento, encargos, impostos, empréstimos e outras despesas.

3.2 MODELOS DE PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DE CONTROLE INTERNO PARA AUXILIO NO PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÕES

Deve-se levar em conta que os dados apurados foram implantados em planilhas do *Excel*, já que a empresa conta com um computador e impressora, possibilitando ao proprietário tomar posse dos relatórios de controles levantados. A primeira questão levantada dentro do contexto administrativo da empresa deu-se em relação à venda praticada no mês de agosto em relação a cada produto, como ilustra o quadro 1:

CONTROLE DE RECEITAS DE VENDAS BRUTAS			
Venda	Quantidade	Preço de Venda	Receita Bruta
Toner	13	110,00	1.430,00
Cartucho de impressora	71	30,00	2.130,00
Fita de Impressora	44	7,50	326,00
Total venda			3.886,00

QUADRO 1 – Vendas apuradas/agosto/2008

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Logo após o levantamento das vendas incorridas no mês, fez-se o levantamento dos custos e despesas fixas que compõem o processo de comercialização da empresa, conforme ilustra o quadro 2:

CUSTOS E DESPESAS FIXAS	
Luz /Telefone/Água	295,00
Aluguel/Depreciação	592,44
Prolabore	800,00
Entrega de cartucho	65,00
Material limpeza cartucho	218,00
Total	1.970,44

QUADRO 2 – Levantamento dos custos fixos e variáveis/agosto/2008

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Assim que foram apurados a receita de vendas brutas, bem como, os custos e despesas fixos incorridos no mês de agosto, foi possível levantar o Demonstrativo de Resultado do Exercício, apresentando a porcentagem das despesas e o lucro em relação a receita de venda bruta, conforme ilustra o quadro 3:

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE		
RBV	3.886,00	100%
(-) cmv	(1.013,97)	26%
(-) impostos	(155,44)	4%
(=) MC	2.696,59	69%
(-) custo fixo	(1.970,44)	51%
(+) Aplicação Financeira	75,36	2%
Lucro Líquido	821,51	21%

QUADRO 3 – Levantamento DRE
Fonte: dados da pesquisa, 2008

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. Foram propostos 5 “MODELOS” de controles que possivelmente poderão auxiliar o proprietário nas tomadas de decisões sendo eles:

1. Controle de estoques (suprimento; toner e fita de impressora);
2. Controle de contas a receber;
3. Controle de contas a pagar;
4. Controle para contas a receber e a pagar com saldo do dia;
5. Controle de Caixa mensal;
6. Provisão de Fluxo de caixa para 03 meses;
7. Balanço patrimonial e Demonstrativo do resultado do Exercício – DRE.

1. Controle de estoques

De acordo com Arnold (1999), o controle interno de estoques visa planejamento e controle de material, a decisão de o que, quando e quanto comprar é tomada com base em modelos de estoque que, além de procurarem atender essas questões considerando, basicamente, o fator custo e o fator capital, minimizando um e maximizando outro, utilizam previsões que supõem uma demanda do tipo contínuo, na qual os seus instantes são relativamente próximos e as suas variações razoavelmente pequenas.

Independentemente da natureza dos estoques, alguns controles internos devem ser analisados, tais como: quantidades em estoques; compra do mês e vendas do mês. Apresenta-se no quadro (6; 7; 8) modelos de controle de estoques.

CONTROLE DE ESTOQUES DE SUPRIMENTOS (ml)									
DATA	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDOS		
	QT.	Vlr. Unt	Vlr. Total	QT.ml	Vlr. Unt	Vlr. Total	QT.ml	Vlr. Unt	Vlr. Total
							5000	0,57	2.850,00
31/ago				71	0,570	40,47	4929	0,57	2.809,53

QUADRO 4 – Modelos de estoque para suprimentos – Agosto/2008

Fonte: dados da pesquisa, 2008

O quadro 4 apresenta o levantamento de estoque referente a suprimentos (litros), considerando o estoque existente, mais a compra do mês, menos o que foi vendido apurando-se um saldo tanto em quantidade neste caso em litros e também em valor.

