

O CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE, DO RAMO DE CONSULTORIA

AUTORES

Emerson OCTAVIANI

Victor Rogério Vieira AGRELLI

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos- UNILAGO

Ermerson Rogério de SOUZA

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos- UNILAGO

RESUMO

Este estudo mostrará a importância dos controles internos dentro de uma empresa, sendo ela de grande ou pequeno porte devido aos grandes desafios impostos pelas mudanças do mercado, frente a todas as condições a qual estamos vivenciando. Nele faremos análise do controle interno para termos conclusões por meio das ferramentas utilizadas nos controles internos de cada departamento. Isso, nos possibilita identificar erros e/ou fraudes nos processos, como agir diante dos mesmos e o mais importante que é como preveni-los. Para construí-lo adquirimos resultados através de pesquisas e estudo de caso direto nas questões empresariais onde comparamos os resultados antes e depois de aplicar os controles internos.

PALAVRAS - CHAVE

Organização, Padronização, Controle e Gestão.

1. INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas convivem constantemente com um desafio: ou elas se adaptam às mudanças impostas pelo mercado, ou estarão fadadas ao fracasso (VILAS BOAS, 2012).

Nessa competição rigorosa que as empresas vivenciam para se manterem vivas no cenário econômico, não faz sentido medir sua atuação apenas por padrões históricos, mas sim ter como base seus fatos para uma conclusão mais adequada de quais ações deve ser tomado no futuro. Por isso, a necessidade de se ter informações precisas, para tomada de decisões corretas, e possibilitar à organização uma constante avaliação e melhoria de seus processos (SANTOS, 2012). Os Controles Internos de cada empresa, a partir do estudo de suas características, devem estabelecer as ações a serem tomadas, e garantir que sejam cumpridos todos os processos de maneira correta, por todos da organização. Sua função visa organizar os dados, fornecer informações fidedignas sobre os atos e fatos ocorridos na empresa, também realizar acompanhamentos para que seja constatada a veracidade das informações fornecidas (MORAES, 2012).

Percebe-se que as informações necessárias para a controladoria da empresa devem ser fornecidas precisamente por ela. Neste viés, a pesquisa segue um estudo teórico e argumentativo, com a intenção de elucidar as questões acima citada. A pesquisa busca resposta para a seguinte problemática:

Quais procedimentos de controles internos uma empresa de consultoria em gestão empresarial deve seguir para fazer com que a empresa obtenha melhores resultados?

Para um melhor entendimento na avaliação dos resultados traçou-se como objetivo de a pesquisa científica demonstrar a seriedade dos controles internos, analisar os mecanismos e procedimentos de regulamentação da empresa, na intenção de averiguar como eles podem contribuir para eficiência, eficácia e prevenção de fraudes. E como objetivos específicos traçaram-se as etapas a serem seguidas:

- a. Identificar se a organização faz uso de alguma forma de controle em suas operações;
- b. Efetuar um diagnóstico desses controles, ressaltando como são realizados e de que forma os mesmos são empregados;
- c. Comprovar a veracidade e utilização dos resultados, quanto à eficácia, eficiência e economicidade, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial na entidade da administração privada (VILAS BOAS; MORAES, 2012).

Justificativa

Nos dias atuais, o controle interno se tornou primordial dentro de uma empresa, logo iremos abordar o tema e demonstrar a relevância do controle interno dentro das pequenas e médias empresas, ressaltando as vantagens e desvantagens no contexto das mesmas, detalhando sua função e os diversos tipos de controles existentes, tendo a auditoria interna como forte aliada na verificação e fiscalização destes controles internos.

2. CONTROLE INTERNO

2.1 Conceito teórico de controle interno

No Dicionário online de Português, controle é: ato ou poder de controlar, fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos etc., para que não se desviem de normas preestabelecidas. De acordo com a definição mencionada acima, pode-se dizer que exercer controle proporciona para uma noção de comando no intuito de preservar o patrimônio próprio ou de alguém. Desta forma percebe-se que comandar é um dos princípios

do controle. A palavra controle tem sua origem do francês controle. Que significa: um conjunto de medidas exercidas sobre determinadas ações e processos de um sistema, para que não se desviem das normas preestabelecidas (MORAES, 2012).

