



**Vinícios Gehm**

**CONTROLES INTERNOS COMO VIABILIZADOR DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE HORIZONTINA – RS**

**Horizontina**

**2015**

**Vinícios Gehm**

**CONTROLES INTERNOS COMO VIABILIZADOR DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE HORIZONTINA – RS**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, pelo Curso de Ciências Econômicas da Faculdade Horizontina (FAHOR).

ORIENTADOR: Jaqueline Primo Nogueira de Sá, Mestre.

**Horizontina**

**2015**

**FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:**

**“Controles internos como viabilizador do planejamento estratégico: um estudo  
no município de Horizontina – RS”**

**Elaborada por:**

**Vinícios Gehm**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Ciências Econômicas

**Aprovado em: 04 /12/2015**

**Pela Comissão Examinadora**

---

**Mestre Jaqueline Primo Nogueira de Sá  
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**

---

**Mestre Stephan Sawitzki  
FAHOR – Faculdade Horizontina**

---

**Especialista Ivete Ruppenthal  
FAHOR – Faculdade Horizontina**

**Horizontina  
2015**

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço, primeiramente, a Deus, criador do Céu e da Terra, por nos dar os sentidos da vida.

Também, meu agradecimento vai aos meus pais, irmãos, amigos e minha namorada, Fernanda, pelo apoio, compreensão e prestígio dessa conquista ao meu lado, pois vocês sabem que fazem parte disso tudo.

Aos meus professores, que desde o primeiro dia de aula exigiram o máximo para que eu chegasse até aqui com um grande conhecimento.

Em especial, para minha orientadora, Jaqueline Primo Nogueira de Sá, pelo suporte ininterrupto na realização deste estudo.

*“Tente uma, duas, três vezes e se possível tente a quarta, a quinta e quantas vezes for necessário. Só não desista nas primeiras tentativas, a persistência é amiga da conquista. Se você quer chegar aonde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz.” (Bill Gates)*

## RESUMO

Em uma economia brasileira instável, inúmeras empresas passam por períodos conturbados que poderiam ser ultrapassados com mais facilidade se os controles internos fossem assunto constante dentro da organização. As tomadas de decisão entre os gestores se tornam mais concretas e possuem maior grau de exatidão se levado em conta números reais. Já o planejamento estratégico é outra questão de suma importância que auxilia no crescimento do resultado da empresa. Visto isso o objetivo deste trabalho foi mostrar a importância do controle interno dentro das empresas, indiferente de seu tamanho, pequena, média ou grande, ressaltando as vantagens e desvantagens das normas organizacionais aplicadas, detalhando os controles utilizados com intuito de viabilizar um planejamento estratégico nas empresas pesquisadas. O trabalho procurou explicar assuntos gerais voltados ao controle interno e ao planejamento estratégico para proporcionar um melhor entendimento sobre essas ferramentas nas empresas, mostrou que são importantes e devem ser utilizadas nos processos administrativo e operacionais. Foram pesquisadas três empresas, onde a primeira possui vários controles que são operantes, a segunda possui alguns controles, mas não faz uso de todos, já a terceira assume não possuir controles. Teve-se como propósito mostrar aos empresários pesquisados o que pode ser alterado em seus processos atuais buscando proporcionar um futuro promissor a todas as empresas pesquisadas, trazendo crescimento e excelência para as mesmas e, por fim o crescimento com um planejamento estratégico operante.

**Palavras-chave:** Controles Internos. Planejamento Estratégico. Maximização de resultados.

## ABSTRACT

*In an unstable Brazilian Economy, many companies go through periods of turbulence that could be ultra-passed easily if the internal control would be a constant issue inside the organization. The decisions made between the managers become more concrete and have higher degree of accuracy if taken into account real numbers. Even the strategic planning is another issue of utmost importance that assist in the growth of the companies result. Seeing this, the objective of this work was to show the importance of the internal control inside the companies, indifferently of its size, small, medium or large, highlighting the vantages and disadvantages of the organisational standard applied, detailing the controls used in order to facilitate the strategic planning at the surveyed companies. The work tried to explain the general subjects facing the internal control and the strategic planning to provide a better understanding about the tools in the companies, showed that they are important and must be used in the administrative and operational process. Were surveyed three companies, where the first has several controls that are operate, the second has some controls, but doesn't use all, and the third assumes they don't have controls. It has a purpose show the surveyed entrepreneurs what can be changed in their currant process reaching a better future to all the surveyed companies, bringing growth and excellency to all of them and finally a functioning strategic growth.*