O quadro 5 apresenta o levantamento de estoque referente toner (unidade) considerando o estoque existente, mais a compra do mês, menos o que foi vendido. Apresenta também o custo unitário do produto, saldo atual em quantidade e valor.

CONTROLE DE ESTOQUES DE TONERS									
DATA	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDOS		
	QT.	Vlr. Unt	Vlr. Total	QT.	Vlr. Unt	Vlr. Total	QT.	Vlr. Unt	Vlr. Total
							10	60,00	600,00
5/ago	5	60,00	300,00				15	60,00	900,00
31/ago				13	60,00	780,00	2	60,00	120,00

QUADRO 5 – Modelos de estoque de Toner - Agosto/2008

Fonte: dados da pesquisa, 2008

O quadro 6 apresenta o levantamento de estoque referente fita de impressora (unidade) considerando o estoque existente, mais a compra do mês, menos o que foi vendido. Apresenta também o custo unitário do produto, saldo atual em quantidade e valor.

CONTROLE DE ESTOQUES DE FITAS									
DATA	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDOS		
DATA	QT.	Vlr. Unt	Vlr. Total	QT.	Vlr. Unt	Vlr. Total	QT.	Vlr. Unt	Vlr. Total
							50	4,50	225,00
18/ago	60	4,50	270,00				110	1,00	495,00
31/ago				43	4,50	193,50	67	1,00	301,50

QUADRO 6 – Modelo de estoque de fita de impressora - Agosto/2008

Fonte: dados da pesquisa, 2008

2. Controle de contas a receber

Para Godoy (1998, p. 51) a finalidade 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 condições para irregularidades podem indicar algumas simples, mas eficientes aplicações de técnicas de controle interno, que incluem: estabelecer registros de controle, definindo responsabilidades; evitar oportunidades de dissimulação e utilizar medidas específicas de controle.

Toda a venda que a empresa realizar deve estar fundamentada em documento, ser registrado em uma planilha, formulário, que possibilite de imediato (breve olhar) conhecer todos recebimentos vincendos, suas datas e valores bem como o seu montante. O quadro 7 ilustra “Modelo” para controle de contas a receber.

ANDRIGO SANTINI ME									
CONTAS A RECEBER									
Julho e Agosto/2008									
DOCM	CLIENTE	CH n°	BANCO	VENDAS	Vcto	Valor	DATA	VALOR REC.	OBS
1	98			2/7/2008	2/8/2008	120,00	5/8/2008	120,00	
2	100	1315	ITAÚ	3/7/2008	4/8/2008	300,00	4/8/2008	300,00	
3	150			11/7/2008	15/8/2008	850,00	16/8/2008	850,00	
4	77			13/7/2008	15/8/2008	168,00	20/8/2008	168,00	
5	20			20/7/2008	22/8/2008	600,00	22/8/2008	600,00	
6	22	1201	ITAÚ	22/7/2008	22/8/2008	360,00			
7	55		ITAÚ	28/7/2008	28/8/2008	400,00			
TOTAL A RECEBER MÊS 07/2008						2.798,00			
1	100	2344	CEF	1/8/2008	10/9/2008	302,50			
2	50			4/8/2008	11/9/2008	285,00			
3	20			11/8/2008	12/9/2008	275,00			
4	11			12/8/2008	13/9/2008	105,00			
5	40			14/8/2008	14/9/2008	177,50			
6	23	1240	ITAÚ	19/8/2008	15/9/2008	490,00			
7	60			19/8/2008	16/9/2008	335,00			
8	25			20/8/2008	17/9/2008	271,00			
TOTAL A RECEBER MÊS 08/2008						2.241,00			
TOTAL A RECEBER								5.039,00	
VALOR RECEBIDO								2.038,00	
SALDO A RECEBER								3.001,00	

QUADRO 7 – Modelo de controle de contas a receber

Fonte: dados da pesquisa, 2008

3. Controle de contas a pagar

O controle interno sobre as saídas de recursos segundo Godoy (1998, p. 55) tem a finalidade de garantir que todas as saídas de recursos sejam: “relativas aos negócios da empresa; efetuadas de acordo com as diretrizes da empresa e registradas imediata e corretamente”.

