

# **Implantação de procedimentos de controle interno no setor contábil de uma Empresa do Setor Metal Mecânico do RS**

Elisângela Reichert Backes <sup>1</sup>

## **Resumo**

Com o desenvolvimento econômico mundial, que reflete diretamente nas organizações, houve a necessidade de se obter novos procedimentos, e ter ferramentas administrativas mais eficazes. Neste contexto, é apresentado de forma clara o conceito teórico dos controles internos e seus objetivos. Os controles internos garantem uma margem de segurança capaz de evitar erros e fraudes que possam dar prejuízos futuros, e até mesmo detectá-los antes da sua ocorrência. A intenção é demonstrar a gama de controles internos que são viáveis para as empresas, e alertar da importância dos mesmos no processo de gestão e tomada de decisão. Após esse embasamento, tem-se um caso prático de implantação dos procedimentos do controle interno no setor contábil de uma empresa do setor metal mecânico. A implantação foi bem sucedida e os gestores mostraram-se muito satisfeitos com os resultados apresentados. A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa aplicada, exploratória, documental, estudo de caso e pesquisa ação.

Palavras chave: Controle interno. Implantação. Informação.

## **Abstract**

With the world economic development that is directly reflected in the organizations, there was the need to get new procedure, and have more effective administrative tools. In this context, it is clearly presented the theoretical concept of internal controls and their objectives. Internal controls ensure a margin of safety can prevent errors and fraud that may give future losses, and even detect them before they occur. The intention is to demonstrate the range of internal controls that are feasible for companies and alert them of the importance of the management process and decision making. After this foundation has become a case study of implementation of the internal control procedures in the accounting department of a company mechanic metal sector. The deployment was successful and the managers were very pleased with the results. The methodology used in this study was applied research, exploration, documentary, case study and action research.

Key words: Comptroller. Implantation. Information

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, E-mail: [e.reichert@yahoo.com.br](mailto:e.reichert@yahoo.com.br)

# 1 INTRODUÇÃO

A alta competitividade no mundo dos negócios, a alta carga tributária nacional e as incertezas econômicas, exigem dos gestores, subsídios norteadores para uma tomada de decisão mais precisa, reduzindo assim os riscos da sua atividade econômica. A velocidade, precisão e integração das informações são fatores determinantes para o sucesso das organizações. Nesse contexto, os controles internos surgem como uma prática capaz de demonstrar exatidão nas demonstrações financeiras e os seus processos correlatos.

O contador deixou de ser apenas aquele profissional responsável pela área fiscal, e agora mais do que nunca deve se preocupar com todos os processos e atividades na empresa, conhecer o mercado em que a empresa está inserida e deter uma ampla visão do funcionamento da organização, com isso ter a função e a capacidade de orientar os gestores no processo decisório das organizações.

Controles internos bem elaborados e executados facilitam o progresso da organização, e as pessoas têm que ter consciência da sua importância à continuidade das atividades da empresa. Estes procuram prevenir, corrigir falhas, evitar informações distorcidas.

Cabe ressaltar que os controles internos podem ser utilizados em todas as empresas, independente do ramo de atividade e do porte. Eles são mais presente nas grandes empresas, dado o volume de informações que elas geram e precisam gerenciar, mas na verdade os controles internos são imprescindíveis em todas as organizações.

Nas indústrias do setor metal mecânico, assim como na empresa estudada, os gestores necessitam de informações sobre todos os processos e operações, onde se possa dar o suporte à gestão da empresa, e assim as decisões serem tomadas com maior confiabilidade e segurança. Porém, estas informações nem sempre estão disponíveis, e o que se tem são os relatórios da contabilidade (balanço, balancete, demonstrativos, fluxo de caixa) mas que não são suficientes por exemplo, para uma análise de um dado específico de um setor.

A importância do estudo para a empresa reside no fato de que ela está entre as 5 maiores e mais importantes da cidade de Ibirubá-RS, e gera em torno de 220 empregos diretos. Nela, existem no total 22 setores, e que geram um volume muito grande de informação. Mas como até então não existiam procedimentos de controle interno no setor contábil, foi imprescindível a implantação para prevenir a empresa contra fraudes e minimizar

a ocorrência de erros, para então transformar estas informações em relatórios confiáveis que ajudassem nas decisões dos gestores.

Diante deste contexto, a questão central deste estudo foi avaliar de que forma a implantação dos controles internos no setor contábil contribuiu para a gestão de uma empresa do setor metal mecânico da cidade de Ibirubá-RS.

O estudo teve como objetivo geral implantar os procedimentos de controle interno junto ao departamento contábil. E como objetivos específicos descreveu o planejamento estratégico da empresa; desenvolveu os procedimentos necessários à implantação dos controles internos na empresa; descreveu o sistema de informação; e apontou quais foram os principais benefícios da implantação dos procedimentos do controle interno na área contábil da empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Setor Metal Mecânico**

O setor metal mecânico atualmente está tendo um crescimento elevado na sua produção. Apesar de todas as dificuldades que o setor encontrou ao longo dos anos, ele se recuperou no ano de 2012 e mais acentuadamente agora em 2013.