**Key-words:** *Internal controls, Strategic planning, Maximisation of results.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Exemplo De Planejamento Estratégico **19**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Controles Internos Identificados nas Empresas Estudadas	<b>32</b>
---	-----------

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLES INTERNOS</b> .....	<b>17</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.2 CONTROLES INTERNOS.....	22
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLES INTERNOS NAS EMPRESAS ALFA, BETA E GAMA</b> .....	<b>29</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS E DOS SETORES DE ATUAÇÃO .....	29
4.1.1 Empresa <i>ALFA</i> .....	29
4.1.2 Empresa <i>BETA</i> .....	30
4.1.3 Empresa <i>GAMA</i> .....	30
4.2 ANÁLISE DA GESTÃO E DO USO DE CONTROLES INTERNOS DAS EMPRESAS EM ESTUDO .....	31
4.2.1 Controle de Caixa .....	32
4.2.2 Controle de Compras.....	33
4.2.3 Controle de Vendas.....	34
4.2.4 Controle de Estoques .....	35
4.2.5 Controle de Desperdício .....	36
4.2.6 Controle de Retrabalho.....	36
4.2.7 Rotatividade de Funções .....	37
4.2.8 Planejamento Estratégico.....	38
4.3 CONTROLES INTERNOS COMO VIABILIZADOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS ALFA, BETA E GAMA. ....	39
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>42</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico brasileiro – de instabilidades econômicas e políticas, volatilidade constante das taxas de juros praticadas, elevados impostos, falta de competitividade, e inúmeras outras variáveis que exigem das empresas eficiência em sua gestão – tem preocupado empresas de diversos segmentos, o que leva as mesmas a adotarem várias estratégias para sobreviverem no mercado. A busca pelo progresso e excelência nos processos para aplicação de seus recursos obriga os responsáveis pela gestão da empresa a utilizar informações consistentes na hora de tomar uma decisão. A necessidade de informações concretas do momento atual em que se encontra a empresa e seu comportamento futuro tem levado os empresários a buscar ferramentas de controle para atingir seus objetivos que compõem seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é um dos processos fundamentais na busca de novos objetivos e metas para a empresa. Nele, os gestores estipulam o que será feito, determinam o tempo para finalização, dentre outras variáveis que incrementam esse processo organizacional. O processo de planejamento de uma empresa contempla etapas de execução e controle, onde os gestores buscam sempre atingir o seu ponto máximo de lucratividade para obter os melhores resultados. Para garantir esse sucesso, os processos precisam ter eficácia e excelência. Como método de facilitar a execução dessas etapas orienta-se a utilização de sistemas de controles internos atrelados ao planejamento estratégico, pois a falta de controles pode ocasionar inúmeros transtornos, podendo prejudicar o desempenho da organização e até mesmo a perda de patrimônio.

O controle interno tem como principal objetivo identificar, corrigir falhas e evitar informações distorcidas em todos os processos da empresa para que a tomada de decisão dos gestores seja baseada em dados e informações fidedignas e tenha o resultado esperado e que os colaboradores possam buscar o resultado pretendido. Com isso, subentende-se que esse tipo de ferramenta é um norte a ser tomado para iniciar e monitorar o planejamento estratégico, mantendo-o ativo e operante. Os controles internos possuem, portanto, um papel fundamental para a salvaguarda dos ativos da empresa, a veracidade das demonstrações financeiras e

a excelência em seus processos, pois o controle eleva a qualidade e o monitoramento dos mesmos.

Destaca-se que esses controles podem ser financeiros, operacionais, gerenciais, legislativos, dentre outros. Portanto, o tema do presente estudo é a importância desses controles, em especial os operacionais como forma de viabilizar e reforçar o planejamento estratégico de algumas empresas no município de Horizontina, RS.

A desorganização das empresas ocasiona inúmeros empecilhos que acarretam negativamente em termos de crescimento e resultado. Com o intuito de solucionar problemas ocasionados pela falta de controle, buscando a eficiência e o crescimento do negócio, as empresas podem utilizar ferramentas organizacionais, como os controles internos, que visam a excelência dos processos e a proteção dos ativos da empresa. O planejamento estratégico também deve ser utilizado para manter todo o ambiente organizado, propondo metas e objetivos de crescimento atrelados aos controles internos, permitindo que todos os setores trabalhem de forma correta. Diante deste fato, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a importância dos controles internos na viabilização do planejamento estratégico de empresas de forma a gerar resultados?