Um sistema de contas a pagar deve garantir a segurança de que nenhum pagamento seja efetuado sem a evidência documental da existência de um passivo e de se 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 e acurado. Todo cuidado deve ser tomado para se incluir somente as aquisições e por seus valores corretos. O quadro 8 ilustra “Modelo” para controle de contas a pagar:

ANDRIGO SANTINI ME									
FORNECEDOR A PAGAR									
Julho e Agosto/2008									
CÓD.	FORNEC.	NF	DATA	VALOR	VCTO	PGTO	JUROS	TOTAL PAGO	OBS
1	Forn x	1861	2/7/2008	526,00	16/8/2008	16/8/2008		526,00	
1	Forn y	1922	5/8/2008	300,00	12/9/2008				
1	Forn x	1958	18/8/2008	270,00	22/9/2008				
TOTAL A PAGAR					1.096,00				
VALOR PAGO					526,00				
SALDO A PAGAR					570,00				

QUADRO 8 – Modelo de controle de contas a pagar
Fonte: dados da pesquisa, 2008

O quadro 9 apresenta um “Modelo” de controle de contas a receber e contas a pagar, já apresentando o saldo do dia. Esse modelo, uma vez registrado em planilha do Excel, se torna um apropriado controle para saber de imediato os saldos existentes em caixa diariamente:

CONTROLE PARA CONTAS A RECEBER E A PAGAR COM SALDO DO DIA				
	Conta/Descrição	Contas a receber	Contas a pagar	
		Agosto	Agosto	
		Valor	Valor	
1-ago	Saldo mês anterior			312,55
4-ago	Vendas a prazo	300,00		612,55
5-ago	Vendas a prazo	120,00		732,55

				Continuação
5-ago	Pgto luz		143,00	589,55
5-ago	Pgto telefone		152,00	437,55
7-ago	Venda a vista	290,00		727,55
8-ago	Venda a vista	275,00		1.002,55
11-ago	Venda a vista	150,00		1.152,55
11-ago	Pgto pró-labore		800,00	352,55
13-ago	Venda a vista	230,00		582,55
13-ago	Pgto imposto ref. mês 07		127,19	455,36
15-ago	Venda a vista	200,00		655,36
16-ago	Pgto fornecedor		526,00	129,36
16-ago	Venda a prazo	850,00		979,36
17-ago	Material de limpeza cartucho		218,00	761,36
18-ago	Venda a vista	245,00		1.006,36
19-ago	Venda a vista	52,50		1.058,86
20-ago	Venda a vista	120,00		1.178,86
20-ago	Venda a prazo	168,00		1.346,86
22-ago	Venda a prazo	600,00		1.946,86
23-ago	Venda a vista	82,50		2.029,36
27-ago	Pgto gasolina		65,00	1.964,36
29-ago	Pgto aluguel		415,00	1.549,36
30-ago	Depósito		1.000,00	549,36

QUADRO 9 – Modelos: contas a receber e contas a pagar com saldo do dia

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Os compromissos que a empresa adquire diante a terceiros deve necessariamente, baseado em documentos, podendo ser uma cópia da nota fiscal, duplicata, bloquete de cobrança bancária, orçamento, cópia de cheque pré-datado ou formulário interno em que conste pelo menos o nome do credor, o valor e a data do compromisso, ser registrado em uma planilha, formulário ou outro documento, que permita com uma breve analisada conhecer todos os compromissos a vencer, suas datas e valores bem como o saldo total. O uso do Excel, é um ótimo instrumento a ser utilizado.