Conforme Barros (2007) em um estudo da competitividade da indústria brasileira, na última década, a taxa de investimento do complexo metal mecânico foi muito prejudicado pela crise econômica. Nessas circunstâncias, a concorrência no mercado mundial têm se acirrado, implicando em algumas tendências para a competitividade do setor:

- a) forte pressão para se produzir com eficiência e qualidade crescente;
- b) intensificação da necessidade de incorporação de progresso técnico visando redução contínua dos custos de produção e intensificação do ritmo de lançamento de novos produtos;
- c) intensificação da difusão das novas técnicas de gestão da produção, independentemente das escalas das plantas ou da natureza contínua ou descontínua dos processos;
- d) maior adoção de sistemas de qualidade total.

De acordo com Silva (2011), o Complexo Metal-Mecânico-Eleto-Eletrônico-Automação no RS, emprega diretamente mais de 225 mil pessoas, cerca de 1 em cada 3 dos trabalhadores da indústria gaúcha. O setor gera 42,4% da renda gaúcha e paga 71% a mais que todas as demais indústrias do RS, exceto petroquímica e fumo. Emprega quase tantos gaúchos quanto os setores de couro/calçado e alimentos/bebidas, além de seu salário ser quase

o dobro. É necessário aproximadamente 45 mil novos funcionários qualificados, por ano, para sustentar as taxas de crescimento que o mercado está propiciando.

## 2.2 Controles Internos

### 2.2.1 Conceito e objetivos

De acordo com Atkinson et al. (2000, p.581), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos (...)”. Para Oliveira (1998), o controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecido.

Nas organizações os sistemas que permitem organizar, avaliar e controlar as atividades financeiras, contábeis, operacionais e gerenciais são chamados controles internos. Assim, Mosimann e Fish (1999) definem controle interno como o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

O controle interno é definido, segundo Nascimento e Reginato (2007), como um grande número de normas e procedimentos que podem ser estabelecidos para alcançar os objetivos concretos de uma organização.

Pode-se então afirmar, que o uso de controles internos nas organizações tem como finalidade controlar o desenvolvimento das atividades, assegurando que as ações sejam executadas conforme o planejado. Assim, o controle interno é elemento essencial para o ciclo administrativo. Portanto, para Oliveira (1998), isto envolve o planejamento, organização, direção e controle. Já Atkinson et al. (2000, p.582), o processo de manter a empresa sob controle envolve cinco variáveis:

- planejar, que consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários e na identificação dos processos que os completam;
- executar, que consiste em implementar o plano;
- monitorar, que consiste em mensurar o nível atual de desempenho do sistema;
- avaliar, que consiste na comparação do nível atual de desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os objetivos do sistema e o desempenho efetivo e decidir sobre ações corretivas;

- corrigir, que consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para trazer o sistema sob controle.

O controle interno envolve os métodos usados pela empresa para ter certeza que a informação é precisa e segura, se são observados as leis e regulamentos aplicáveis e, que são protegidos os ativos e demonstram o uso efetivo, eficiente e econômico dos recursos. Assim, o controle interno é o ingrediente fundamental para prevenir perdas em virtude de fraudes dos colaboradores. Porém, ele é mais do que uma medida de prevenção de fraude, controles internos adequados melhoram a tomada de decisão, provendo informação segura a gestores internos, como também, podem ajudar assegurar que estão sendo atendidas às políticas e planos estratégicos. Embora, um sistema efetivo de controles internos é um imperativo para prevenir atividades fraudulentas, eles também podem promover operações efetivas e eficientes, onde talvez sejam até mesmo mais importantes (MOSIMANN E FISH 1999).

### 2.2.2 Importância do controle interno

A implantação de um sistema de controle interno, além de proporcionar maior credibilidade, segurança e integridade aos informes administrativos e contábeis, minimiza riscos, como erros involuntários ou fraudes nas operações desempenhadas cotidianamente.

É possível constatar a importância do controle interno “a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresa”. (CREPALDI, 2011, p.385).

“Para que se verifique a importância do controle, é oportuno analisar o crescimento e a diversificação de uma empresa.” (ATTIE, 2011, p.191), isso se deve, porque quanto maior a empresa, mais funcionários ela possui, ou seja, quanto maior for o crescimento de uma empresa mais o controle dela se afasta dos sócios. Assim se torna necessário a constituição de um controle interno mais elaborado, de forma que os objetivos da empresa possam ser atendidos, e também as informações contábeis possuam a maior credibilidade possível.

Completando estas afirmações, Almeida (2003) enfatiza que com a grande expansão dos negócios, percebeu-se a necessidade de dar maior importância a normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato do administrador, não poder supervisionar pessoalmente todas as atividades.