O controle, presente em maior ou menor grau nas empresas, pode ser definido: a função administrativa que consiste em medir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados (CHIAVENATO, 2003). As definições são várias, o que as diferencia é a forma de como o controle é utilizado. De um ponto de vista mais amplo alguns escritores definem controle como função restritiva e coercitiva podendo ser utilizado também com o objetivo de regular e administrar (SANTOS, 2012).

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; 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; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período (OLIVEIRA; D' ÁVILA, 2002).

Os objetivos de controle interno visam à configuração de segurança adequada praticadas ao longo de toda a empresa, de forma vertical e horizontal (ATTIE, 2010). A finalidade do controle é a fidelidade da informação; a certeza de que as coisas aconteceram tal como deveriam. (...) O controle é o "olho" do dono, ou seja, a "presença", através de instrumentos (que podem ser aparelhos, impressos, pessoas etc.) (PORTO, 2009).

O sistema de controle interno é essencial para uma boa gestão e pode ser implantado em qualquer área da empresa, para que assim possa controlar melhor sua atividade. O Controle Interno é de fundamental importância sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem os resultados mais favoráveis com menos desperdícios (MORAES, 2012).

2.2 Funções

A função do controle é criar um modelo padrão dentro da instituição, com o objetivo de que as pessoas envolvidas nos processos sigam as diretrizes determinadas, possibilitando assim uma avaliação do desempenho da empresa. Através dos controles, os erros de processo deixam de ser frequentes e passam a ser melhor acompanhado e avaliado pelo superior, possibilitando também a ele realizar alterações para seu aperfeiçoamento. Os controles internos são classificados de três maneiras, de acordo com a necessidade momentânea da instituição, são eles: preventivos; detectivos e, corretivos (MORAES, 2012).

2.3 A abrangência e os tipos de controle interno

A liderança poderá aplicar o tipo de controle que for mais adequado com a atividade da sua área ou departamento na empresa, porém todos os sistemas de controle interno devem ser interligados com os demais setores, para conciliar uma informação com a outra. Assim o gerente poderá fazer um diagnóstico para detectar irregularidades de acordo com seus relatórios e análises se caso vier a ocorrer (VILAS BOAS, 2012).

Santos e Trindade (2010) mencionam que o sistema de controle interno pode ser:

- a. Preventiva: Pois atua como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de manual para a execução dos processos;
- b. Detectiva: Que ajuda a detectar o problema no processo, permitindo medidas de correção;

- c. Corretiva: Que atua na base corrigir erros, desperdícios ou irregularidades, depois que as mesmas já aconteceram, permitindo ações corretivas. A utilidade do controle interno, torna-se visível e importante quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios.

2.4 Os estratégicos, táticos e operacionais

O modelo de gestão é a maneira própria, única, individual de cada empresa administrar os seus negócios, ainda que, mesmo quando não estiver formalizada, se torna visível a partir do desenvolvimento das ações praticadas pelos controladores e pelos gestores. Por trás dessas ações, crenças, valores e sentimentos dos controladores e gestores estão presentes, direcionando a entidade (FREZATTI, 2009).

Quando implementado o sistema de controle interno a organização deverá ser bastante cautelosa, verificar todas as suas funcionalidades, se realmente atende as necessidades da empresa e se é o ideal para a seu segmento e atividade. Cada organização requer um sistema básico de controles para aplicar seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional. Talvez o maior desafio seja saber utilizar tais controles, aprimorando para haver de forma gradativa o desempenho da organização como um todo (CHIAVENATO, 2003).

É correto dizer que toda ação corretiva tem como função eliminar algum problema. E quando o mesmo ocorre, ele poderá ser percebido através de um sintoma, que é a evidência maior que o mesmo existe. Por exemplo, colaboradores atuando em conluio no sentido de esconder alguma falha ou desvio ou até mesmo um ato lesivo à empresa, alterando dados no sistema no intuito que o problema não seja identificado pelo controle, mas pelo fato do sintoma ter se apresentado. Para tanto, o objetivo maior será alcançar as expectativas desejadas e manter esse padrão, através de um ambiente de controle padronizado (SANTOS, 2012).