Como o atual cenário econômico e político do Brasil está dificultando o mundo empresarial, para enfrentar tais empecilhos às organizações precisam utilizar algumas técnicas que possibilitem auferir maior desempenho. Os controles internos podem vir a evitar casos de fraude, erros, abuso de autoridade, ou seja, se torna um instrumento de suma importância para que as organizações protejam seus ativos, formulem registros com integridade e viabilizem o planejamento estratégico, gerando resultados, justificando-se o estudo proposto.

Destaca-se que variáveis macroeconômicas, como elevação na taxa de juros, inflação, aumento da taxa de desemprego, carências de infraestrutura, fatores climáticos, renda dos consumidores, dentre outras, afetam e fazem empresas passarem por modificações contínuas em diferentes níveis de intensidade. Surge, então, uma justificativa para a importância do planejamento estratégico eficiente, de forma a facilitar transpor esses obstáculos.

A complexidade deste ambiente externo, além de aspectos microeconômicos, como o aumento das movimentações financeiras, administrativas e operacionais de uma empresa, leva a necessidade de adoção de normas e métodos de controles

internos, justificando-se, novamente, a realização deste estudo, que pretende identificar quais controles internos estão sendo utilizados pelas empresas pesquisadas, quais poderiam ser implementados, quais as vantagens que esses proporcionam as empresas, beneficiando-as tanto em processos administrativos, atividades de gestão estratégica e até mesmo no processo produtivo, levando-se em consideração a relação custo x benefício de sua implementação.

A escolha deste assunto ocorreu pela grande importância que os controles internos têm dentro da empresa e a diferença que podem trazer as instituições, embora muitas vezes são deixados de lado, tendo em vista a falta de conhecimento dos gestores, por exemplo. A pesquisa procura elucidar a importância dos controles internos, que é uma ferramenta importante na gestão, para as empresas pesquisadas, de forma a contribuir para o aprimoramento da sua gestão e consequente crescimento.

Ademais, nota-se que profissionais do ramo de Economia apresentam vantagens para as empresas, pois, como mencionado, a falta de conhecimento de gestão empresarial e de análises do ambiente micro e macroeconômico, são motivos que podem levar a não utilização de ferramentas de controles interno e de planejamento estratégico, dentre outros, impactando nos resultados da empresa. Economistas podem levar até as empresas esse tipo de conhecimento, proporcionando aumento de produtividade, otimização de resultados e crescimento sustentado.

Então, o objetivo geral do estudo pretendeu analisar o uso de controles internos em empresas no município de Horizontina – RS como forma de viabilizar o planejamento estratégico, melhorar as práticas de gestão e gerar resultados. Para isso, teve como objetivos específicos as seguintes atividades:

- a) conceituar e exemplificar planejamento estratégico e controles internos;
- b) caracterizar os setores e as atividades das empresas a serem estudadas no município de Horizontina, RS;
- c) levantar a atual forma de gestão das empresas estudadas; e
- d) identificar e pontuar os aspectos positivos e negativos da utilização ou não de controles internos das empresas pesquisadas.

No próximo capítulo será demonstrado, segundo referências bibliográficas e de outras fontes, o significado de planejamento estratégico e de controles internos. Quanto ao planejamento estratégico, subtendesse que se trata de uma forma para

buscar e atingir objetivos e metas da instituição. Já os controles internos, demonstram como as empresas deveriam operar para salvaguardar o patrimônio institucional, visando controle e excelência nos processos. No estudo, os controles internos estarão interligados ao planejamento estratégico, visando mostrar a importância dessas ferramentas organizacionais para o sucesso das instituições.

Na sequência, foi detalhado a metodologia onde se encontra disponível e esclarecido a forma como os objetivos foram alcançados, em empresas do município de Horizontina – RS e foram considerados os controles utilizados nos processos administrativos e operacionais, após apresentou-se os resultados obtidos com a pesquisa aplicada. Por fim, constam as considerações finais, seguida das referências e dos apêndices.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLES INTERNOS

Neste capítulo foi demonstrado, segundo citações bibliográficas, o significado de planejamento estratégico e de controles internos. Quanto ao planejamento estratégico, subentende-se que se trata de uma forma para que sejam atingidos com mais facilidade os objetivos e as metas da instituição. Já os controles internos, demonstram como as empresas deveriam operar para salvaguardar o patrimônio institucional, visando controle e excelência nos processos. No presente estudo, os controles internos estarão interligados ao planejamento estratégico, visando mostrar a importância dessas ferramentas organizacionais para o sucesso das instituições.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a empresa crescer, alcançando ou multiplicando o sucesso, o caminho do planejamento estratégico poderá ser um ótimo recurso para isso.

O planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde a leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado. As empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência (SEBRAE, 2015).

O planejamento estratégico depende de toda equipe, é de fato algo que faz parte do cotidiano das empresas, sem importância de tamanho nem mercado em que esteja instalada. Para a implementação desse planejamento, os gestores devem pensar mudanças estratégicas, buscando correções que tragam a excelência nos processos operacionais e administrativos (SAMPAIO; PERIN, 2004).

O planejamento estratégico é baseado em tomada de decisões para buscar resultados futuros. Quem toma essas decisões na maioria das vezes é um comitê de decisões, onde está sempre presente o empreendedor, o presidente, o *Chief Executive Officer* (CEO), no português, executivo-chefe, os sócios e os diretores. Porém, para dar certo depende de toda a estrutura da empresa. De nada adianta os líderes quererem mudar, se todo o resto da organização não está disposto, nada se

faz sozinho, a participação de todos os integrantes da empresa é fundamental, incluindo funcionários, diretores e colaboradores (CLASSECONTABIL, 2015).

Este planejamento inicia e baseia-se em análises interna e externa, visão, missão, valores da empresa, direcionamento e posicionamento do negócio em relação aos clientes e concorrentes.

São etapas necessárias para se colocar em prática o planejamento estratégico: Definir o negócio: dar um significado único para as suas atividades da empresa, a fim de evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa; Definir a visão de futuro, com o propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado essa imagem com a máxima satisfação dos clientes; Definir a missão. Missão tem como origem o vocábulo “mitere”, que significa, a que foi enviado. É a razão de ser da empresa; Definir os valores ou princípios filosóficos que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age (SEBRAE, 2015).

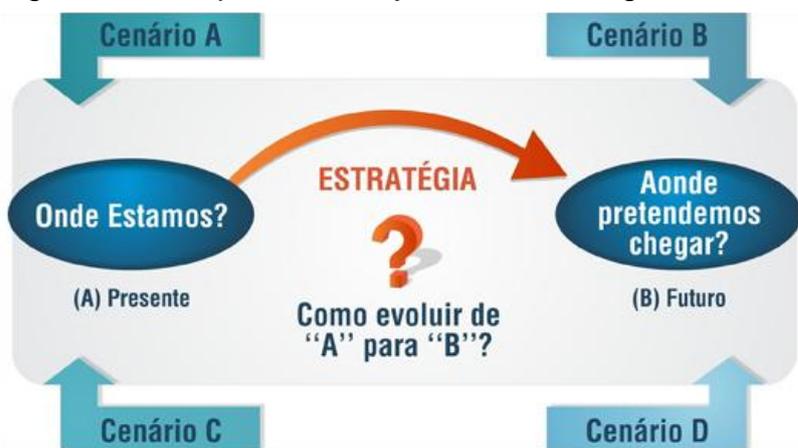
Com base nessas informações, nota-se os passos a serem tomados para efetivar um planejamento. Posterior a isso, as equipes precisam avaliar a possibilidade da implementação de tal estratégia em sua estrutura organizacional. Sendo assim, os gestores precisam efetuar análises microeconômicas avançadas encontrando falhas e imperfeições na sua área operacional, pois é preciso uma equipe especializada e capaz de trabalhar em um ambiente devidamente organizado (PORTAL-ADMINISTRACAO, 2015, s/p).

Nem todas as empresas utilizam o planejamento estratégico de fato. Inúmeras instituições utilizam Planejamento de Longo Prazo como se fosse sinônimo de planejamento estratégico (ANSOFF *apud* VASCONCELOS FILHO, 1982). Porém, o autor Marvin Bower (*apud* VASCONCELOS FILHO, 1982) esclareceu que Planejamento Estratégico e Planejamento de Longo Prazo não são sinônimos.