Outro aspecto a se considerar é que o controle interno assegura que os funcionários estão cumprindo as normas exigíveis pela empresa, de forma que estes possam agir com liberdade para buscar melhores resultados e, além disso, o controle interno assegura que

possíveis fraudes realizadas por funcionários, ocasionalmente ou eventualmente sejam evitadas e não causem prejuízos ao patrimônio da empresa.

O controle interno reafirma sua importância quando Attie (2011) ressalta que informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa.

### 2.2.3 Tipos de controles

Analisando a definição de Controle Interno, podemos observar que estes podem ser segregados em controles administrativos, que correspondem àqueles relacionados a atingir os objetivos da empresa, ao plano organizacional; e também em controles contábeis, que correspondem a todas as medidas necessárias para resguardar os ativos e o patrimônio da empresa.

De acordo com Attie (2011) os controles administrativos e os controles contábeis compreendem:

- Controles administrativos – compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios e desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade;
- Controles contábeis – compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores.

### 2.2.4 Elementos necessários ao controle

Conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 73), “no processo de verificação da maneira como a organização está indo para a situação desejada, diversos elementos interagem continuamente”. Dentre estes elementos, alguns são destacados:

- O gestor: o indivíduo que pode tomar decisões com a finalidade de alcançar os objetivos planejados numa atividade da qual é responsável;

- A controladoria: órgão responsável pelo projeto e administração do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação econômica da empresa;
- O sistema de informações: como suporte ao sistema de gestão fornece as informações necessárias ao processo de tomada de decisões com vistas às noções corretivas;
- O manual de organização: instrumento empresarial que contém organograma e informações complementares necessárias a sua compreensão e interpretação, por exemplo, a missão, os objetivos e as metas da empresa e de cada área, descrição das funções desempenhadas em cada área e denominação dos respectivos cargos;
- Os critérios de avaliação dos gestores: o desempenho de cada gestor pode ser avaliado com base em critérios financeiros e ou não financeiros estabelecidos pelos seus superiores hierárquicos; e
- Accountability: obrigação de se reportar os resultados obtidos.

#### 2.2.5 Requisitos para o controle

Os autores Mosimann e Fisch (1999) definem algumas premissas para que haja controle global da empresa, no âmbito do sistema de gestão:

- deve haver controle de atividades;
- o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa como um todo;
- devem ser atribuídas às áreas custos e receitas sobre as quais elas tenham efetivo controle;
- nas definições de funções devem ser considerados os aspectos de responsabilidade e autoridade, de forma a facilitar a atuação dos gestores e a eliminar áreas cinzentas;
- deve haver uma preocupação com a identificação e avaliação das impactações das variáveis internas, e das variáveis ambientais (inflação, alterações/ajustes de planos, volume, eficiência).

#### 2.2.6 Princípios fundamentais do controle interno

De acordo com Almeida (2003) a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias.

Segundo o autor, os princípios fundamentais do controle interno correspondem às medidas que devem ser adotadas pela empresa e usualmente são os seguintes:

- Responsabilidade: a responsabilidade deve ser determinada, as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante estabelecimento de manuais internos de organização;
- Rotinas internas: ao estabelecer os manuais a empresa deve definir todas as suas rotinas internas;
- Acesso aos ativos: a empresa deve limitar o acesso dos funcionários aos seus ativos e estabelecer controles físicos sobre esses;
- Segregação de funções: a empresa deve estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis;
- Confronto dos ativos com os registros: a empresa deve estabelecer procedimentos de forma que seus ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade;
- Amarrações do sistema: o sistema de controle interno deve concebido de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência;
- Auditoria interna: não basta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias;
- Custo do controle x benefícios: o custo do controle interno não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter;
- Limitações do controle interno: o funcionamento do controle interno se limita principalmente com relação a conluio de funcionários, instruções inadequadas com relação às normas internas e negligência destes na execução de suas tarefas diárias.

### **2.2.7 Princípios Fundamentais do Controle Interno**

A manutenção frequente do sistema de controle interno é de grande relevância para verificação do cumprimento do que foi determinado no sistema por parte dos funcionários, e/ou se o sistema não deveria ser adaptado a novas circunstâncias. Segundo Crepaldi (2011, p. 392) “não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém o verifique periodicamente”.

Abaixo os princípios e fundamentos do controle interno:



- Responsabilidade: a responsabilidade na elaboração de um sistema de controle interno é da administração da empresa. Esta além de elaborar o controle interno, deve delegar a cada funcionário, sua respectiva atribuição. Tal fato é importante para assegurar que, todos os procedimentos da empresa estão sendo realizados, evitar e detectar possíveis erros, e também identificar as responsabilidades “por eventuais omissões na realização das transações da empresa” (ALMEIDA, 2010, p.43);
- Rotinas Internas: A administração deve definir todas as rotinas de controles internas. Isso deve ser feito, no manual de organização da empresa e de acordo com Almeida (2010), tais rotinas compreendem: formulários internos e externos, evidências das execuções dos procedimentos de controle, os procedimentos internos dos diversos setores da empresa.
- Acesso aos ativos: A empresa deve limitar o acesso dos funcionários aos ativos da empresa. A limitação é feita para evitar possíveis desvios, seja de bens físicos ou desvios de dinheiro através de cheques, operações bancárias entre outros.
- Segregação de funções: “A segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno.” (ALMEIDA, 2010, p.46). O ideal seria que dois ou mais funcionários estejam responsáveis por uma determinada função, como por exemplo, lançamentos de movimentação bancária, saques e conciliação bancária, se essas funções forem segregadas entre os funcionários, o risco de desvio de dinheiro e lançamentos incorretos seria reduzido.
- Confronto dos ativos com os registros: É importante que a empresa estabeleça procedimentos de forma que seus ativos sobre a responsabilidade de um funcionário seja sempre confrontada com os registros da contabilidade.
- Amarrações do sistema: De acordo com Crepaldi (2011), o sistema de controle interno deve ser conhecido, de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência. Assim, o sistema não permite que haja divergência entre os valores.
- Auditoria Interna: Consiste na verificação dos controles internos, ou seja, não adianta um ótimo controle interno se não existir alguém para verificar se os sistemas e normas implantadas pela empresa estão sendo seguidas.
- Custos x benefícios: O custo do controle interno não pode ser superior aos benefícios que este pode trazer para a empresa. Ou seja, “os controles mais sofisticados (normalmente mais onerosos) devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os

controles menos rígidos devem ser implantados para as transações menos importantes.” (ALMEIDA, 2010, p.49).

### 2.3 Sistema de Informações

A informação tem papel importante no processo de tomada de decisão, e quando qualificada permite aos gestores tomarem decisões ótimas. Figueiredo e Caggiano (1992) confirmam a importância deste sistema para a tomada de decisão e complementam que um sistema de informações adequado e eficiente é pré-requisito do sucesso gerencial.

Mosimann e Fisch (1999, p. 54) conceituam sistema de informação “como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade”.

Os controles internos somente serão úteis ao processo de gestão e à tomada de decisão se o sistema de informações da empresa for consistente e tempestivo. Dessa forma, os controles internos dependem de um sólido sistema de informações, da mesma forma que o sistema de informações depende da robustez do sistema de controles internos (NASCIMENTO E REGINATO 2007).

De acordo com Crepaldi (2011) é impossível projetar um sistema de informação modelo capaz de ser utilizado como meio de comparação para apontar os pontos fortes e fracos de determinado sistema. Isso porque os sistemas de informação variam consideravelmente de uma empresa para outra. Contudo, um bom sistema não deve omitir as seguintes características:

A informação deve ser suficientemente detalhada para emitir identificação das operações “fora de linha” ou possíveis problemas;

- Os relatórios devem conter informação relevante para os usuários;
- A forma de apresentação deve destacar a informação de maior importância;
- A informação deve ser distribuída conforme as responsabilidades atribuídas;
- A informação deve ser usada pelos que tenham competência e tempo necessários para compreender seu significado e adotar medidas corretivas, se necessárias (CREPALDI, 2011).

A utilização de um sistema de informação para o controle interno propicia a geração das demonstrações contábeis com maior confiabilidade para seus usuários internos e externos além de fornecer relatórios que auxiliam nas atividades operacionais desempenhadas no cotidiano da empresa.

Em suma, destaca-se que o fruto dos sistemas de informação são os relatórios gerenciais destinados à administração. Ressalta-se que tais documentos devem estar coerentes com as necessidades e objetivos da organização (PADOVEZE, 2004).

### **3 METODOLOGIA DO TRABALHO**

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

Por se tratar de um estudo científico faz-se necessário seguir procedimentos metodológicos para a definição dos métodos utilizados no estudo.

Esta pesquisa, do ponto de vista de sua natureza, é classificada como uma pesquisa aplicada. Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais.

Em relação aos seus objetivos, ela é considerada uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2007, p. 41) “tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas à torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.”

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa é classificada como bibliográfica, que conforme Martins e Theóphilo (2009) é necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, que procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, revistas, jornais, *sites*, etc.

Classificada também como uma pesquisa documental, já que serão usados os documentos, balanços e relatórios da empresa em estudo para uma posterior análise, que de acordo com Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa documental tem semelhança com a bibliográfica, porém a pesquisa documental usa fontes primárias, que serão os documentos compilados pela empresa, e a pesquisa bibliográfica usa fontes secundárias.

Pode-se classificar também como um estudo de caso, que segundo Gil (2007 p. 54) “é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”. Como nesta pesquisa há uma participação ativa do pesquisador e inclusive participação na solução do problema exposto, ela classifica-se em pesquisa ação. Martins e Theóphilo (2009, p. 73) caracterizam os atores da pesquisa: “eles tornam-se sujeitos e parte integrante da pesquisa, de sua concepção, de seu desenvolvimento, de seus resultados e de sua relação”.