O processo de avaliação do controle interno, segundo Jund (2002) consta de três etapas:

- a. Levantamento geral do sistema;
- b. Avaliação propriamente dita do sistema; e,
- c. Realização dos testes de observação.

O controle que é usado hoje em uma organização poderá não trazer os mesmos resultados amanhã, porque no decorrer do tempo poderá sofrer várias modificações. Tais modificações podem acontecer de várias formas, por exemplo: a entradas de novos colaboradores, indisponibilidade de recursos, entre outros, por isso devem ser alterados conforme necessidades do sistema (VILAS BOAS, 2012).

2.5 Definição e função de controle organizacional

A definição de controle pode ser conceituada como sendo a avaliação de processos que é baseada no monitoramento e avaliação do comportamento de pessoas presentes na organização ou de processos produtivos. Além dessa definição de controle, deve-se definir também o conceito de poder (VILAS BOAS, 2012).

Toda empresa deve manter um relacionamento respeitoso e ético com seus colaboradores para que objetivos sejam alcançados e a organização continue a prosperar e a apresentar resultados positivos. O processo de monitorar, avaliar e melhorar o desempenho da empresa para alcançar seus objetivos é normalmente chamado controle organizacional (CARLI, 2008).

O controle organizacional é aplicado em todos os níveis organizacionais, e advém dos sócios dirigentes. Para haver o comprometimento dos diferentes funcionários com o desempenho das tarefas organizacionais, a

empresa utiliza a cultura organizacional como um meio para propagar e internalizar as missões e os objetivos da empresa (VILAS BOAS, 2012).

Temos que lembrar que com o sistema de controle interno a empresa terá todo material necessário para que em casos de mudanças ou erros o sistema não sofra alterações bruscas que o deixe frágil. Assim, o problema será identificado e corrigido de imediato para que não se prolongue e crie transtorno maior. O controle proporciona à ligação de diversos setores, a monitoração será mais fácil de ser conduzida, e o resultado mais satisfatório (MORAES, 2012).

A centralidade na tomada de decisões pelos cinco sócios dirigentes é a principal característica de como o controle organizacional é exercido no interior da empresa. Para cada um dos setores-chave da empresa há um dirigente responsável que possui a autoridade para a tomada de decisões. O controle organizacional é eficaz, uma vez que, por haver a centralidade na tomada de decisões, as ordens para o desempenho das demais atividades da empresa são direcionadas precisamente (SANTOS, 2012).

Cada empresa e seu segmento têm o seu tipo de avaliação, ou seja, é um processo que cabe apenas ao gestor escolher qual a melhor técnica a ser utilizada. O que não deve faltar é a disciplina e a segurança com relação ao objetivo do controle, para que não se desvie das metas pretendidas, e assim a organização conquiste um bom resultado (VILAS BOAS, 2012).

2.6 No disponível

O disponível nada mais é do que o equivalente de Caixa, Bancos e as Aplicações Financeiras da instituição. Portanto, o disponível é a integralização de todo o dinheiro que está em movimento e os valores que são investidos em aplicações financeiras (MORAES, 2012).

A instituição precisa ter o controle de suas aplicações e principalmente da rentabilidade das suas atividades, para que assim tenha uma melhor análise perfeita antes das suas tomadas de decisões. Essas informações devem ser extraídas de suas demonstrações financeiras e contábeis que devem sempre estar atualizadas e conciliadas corretamente (SANTOS, 2012).

A empresa deve alimentar essas informações diariamente, especificando a entrada e saída de seus recursos. Seguindo essa programação a organização poderá fazer comparativos periódicos para confirmar os saldos com os relatórios fornecidos pela contabilidade, financeiro e áreas afins, para que assim seja confirmada a coerência das informações transportadas (VILAS BOAS, 2012).