O quadro 10 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:

CONTROLE DE CAIXA MÊS 08/2008				
SALDO MÊS ANTERIOR				312,55
			S.CX.GERAL	312,55
DOC.Nº	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDOS
	RECEITAS			
	VENDAS A VISTA	1.645,00		1.957,55
	VENDAS A PRAZO	2.038,00		3.995,55
TOTAL RECEITA		3.683,00		3.995,55
	DESPESAS			
	LUZ		143,00	3.852,55
	TELEFONE		152,00	3.700,55
	ALUGUEL		415,00	3.285,55
	PRO-LABORE		800,00	2.485,55
	MANUTENÇÃO VEÍCULO		65,00	2.420,55
	IMPOSTOS		127,19	2.293,36
	FORNECEDOR		526,00	1.767,36
	MATERIAL DE USO E CONSUMO		218,00	1.549,36
	DEPÓSITO CONTA POUPANÇA		1.000,00	549,36
TOTAL DESPESA			3.446,19	
SALDOS A TRANSPORTAR P/ O MÊS SEGUINTE				
DETALHES DO APLICAÇÃO			CAIXA	549,36
SALDO ANTERIOR		12.506,44	APLICAÇÕES	13.581,80
DEPÓSITOS		1.000,00		
REND. C/A		75,36	TOTAL GERAL	14.131,16
SOMAS		13.581,80		

QUADRO 10 – Modelo controle de caixa por período
 Fonte: dados da pesquisa, 2008

No quadro 10 é possível apresentar a posição financeira de caixa e aplicação, sendo um saldo anterior mais total de recebimentos e menos total pagamentos apurando-se um saldo final por período correspondentes ao valor existente em caixa e banco.

O Fluxo de Caixa é a ferramenta de previsão cada vez mais indispensável na condução dos negócios e na gerência eficaz dos recursos financeiros da empresa. Considerado por muitos gestores como um dos instrumentos mais importantes para o empresário. Nele você terá visibilidade de todos os eventos financeiros programados, ou seja, quanto terá de entradas e quanto terá que desembolsar para honrar seus compromissos. O quadro 11 apresenta modelo de controle de projeção fluxo de caixa para 03 meses:

Empresa X	FLUXO DE CAIXA PARA TRÊS MESES		
	set/08	out/08	nov/08
Ingressos			
Vendas a Vista	1.600,00	1.520,00	1.560,00
Vendas a prazo 30 d.	3000,01	2.400,00	2.280,00
Total	4.600,01	3.920,00	3.840,00
Desembolsos			
Fornecedores a vista	290,00	200,00	260,00
Fornec. a prazo 30 dias	570,00	1.160,00	800,00
Impostos	160,00	152,00	156,00
Aluguel	415,00	415,00	415,00
Honorários e Prolabore	970,00	970,00	970,00
Energia/Telefone	271,70	266,50	273,00
Outras despesas	200,00	200,00	200,00
Investimentos/aplic.		1.000,00	1.000,00
Total	2.876,70	4.363,50	4.074,00
Saldo Anterior	0	1.723,31	1.279,81
Saldo Final	1.723,31	1.279,81	1.045,81
Vendas	4.000,00	3.800,00	3.900,00
a vista 40%	1.600,00	1.520,00	1.560,00
a prazo 60%	2.400,00	2.280,00	2.340,00
Compras	1450	1000	1300
a vista 20%	290	200	260
a prazo 80%	1160	800	1040

As sobras de recursos deverão ser aplicadas no mercado financeiro, à taxa de 1%

Ocorrendo saldos negativos a empresa deverá recorrer a financiamentos com

taxa de 2,5% ou a resgate das aplicações.

Quadro 11 – Modelo de controle de Fluxo de caixa para 03 meses

Fonte: dados da pesquisa, 2008

As apurações dos dados acima possibilitaram desenvolver o balanço patrimonial para a empresa ora em estudo, apresentação do conforme ilustra o quadro 12:

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

QUADRO 12 – Balanço Patrimonial

Fonte: dados da pesquisa, 2008

O Balanço Patrimonial apresenta dados praticamente parecidos, pois nos meses apurados 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 a aplicação obtendo rendimento.