### 3.2 Plano de coleta de dados

Quanto ao plano de coleta de dados para esta pesquisa, o instrumento utilizado foi a observação participante, que conforme descreve Gil (2007, p. 275):

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que deseja estudar.

Conforme o autor, a observação participante estuda uma ampla variedade de fenômenos e permite identificar o conjunto de atitudes e de comportamentos, e ainda pode perceber sinceridade nas respostas.

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2007), a metodologia qualitativa analisa e interpreta aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Ela fornece uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento.

### 3.3 Plano de análise e interpretação dos dados

O plano de análise e interpretação de dados é a parte mais importante de um estudo, pois é através dele que o pesquisador interpreta os dados coletados e os transforma em análises, para obter o entendimento dos fatos ocorridos.

A partir da coleta de dados necessários para o levantamento das informações, o plano de análise desta pesquisa seguiu alguns passos:

- Verificar a missão da empresa, para se ver onde se quer chegar;
- Verificar a forma jurídica e o enquadramento tributário da empresa;
- Verificar se havia planejamento estratégico na empresa.
- Analisar os relatórios contábeis e financeiros existente, e elaborar novos relatórios para melhor análise;
- Implantar os procedimentos do controle interno na área contábil da empresa em estudo.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### 4.1 Caracterização da organização objeto de estudo

A empresa em estudo é uma indústria do setor metal mecânico, situada na cidade de Ibirubá-RS, que iniciou suas atividades em outubro de 1998, prestando serviços de zincagem e estamparia em peças, em uma área de 450m<sup>2</sup>.

Em maio de 2004, a empresa passou a ocupar prédio próprio, com mais de 6.000m<sup>2</sup>. Nesta fase, seu ramo de atividade passou a ser também a fabricação de peças, componentes e conjuntos metálicos, para máquinas e equipamentos do ramo agrícola, rodoviário e guindastes. A empresa possui atualmente 220 funcionários, e tem mais de 15.000m<sup>2</sup> de área construída, é uma sociedade limitada e é tributada pelo lucro presumido.

A empresa atua em um mercado amplo, principalmente agrícola, rodoviário e de guindastes. Não tem um grande número de clientes, pois trabalha com contratos fechados de fornecimentos de componentes, para alguns grandes grupos multinacionais. Tem ótima relação com todos os seus clientes, desta forma, consegue atender as necessidades de cada um.

#### 4.2 Planejamento Estratégico na Empresa

A preocupação de gestores é cada vez maior em relação às mudanças constantes que vem acontecendo e para isso, ter um bom planejamento estratégico é fundamental para tomar decisões acertadas. A seguir, descreve-se o planejamento estratégico da empresa.

A empresa tem por filosofia empresarial:

**Missão:** Manter e melhorar a produção de peças e componentes metálicos, satisfazendo as necessidades de seus clientes e melhorando continuamente o sistema de gestão da qualidade.

**Visão:** Ser conhecida como empresa moderna, sólida e lucrativa.

**Negócio:** Fabricação de peças e componentes metálicos para seus parceiros-clientes.

**Valores:**

1. Comprometimento (Pessoas comprometidas com o resultado do negócio)
2. Transparência e Simplicidade (Nas relações com parceiros, clientes e colaboradores)
3. Criatividade e Inovação (Empenho para apresentar soluções diferenciadas)
4. Objetividade (Comunicação prática e precisa)
5. Respeito ao ser humano (Satisfação, bem estar e segurança das pessoas)

No ambiente externo, existem as ameaças a seguir relacionadas:

- Concorrência: torna-se uma ameaça quando oferecem produtos e serviços com melhor preço e com melhor qualidade do que os prestados pela empresa;
- Influência do mercado externo, como o preço da soja e o preço do dólar;

- Instabilidade econômica: taxas de juros instáveis assim como a política econômica nacional e mundial;
- Legislação

No ambiente interno, a empresa tem os seguintes pontos fortes:

- A empresa oferece oportunidade de crescimento profissional aos seus colaboradores;
- Existem trocas de conhecimento por parte dos colaboradores dentro da organização;
- Há pontualidade do pagamento dos salários para seus colaboradores;
- Acontece a integração de cliente interno e externo;
- A empresa exerce poder de confiança, humildade, simplicidade e credibilidade;
- A empresa possui um bom investimento em tecnologia.

Como pontos fracos, pode-se citar:

- Falta de reuniões sistemáticas;
- Falhas na comunicação interna;
- Possui dificuldade na contratação de funcionários em virtude da falta de mão de obra;

Na análise macro ambiental, tem-se as seguintes características:

**Forças Político – Legais:** A empresa está sempre em busca da preservação do meio ambiente, pois possui o setor de pintura dentro da fábrica, o qual recebe atenção especial por engenheiros químicos. A fábrica está totalmente regularizada pela Fepan.

**Forças Econômicas:** A empresa é totalmente dependente do setor agrícola, por isso é afetado quando este setor entra em crise ou tem um grande retorno quando o mesmo se encontra em elevação.