2.7 Contas a Pagar e Compras

No setor de contas a pagar, o controle interno serve para garantir que os pagamentos sejam realizados somente para compras realmente efetivadas, contas de consumo e impostos realmente correspondentes à instituição. Isso pode ser controlado através das notas fiscais impreterivelmente recolhidas pelo setor de compras da empresa. Para maior garantia de que as mercadorias foram recebidas, deve-se observar o aceite de recebimento nas vias da nota fiscal de compra ou serviço, o que na prática nem sempre é utilizado (SPIES, 2011).

Na área de contas a pagar, manter controles para que não ocorram pagamentos indevidos ou em duplicidade. No setor de compras, verificar a real necessidade e as especificações da aquisição das mercadorias ou contratação de serviços. Evitando assim, gastos desnecessários (COQUEIRO, 2011).

Os controles internos no setor de contas a pagar devem assegurar que não ocorram pagamentos indevidos, sejam eles de compras que não foram efetivadas, cobranças indevidas, e serviços que não foram prestados à empresa. Tal controle é fundamental para uma boa saúde financeira da instituição.

Para que a empresa possa garantir um controle imediato e correto é necessário que sejam recolhidas de seus fornecedores todas as notas fiscais de bens e serviços adquiridos (SPIES, 2011):

- a. Cadastro de fornecedores sempre atualizados;
- b. Procedimentos de cotação de preços formalizados;
- c. Mapa de licitação;
- d. Política de alçadas para a realização de compras;
- e. Avaliação de fornecedores – como cumprimento da data da entrega, condições de pagamentos, qualidade dos produtos/serviços etc.;
- f. Realização de compras mediante pedido de compra, devidamente autorizado pelos responsáveis;
- g. Acompanhamento da posição atualizada do estoque;
- h. Acompanhar condições contratuais;
- i. Verificar a adequação da compra;
- j. Controlar os adiantamentos a fornecedores;
- k. Confrontar a nota fiscal com o pedido de compra;
- l. Nas requisições de compras, o comprador deve conferir a sequência numérica das requisições;
- m. Nos pagamentos a fornecedores, deve-se ter evidência de que o serviço foi Prestado ou a mercadoria foi recebida;
- n. Programação financeira dos pagamentos;
- o. Confronto com os dados contábeis.

Os controles devem ainda certificar que a empresa não está pagando dívidas indevidas e assegurar que essas contas sejam pagas rigorosamente nas datas de vencimento (COQUEIRO, 2011).

2.8 Contas a Receber e Vendas

Contas a receber, relaciona várias palavras-chave decorrentes das atividades de contas a receber; a saber: prazo médio de recebimento de clientes; relatórios para controle dos saldos e idade das contas; cobranças em atraso; garantia de depósito dos recebimentos com extratos bancários, cadastro de clientes e segregação de funções de crédito e cobrança (FIORENTINI, 2004).

Afirma-se que as contas a receber provenientes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, representam um dos ativos mais importantes das empresas (IUDICIBUS; MARTINS; GELBBECK, 2002).

É ressaltado que as contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens e serviços relacionados com o objetivo social da empresa (ALMEIDA, 1996, p. 154).

Nas contas a receber são registrados os valores a receber de clientes decorrentes das vendas de produtos, mercadorias e prestação de serviços. Essas transações devem ser suportadas por documento fiscal ou outro documento que tenha validade jurídica. Nesta tem-se como agravante o não recebimento decorrentes de créditos concedidos mal avaliados. O que requer atenção especial na concessão de créditos (COQUEIRO, 2011).

Os principais controles aplicáveis a este ciclo são: (COQUEIRO, 2011).

- a. Controle dos títulos em atraso – acompanhando por idade de vencimento;
- b. Recebimentos em cheques devem ser imediatamente cruzados para posterior depósito;

- c. Nas vendas à vista segregar funções – quem vende não recebe o recurso; tornando a transação casada de forma que uma transação deva ser complementada por outra;
- d. Relatórios que demonstrem a evolução das vendas;
- e. Levantamento das causas de ocorrência nas devoluções de vendas;
- f. Somente quem é autorizado pode conceder descontos;
- g. Programação financeira dos recebimentos;
- h. Confronto com os dados contábeis;
- i. Controlar os adiantamentos de clientes;
- j. Emissão de notas fiscais de faturamento pela sequência numérica;
- k. Na entrega das vendas de mercadorias, colher assinatura do cliente conferindo com o pedido da venda, evitando assim futuras reclamações de inconsistências pelo cliente;
- l. Regras para concessão de vendas a prazo (análise de crédito).