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 (fabricação/comercialização) e com a conseqüente geração das despesas operacionais. Estas operações são manifestadas, por competência, na demonstração do resultado do exercício, podendo gerar entradas e saídas na demonstração do fluxo de caixa no momento de sua ocorrência, dependendo da condição comercial de recebimento e pagamento (IUDÍCIBUS, 1998).

A demonstração do resultado do Exercício corresponde a um demonstrativo contábil que objetiva evidenciar o resultado apurado pela empresa (lucro ou prejuízo) em determinado período. Esta demonstração quando elaborada ao mesmo tempo com o Balanço Patrimonial transformam-se em importantes relatórios das operações realizadas pela empresa durante determinado período (IUDÍCIBUS, 1998).

4 CONCLUSÃO

O trabalho apresentado 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.

Constatando-se que a empresa não dispõe de instrumentos de controle interno, para os processos administrativos, foram apontados alguns “modelos” tais como: controle de estoques; controle de contas a pagar e receber; e realização da provisão de fluxo de caixa e apresentação do Balanço Patrimonial. Os controles apresentados auxiliarão o proprietário na tomada de decisões. Cada controle foi cuidadosamente planejado em seus mínimos detalhes. Buscando estar à altura da compreensão do usuário.

O objetivo de toda empresa, independente do tamanho ou ramo de atividade é alcançar recursos suficientes para pagamento dos seus compromissos. Neste sentido, é indispensável que as empresas tenham controles internos amoldados às suas necessidades, os quais devem fornecer aos seus gestores as informações necessárias para a mensuração dos resultados e avaliação das metas estabelecidas.

Os controles internos de uma empresa buscam assegurar que falhas humanas sejam detectadas a tempo evitando perdas futuras. Porém, é fundamental que haja conscientização da empresa na manutenção da eficácia e aprimoramento dos controles internos visando à proteção de seus ativos e continuidade da organização.

Sabe-se que um número considerável de pequenos proprietários, desconhece a importância da utilização do balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício. Estas demonstrações, além de representarem importante instrumento de mensuração do desempenho empresarial, correspondem a um dos principais instrumentos para tomada de decisões.

No contexto globalizado, onde os concorrentes caracterizam-se altamente competitivos, torna-se fundamental aos gestores conhecer a empresa em que atuam e administrá-la de maneira eficiente, utilizando-se de todas as ferramentas disponíveis.

Conclui-se que os objetivos traçados foram plenamente alcançados e os resultados obtidos foram de grande valia para a empresa que a partir de agora tem a sua disposição um conjunto de controles capazes de lhe proporcionar informações de grande utilidade, e que ajudarão muito no processo de planejamento e tomada de decisões.

4.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

É fundamental que proprietários de pequenas empresas preocupem-se em estabelecer procedimentos que permitam reunir e processar todas as informações espalhadas, muitas vezes registradas em cadernetas ou rascunhos guardados ou esquecidos em gavetas.

Para uma gestão eficiente, sugerem-se para empresas de pequeno porte, controles internos tais como: controle de estoques; controle de contas a receber; controle de bancos, controle de caixa, controle de receitas e despesas. É necessário também apuração de custos e formação do preço de venda. É muito importante fazer análise constante do balanço patrimonial, analisando seus resultados de tal maneira que possibilite a visão pelo proprietário da empresa do seu desempenho econômico-financeiro.

Cada relatório deve ser cuidadosamente planejado, em seus mínimos detalhes. Estéticas inadequadas poderão prejudicar sensivelmente o conteúdo. O conteúdo deverá estar à altura da compreensão do usuário a que se destina o relatório.

5 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.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

IBRACON. **Custo como ferramenta gerencial**. 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.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São paulo: Atlas, 2006

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

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2. Edição. São Paulo: Makron Books, 2000.

SANTOS, C. W. PINHEIRO, G. J.; FERMO, J.; CUNHA, L.R.S. **Existe de fato uma Contabilidade Gerencial?** Disponível em: http://www.sefa.es.gov.br/publicacoes/arquivos/publicacao_10.pdf. Acesso: 23 set. 2008.

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.