**Forças Tecnológicas:** Há um grande investimento em tecnologia, em máquinas e equipamentos altamente avançados, procurando assim a agilidade e qualidade nos serviços prestados aos seus clientes.

**Forças Sociais:** Preocupa-se muito com a responsabilidade social, voltado à questão do emprego e renda, assim como a saúde de seus colaboradores, valorizando o meio ambiente, com tratamento de afluentes.

Na análise setorial, há algumas forças competitivas em termos de concorrência. A empresa tem pouca concorrência no nível de peças e componentes fabricados, sendo que no município não há nenhuma, devido à tecnologia utilizada.

**Novos Entrantes:** Baixa possibilidade devido ao elevado capital inicial exigido para o investimento, e à alta variedade de produtos e serviços. Pode haver novos entrantes, pois existem financiamentos, mas com baixa variedade de produtos.

Produtos Substitutos: Não há produtos substitutos para estas peças fabricadas, pois trabalha com parceiros, os quais fazem pedidos específicos para determinadas máquinas. Neste setor de peças não há muitos produtos substitutos.

Poder de Barganha dos Fornecedores: O fornecedor tem alto poder de barganha, pois existem apenas duas usinas de aço, que é a matéria prima principal. Consegue-se fazer boa negociação quando a quantidade é maior.

Poder de Barganha dos Compradores: A maior compradora, que é uma empresa parceira, tem alto poder de barganha, porque a maior parte do faturamento provem desta parceira.

Os recursos físicos, humanos e organizacionais da empresa estão bem estruturados. A área de recursos humanos é bem definida. A empresa tem compromisso com o que faz, e para seu melhor desempenho procura fazer treinamentos constantes. A área física é bem estruturada, o que facilita todo o processo, possui instalações modernas e amplas.

Em relação às competências, a empresa se difere de seus concorrentes através de suas competências organizacionais, que são seus produtos diferenciados, sua qualidade e sua exclusividade para com seus clientes.

Cada área da empresa procura trabalhar com comprometimento, buscando ênfase em qualidade e na satisfação dos clientes, procura utilizar processos definidos por toda a organização para conduzir a resultados mais previsíveis, melhor uso dos recursos, tempos de ciclos mais curtos e custo baixo, busca conhecer a capacidade dos processos para estabelecerem objetivos e metas desafiadoras, estas são algumas competências funcionais.

As competências individuais destacam-se pela empresa planejar com os gestores o desenvolvimento de objetivos e metas desafiadoras e implementar estratégias para alcançá-las, busca treinar as pessoas pra exercer seus cargos, e para aumentar suas competências.

A empresa tem definidas as seguintes estratégias:

#### Estratégia Empresarial

- Fortalecer ainda mais o sistema de Gestão Ambiental
- Alianças estratégicas (parcerias)
- Busca constante por nova tecnologia e aprimoramentos
- Redução de custos, evitando desperdícios
- Ampliar suas instalações para poder atender futuros clientes potenciais, e também atender melhor seus clientes atuais
- Busca por clientes potenciais

Estratégia de Unidade de Negócios:

- Fortalecer cada vez mais a diferenciação de produtos e serviços para atender melhor seus clientes
- Foco principalmente em seus clientes potenciais
- Melhorar continuamente o sistema de informação por meio da mensuração e avaliação para que se possa ter um melhor gerenciamento
- Redução de custos, tendo o máximo de aproveitamento dos recursos e materiais.

#### Estratégia Funcional:

- Melhorar o gerenciamento operacional e o potencial humano
- Gerenciamento de programa CNC e Plasma
- Rever todos os processos operacionais, focar operações em custos mais baixos, prevenção de erros, controle de produtividade, tempos de ciclos mais curtos e saídas mais previsíveis
- Oportunizar o cliente interno para aumentar suas competências

Com relação a indicadores e prazos, tem uma constante busca pela melhoria, tendo acompanhamento e avaliação dos resultados, através da ISO 9001:2012, que possui indicadores específicos para cada área.

### 4.3 Implantação dos controles internos na área contábil e seus procedimentos

A empresa atualmente possui a contabilidade dentro da empresa, tem-se o setor contábil já definido, onde são feitos todos os lançamentos e conferências necessárias para fazer os demonstrativos contábeis, atender as exigências do fisco, disponibilizar aos bancos, clientes, fornecedores e à direção, as informações que por eles são solicitadas.

A implantação dos controles internos na área contábil contou com o total apoio da direção da empresa e foi necessário rever processos que estavam sendo feitos, para obter o êxito na implantação.

Eram usados e apresentados aos gerentes e direção, apenas os relatórios tradicionais da contabilidade, o balanço, o balancete, os demonstrativos. Porém apenas estas informações não eram suficientes, era necessário detalhar mais essas ferramentas para que ficasse mais fácil o entendimento, afinal, estes profissionais não são especialistas em interpretar todas as informações dos balanços.

Os softwares existentes na empresa, tinham condições de atender também uma outra demanda, a de criar relatórios por centro de custo. Era apenas necessário parametrizar corretamente, rever todos os centros de custos e a contabilidade fazer os lançamentos adequadamente.