Todos os procedimentos acima devem ser aplicados em empresas prestadoras de serviços, revenda de produtos, ou indústria, conforme a necessidade de cada setor.

2.9 Controle interno ou por função

O controle interno por função certifica se a tarefa está sendo executada da maneira pretendida. Este tipo de controle tem a finalidade de garantir que o processo operacional da empresa está sendo executado corretamente. Uma das abordagens do controle por tarefa, por exemplo, é o controle preventivo, no qual os gerentes projetam um sistema que só pode ser operado da forma desejada (CARLI, 2008).

Através desses controles internos é possível garantir que as tarefas sejam executadas corretamente, promovendo assim o progresso contínuo da entidade, e prevenindo possíveis erros ao longo do processo. Servindo assim como modelo a ser seguido por todos os colaboradores e gestores, garantindo a empresa maior segurança e desempenho satisfatório (VILAS BOAS, 2012).

Para Carli (2008), o controle por tarefa é apropriado nas seguintes situações:

- a. Onde existem exigências legais para seguir regras ou procedimentos específicos para proteger a segurança do público.
- b. Onde funcionários manuseiam ativos líquidos para reduzir as oportunidades de fraude.
- c. Onde a empresa controla algum aspecto de seu ambiente e pode eliminar incerteza ambiente e, por tanto a necessidade de aplicação de julgamento. Isso permite, por sua vez, que a empresa desenvolva regras específicas que os funcionários devem seguir.

3 LEVANTAMENTO DE DADOS E RESULTADOS

O objetivo nesse capítulo é descrever as informações coletadas na empresa participante da pesquisa, e confrontar seus parâmetros de atividades aos pontos abordados neste trabalho.

A empresa participante dessa pesquisa foi escolhida pela relação direta com os itens inclusivos na atividade de consultoria. Todos esses dados são importantes num todo, e são restritos à gestão da empresa, devido sua forma própria de aplicar os conhecimentos e procedimentos.

Seguindo as regras desta instituição de ensino, os trabalhos de pesquisa científica realizados em âmbito externo, possuem sumária importância de preservação ética e oclusão da verdadeira razão social da cedente, e

suas respostas são utilizadas exclusivamente neste trabalho acadêmico, para assim comprovar as teses abordadas no mesmo.

A empresa é prestadora de serviços, e atua com diversas atividades, exercendo também responsabilidades específicas a um controle centralizado, e total, de cada um de seus setores. Portanto, na aplicação do questionário, procurou-se averiguar os principais procedimentos de seus controles internos, considerando seu principal ponto na consultoria e gestão empresarial.

Para análise, observa-se que numa empresa de consultoria, é fundamental elaborar o POP (Procedimentos Operacionais Padrão) para todos estes setores da empresa. Em seguida, é necessário treinar e capacitar os funcionários, além de realizar um monitoramento constante dos procedimentos deles.

Todas as vezes que o processo sair do padrão, devem-se adotar medidas e ações para que o processo volte a ser realizado com sucesso. Os procedimentos devem ser utilizados em todos os setores: financeiro, compras, administrativo entre outros que a empresa possua e necessite melhorias. No departamento financeiro, deve-se haver um controle impecável no setor de contas a pagar, pois é um setor de extrema importância, e o controle é realizado objetivando assegurar o patrimônio da empresa, evitando pagamentos indevidos. No setor de compras deve ser feita cotação orçamentária para todas as compras, garantindo assim sempre os melhores preços e condições de pagamento. Além disso, como o setor de compras também possui controle sobre todos os documentos fiscais de entrada, é imprescindível que eles sejam enviados para serem contabilizados. Nos setores administrativos, deve-se realizar o controle das atividades exercidas, e eventuais erros de processos devem ser corrigidos através de planos de ação ou outras medidas gerenciais necessárias.