Os lançamentos contábeis principais, de compra, venda, baixas do contas a pagar e do contas a receber são feitos automaticamente pelo sistema, o que facilita as conferências com os relatórios fiscais, pois foi necessário melhorar o fechamento do mês, que não eram feitos em todas as contas. O saldo da conta fornecedores, por exemplo, precisa ser igual ao saldo do diário de fornecedores, assim como a conta clientes, deve ser igual ao saldo do diário de clientes. O fiscal e o contábil sempre devem ter saldos iguais, caso não for, há erros na integração contábil, e as contas precisam ser revisadas, até o erro ser encontrado e os saldos ficarem iguais.

Para a implantação dos controles internos no setor contábil, num primeiro momento, foi revisto todo o plano de contas da empresa, e foram feitos alguns ajustes nas contas do ativo, mais especificamente, nas contas de estoque. Existiam somente as Contas: Estoque de Matéria Prima, Estoque de embalagens, Estoque de Produtos acabados e Estoque de produtos em Elaboração.

Foram então criadas dentro do grupo Estoque as contas: matéria prima - aço, matéria prima – tintas, insumos de produção, materiais de manutenção, embalagens consumíveis, embalagens retornáveis, produtos prontos, produtos em elaboração e ordens em processo.

As demais mudanças em relação ao plano de contas mantiveram-se na descrição mais completa das mesmas, para maior clareza e identificação.

Para que essas mudanças fossem bem sucedidas, teve-se o apoio do setor de almoxarifado, da manufatura e do suporte do sistema ERP para que as contas contábeis fossem automaticamente cadastradas em cada item cadastrado.

Para os pontos críticos, novos procedimentos de controle foram implantados, conforme descrito abaixo:

- Os registros contábeis dos ativos da empresa devem ser periodicamente comparados com sua existência física e que sejam efetuados os ajustes necessários a respeito das mudanças;
- O controle patrimonial que havia, foi revisto e alterado, pois não era bem controlado. A empresa passou a ter um rígido controle sobre os seus bens registrados no patrimônio. Com isso, ocorrerão menos furtos, desvios e até mesmo o material perdido diminuiu. Pode parecer insignificante se pensarmos em casos isolados, mas somando ao longo de um ano inteiro, pequenas perdas, furtos ou desvios podem fazer uma bela diferença. Estamos na era da eficiência, da sustentabilidade e da economia nas empresas, o desperdício de recursos deve ser sempre minimizado.

- Foram definidas as responsabilidades individuais de cada funcionário do setor contábil, sendo que antes isso não estava definido, onde acontecia algumas vezes esquecimento de algumas atividades;
- O acesso aos livros e registros contábeis foram limitados as pessoas para cujas responsabilidades assim o requeiram;
- Os lançamentos contábeis foram padronizados conforme conteúdo e identificação. Eles devem ser explícitos e suportados por dados prontamente identificáveis;
- Os lançamentos devem estar suportados por documentação original adequada e deve haver evidencia do processamento em todos os documentos (ex: carimbo LANÇADO);
- os livros fiscais devem ser mensalmente conciliados com os registros contábeis, e os ajustes devem ser efetuados dentro do período em questão;
- As contas do balancete que tiverem registros fiscais, devem ser conferidas e conciliadas, os valores do contábil e fiscal devem ser iguais;
- As funções de conciliação devem ser devidamente supervisionadas.

Outro ponto crítico era a falta de informação relevante em diversos setores, principalmente para a direção da empresa, e para isso, foram criados novos relatórios gerenciais, com informações importantes que teve como objetivo melhorar a gestão e o processo de tomada de decisão. Foram criados os seguintes relatórios e demonstrativos gerenciais:

- Fluxo de caixa - onde constam mais resumidamente as entradas e as saídas de caixa do mês, com o saldo bancário.
- Compras x Faturamento do mês com os percentuais de cada tipo de produto;
- Criação de um balancete com percentuais em cada conta;
- Ciclo operacional de recebimentos e pagamentos;
- Indicadores de Liquidez;
- Relatório de despesas por centro de custo.

Com estes dados, os setores que irão utilizá-los, podem fazer uma análise mais concreta da situação e fazer planos de ações direcionados.

#### 4.4 Sistema de informação da empresa

Para que esta implantação fosse bem sucedida, contou-se com o apoio da área de TI, para que auxiliasse na correta explicação de cada um destes programas existentes na empresa,

de onde foram extraídos todos os dados. A empresa trabalha com alguns softwares de gestão e sistemas de apoio:

- **Focco 3i (Sistema ERP integrado)** produção/suprimentos/financeiro/contábil/estoques
- **Sawluz (Gerenciamento de EDI) – (pedidos/notas/xml)**
- **Metadados ( Sistema de gestão de pessoas e folha de pagamento)**
- EdgeCAM (Programação de tornos e centro de usinagem)
- Lantek (Programação de laser e puncionadeira)

Os sistemas destacados em negrito acima, são independentes, porém são integrados por questões gerenciais, contábil e financeira. É através desses sistemas que acontecem todos os processos na empresa. Na área contábil, as informações são levadas automaticamente para suas devidas contas contábeis, conforme as parametrizações informadas no sistema.

#### 4.5 Benefícios da implantação dos controles internos

A implantação dos controles internos no setor contábil contribuiu efetivamente na melhoria dos processos internos no setor, o que contribuiu numa melhor organização e controle das informações contábeis. Além disso, como só existiam os demonstrativos tradicionais e obrigatórios (balancete, balanço, Demonstrativo do Valor Adicionado e Demonstrativo do Fluxo de caixa), foram criados relatórios e demonstrativos gerenciais auxiliares, como o Fluxo de caixa, onde neste constam mais resumidamente as entradas e as saídas de caixa do mês, com o saldo bancário; compras x faturamento do mês com os percentuais de cada tipo de produto; criação de um balancete com percentuais em cada conta, ciclo operacional de recebimentos e pagamentos; indicadores de liquidez; relatório de despesas por centro de custo.

Estes demonstrativos gerenciais auxiliares se mostraram mais objetivos, atendendo a necessidade que havia como saber os gastos de um determinado setor, uma análise de compras em relação ao faturamento, quais eram as despesas que mais representavam na empresa, se o ciclo operacional estava de acordo com os padrões. O fluxo de caixa mais simples e resumido de entradas e saídas de caixa foi uma solicitação da direção da empresa, pois com ele se teria o real valor da diferença entre as entradas e as saídas, e avaliar o que mais representou em um determinado período.

Os diretores e gerentes mostraram-se muito satisfeitos com os resultados, sendo que com a implantação dos controles internos no setor contábil, eles passam a ter mais

informações específicas dos quais necessitavam, como por exemplo, o relatório de despesas por centro de custo.

Percebeu-se claramente que com a implantação, o setor contábil ficou mais focado em suas atividades, mais ciente da sua importância e o quanto pode colaborar com toda a empresa, não somente em atender as obrigações do fisco.

## **CONCLUSÃO**

As empresas inseridas no mercado global se deparam com diversas mudanças no cenário econômico atual. Os gestores buscam por informações mais úteis e precisas para auxiliar nas tomadas de decisões.

Nesse cenário, decidir é a tarefa mais importante e complexa em uma empresa, e a relação entre qualidade de informação e a melhor decisão a ser tomada é estreita, ficando clara a demanda de informações capazes de promover a otimização dessas decisões e, em consequência, o sucesso do empreendimento.

Este estudo procurou evidenciar que os controles internos são um tema importante, e merece atenção dos empresários. Quando da sua aplicação nas empresas, eles oferecem relativo conforto aos administradores. É um assunto de grandes proporções na eficiência dos processos internos, refletindo nos processos externos.

Esta pesquisa teve o objetivo de contribuir teoricamente ao apresentar conceitos utilizados nos controles internos, bem como as principais ferramentas no processo de implantação do controle interno no setor contábil, focando em uma indústria metal mecânica que ainda não utilizava essas ferramentas, e que carecia de muitas informações relevantes dos seus setores internos, sendo que esta falta de informação foi a principal motivação para a realização deste trabalho.

Este trabalho também contribuiu de forma prática para a organização, que tem a sua disposição, através da implantação do sistema de controle interno no setor contábil, as informações para o processo de gestão suficiente para a tomada de decisão de uma forma segura, auxiliando no seu crescimento e por consequência, gerando mais empregos e renda.

Enquanto acadêmica, este estudo proporcionou uma base importante de experiência em implantação de ferramentas do controle interno em uma empresa, um envolvimento grande com todos os gestores da empresa, conseguindo identificar através deles, as informações dos quais eles necessitavam, e assim, buscou-se as ferramentas necessárias para obtê-las.

Com este estudo, outros acadêmicos e a própria ciência contábil, irão ver de forma prática, como a implantação das ferramentas do controle interno no setor contábil podem ser feitas em uma organização, onde todos os dados que existem na empresa, se transformam em importantes informações para o processo de tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. Auditoria: Conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ATKINSON, Anthony A. et al. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BARROS, Augusto José. **Revista Metal Mecânica Sul**: A tecnologia do mundo para a região sul do Brasil. Porto Alegre. Ano IV, N° 23, Jan/Fev, Conceitual, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César, **Controladoria Teoria e Prática**, São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª Edição – 5ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: Seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciane. Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria**: Conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2ª ed. Florianópolis: 2001.

SILVA, Daiane Roldão da, **Setor metal-mecânico busca fortalecimento junto ao Polo Naval Gaúcho**. Publicado em 15.07.2011. Disponível em <http://www.estado.rs.gov.br/noticias/1/93972/Setor-metal-mecanico-busca-fortalecimento-junto-ao-Polo-Naval-Gaicho/14/39//>. Acesso em 13.06.2013.