Cada departamento da empresa possui acesso ao sistema eletrônico e aos bancos de dados que lhe é permitido. Um ponto que merece destaque é que não existe rotatividade de funcionários, o que não compromete a meta anual da organização, pois todos os colaboradores já estão habituados com os processos da empresa.

Os controles internos podem gerar otimização do tempo, redução dos custos marginais e maior eficácia nos processos operacionais internos. A avaliação dos processos ocorre através de reuniões e relatórios periódicos, para que as informações e o desempenho sejam devidamente analisados e conhecidos por todos os colaboradores envolvidos.

No decorrer dessa pesquisa, observou-se que a empresa possui apenas alguns procedimentos de controle interno em sua atividade, e a padronização dos processos ainda está em fase de implantação. No entanto, com relação aos processos já implantados, ainda existem muitos pontos para melhoria na gestão organizacional. Nota-se também que os relatórios contábeis não são confrontados com o controle da empresa para comprovar a legitimidade das informações, o que os torna menos perceptíveis e utilizados nas tomadas de decisões, esse fato ocorre porque a contabilidade não disponibiliza esses relatórios até mesmo por falta de exigência da própria empresa, sendo este um ponto importantíssimo a ser corrigido no processo operacional.

O sistema eletrônico da entidade não dispõe de recursos suficientes para a sua atividade, o que atrapalha no processo de gestão dos controles internos. O controle por muitas vezes acaba sendo feito pela a empresa através da DRE, o que não é suficiente para uma boa gestão.

Um ponto importante a ser corrigido, é que a empresa não efetua back-up diariamente, e no caso de ocorrer algum problema no sistema, poderá acarretar retrabalho, e até mesmo risco de perder dados e informações importantes da empresa.

De acordo com gestor responsável, no próximo ano novas etapas de planejamento e monitoramento serão implantadas visando melhorias no processo de detecção de desconformidades. A entidade ainda não possui

manual de procedimentos para a atribuição de responsabilidades, para auxiliar os setores da empresa. Assim, a empresa ainda não possui um modelo definido a seguir.

O monitoramento é realizado através de acompanhamento dos resultados, do desenvolvimento dos processos e das metas definidas em nível de indivíduo, departamento e empresa como um todo. Esse monitoramento é realizado pelo gestor responsável em assessorar na definição dos processos, metas e periodicamente controlar os resultados. Já no setor de prestação de serviços a entidade realiza controle apenas sobre as metas estipuladas.

Após a total implantação do controle interno, o monitoramento será realizado a partir do acompanhamento dos resultados dos processos e das metas estabelecidas para o período.

Em relação aos objetivos propostos, ainda é necessário aperfeiçoar os controles existentes e monitoramento das metas estabelecidas. A perspectiva é que, no ano seguinte, já ocorra uma melhoria significativa nos controles e no gerenciamento da entidade.

Sendo assim, o controle deve conter dados confiáveis para as tomadas de decisão, visando aperfeiçoar os processos da empresa e conseqüentemente seus resultados. Em relação à eficiência, eficácia e prevenção de fraudes em uma empresa de consultoria, a entidade não se depara com esse tipo de problema (fraudes), pois utiliza os controles internos, apenas para dar suporte às tomadas de decisões.

Os resultados obtidos não foram em curto prazo, mas dentro de um médio período em observação, os itens em pauta foram se modificando, no começo como era tudo novo até para os colaboradores ouve muitas dúvidas e ainda muitos erros durante a implantação do processo. Após alguns meses os colaboradores se adaptaram a nova rotina de trabalho onde foi incluso, relatórios, análises, procedimentos de fiscalização interna e externa dos setores.

O setor financeiro foi um dos primeiros a demonstrar as melhoras, pois é considerado um dos setores mais importantes da empresa, em seguida a logística, que devido à fiscalização com mais intensidade dos gerentes, os colaboradores entenderam o quão importante é fazer o processo de forma mais organizada e assim o custo de logística caíram com um bom percentual. Analisando as melhoras destes dois setores que foram usados como referência, estes foram usados como exemplo para toda organização e foi provado o quão eficaz é a implantação dos controles internos, pois aplicando e exercendo com eficácia, os resultados financeiros da empresa melhoraram; gerando assim mais confiança entre os colaboradores para se aprofundarem, ainda mais em melhorar os seus controles, pois como gratificação, os diretores usaram parte dos valores economizados como premiação para os funcionários, gerando assim mais entusiasmo nos mesmos em obter melhor desempenho em seus cargos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho demonstrou a eficácia dos controles internos na gestão de uma empresa. Diante dos resultados, conclui-se que, mesmo que seja uma empresa de pequeno porte e que faça o uso de alguns controles internos o resultado é muito satisfatório.

Para as empresas de consultoria o que é necessário na prática é elaborar os procedimentos operacionais padrão (POP) para que todos os setores da empresa tenham um modelo padrão para seguir.

O controle interno da empresa em estudo apresenta-se com uma boa estrutura, principalmente no setor administrativo e financeiro onde toda entrada e saída de recursos são controladas pelo gerente. A fiscalização é realizada através do acompanhamento dos resultados, dos processos e das metas estabelecidas de acordo com o

nível da empresa. A ligação dos controles é feita através de reuniões e relatórios para que as informações sejam devidamente analisadas e conhecidas por todos.

Com este trabalho tivemos afincos que o controle interno é fundamental em uma empresa, visto que ajuda muito nas tomadas de decisão, pois só se gerencia aquilo que se mede e/ou monitora, sem os controles as decisões são por intuição e, nesse caso, muitos erros poderão existir.

A aplicação e o uso dos controles internos trazem muitos benefícios que são identificados de imediato, como otimização do tempo, redução dos custos e maior eficácia nos processos operacionais.

O conhecimento teórico foi o suporte necessário para as fases dessa pesquisa, inclusive na coleta de dados comprovando que essas informações são indispensáveis para o exercício da profissão, percebemos que deverá ser interligado com a prática para que haja um aperfeiçoamento dele. Conclui-se que o controle é fundamental para qualquer entidade que queira controlar seu patrimônio. Cada empresa poderá implantar um modelo padrão que preferir, para que as pessoas envolvidas com o progresso da organização utilizem-no como exemplo a seguir, assim existirá uma avaliação real do desempenho da organização. Com a implantação dos controles nas empresas, os erros deixarão de ser uma realidade e passarão a ser acompanhados pela gerência que poderá ainda, no decorrer do processo, fazer algumas alterações para que ele seja aperfeiçoado e os objetivos sejam alcançados.

5.REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 624 p.

CARLI, C. B. **Planejamento e controle: fatores fundamentais para o desenvolvimento empresarial**. Ed. Barreiras: Monografia, 2008.

CHIAVANETO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COQUEIRO, L. A., **Controle Interno em Empresas de Médio e Pequeno Porte: Importância de sua implantação**. Ed. Goiânia.

FIORENTINI, D. H. **Sistema de Controle Interno para a Área Financeira em uma Empresa de Pequeno Porte**. 2004.

FREZATTI, F. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamento e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

IUDICIBUS, A.; MARTINS A.; GELBBECK F.; **Manual da Contabilidade das Sociedades por Ações**. Fipecafi – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, L. S. **A importância do Controle Interno na Gestão de pequenas empresas**. Barreiras-BA. Monografia, 2012.

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

PORTO, E. F. **A Importância dos Controles Internos como ferramenta de apoio à gestão de Empresas de Pequeno Porte (EPP's):** um estudo de caso em uma empresa de alimentos. Disponível em:< <http://pt.scribd.com/doc/43957498/14/Objetivos-do-controle-interno>. Acessado em:> 23 de novembro de 2020.

SANTOS, M.; TRINDADE L. L. **A contribuição dos controles internos para a eficácia e eficiência da gestão operacional.** Curitiba, 2010.

SANTOS, J. C. **A importância do Controle Interno na Gestão de pequenas empresas.** Barreiras-BA. Monografia, 2012.

SPIES, S. **A importância do controle interno para uma gestão mais eficaz em um mercado de Barreiras – BA.** Ed. Barreiras: Monografia, 2011.

VILAS BOAS, G. K. E. **A importância do Controle Interno na Gestão de pequenas empresas.** Barreiras-BA. Monografia, 2012.