A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profundas influências da tecnologia de planejamento dos países com a economia planejada a longo prazo. Em consequência disso, na opinião de Marvin Bower, os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Não se podendo antever a realidade ambiental futura, o Planejamento a Longo Prazo ameaça levar ao descrédito todo o processo de planejamento (VASCONCELOS FILHO, 1982, p. 2).

Segundo Philip Kotler (*apud* VASCONCELOS FILHO, 1982), que foi um dos defensores dessa ferramenta organizacional, o Planejamento Estratégico permite que o alto escalão da empresa, normalmente representado pela direção, possua um maior grau de interação com a organização como um todo, alinhando os setores produtivos ao administrativo da instituição. Através da Figura 1 abaixo, pode ser compreendido o ambiente de implantação do planejamento estratégico de onde a pessoa ou empresa está e onde quer chegar.

Figura 1: Exemplo de Planejamento Estratégico



Fonte: Oficina de Eventos (2015).

Porém, existem gestores que acabam não dando importância para a utilização e mensuração do planejamento estratégico e do controle interno, mas todas as empresas, não importando o tamanho ou a forma, desde as microempresas até as de grande porte, com diferentes atividades econômicas, precisam adotar um planejamento e implementar o uso de controles internos, pois no mundo atual onde se alocam recursos ou capital é necessário cautela (CLASSECONTABIL, 2015).

Portanto, todo e qualquer gestor precisa dar uma atenção redobrada aos processos de planejamento estratégico, pois as empresas, como as pessoas, possuem recursos escassos e necessitam escolher e analisar com eficácia seus objetivos para que as possíveis mudanças possam ocorrer com segurança. Assim, as práticas gerenciais atreladas aos controles internos tornam-se uma bússola na qual os gestores devem se basear para a tomada de decisões, atendendo principalmente toda a extensão organizacional (CLASSECONTABIL, 2015).

Quanto aos resultados buscados com o planejamento, entra em pauta sempre melhoras no faturamento, sobra líquida, diminuição de custos, etc. São esses alguns

dos principais motivos do planejamento empresarial, onde o empreendedor quer um maior faturamento, uma lucratividade compatível com a estrutura da empresa e a redução de seus custos. Porém, se sabe que para que isso ocorra é necessário tempo, empenho e políticas organizacionais que possam facilitar a concretização desses objetivos (PORTAL-ADMINISTRACAO, 2015).

De forma mais clara e de fácil compreensão, destaca-se a ferramenta de gestão 5W2H, que proporciona uma visão básica do que se trata um planejamento estratégico. Essa ferramenta é um processo de *checklist* para tomada de decisões e criação de um plano de ação. Ela demonstra e mapeia o que deverá ser feito em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. Esta ferramenta tem origem antiga e consiste em uma maneira sucinta de buscar os objetivos de um plano futuro de uma empresa. “Surgiu no Japão, criada por profissionais da indústria automobilística durante os estudos sobre a qualidade total. Devido ao seu envolvimento com a qualidade empresarial, sua metodologia é bastante utilizada nesse meio” (PORTAL ADMINISTRACAO, 2015, s/p).

Essa ferramenta é utilizada pelos colaboradores de todos os setores da empresa e busca atingir os objetivos futuros dentro da instituição. A forma comum de utilização é em forma de tabela, com linhas e colunas, onde é lançado o objetivo respondendo as questões abaixo que dão origem ao termo 5W2H. O propósito da inclusão deste método de planejamento neste trabalho é deixar mais claro o que se trata o planejamento estratégico, onde as empresas possuem tais objetivos que podem ser acompanhados com a utilização de diversas ferramentas como esta (PORTAL ADMINISTRACAO, 2015, s/p).

- a) What – O que será feito?
- b) Why – Por que será feito?
- c) Where – Onde será feito?
- d) When – Quando será feito?
- e) Who – Por quem será feito?
- f) How – Como será feito ?
- g) How much – Quanto custará fazer?

Estas 7 (sete) questões são o que conferem organização ao plano de ação da instituição. Respondendo todas elas, o gestor tem em sua planilha informação de

como sua empresa irá seguir os próximos meses e qual será o custo dessas mudanças.

As estratégias lançadas nesse plano de ação precisam ser acompanhadas pela equipe em reuniões periódicas para que no final tudo ocorra como o esperado. Por exemplo, uma empresa decide aumentar seu faturamento nos próximos dois anos em 40% e aumentar seu número de clientes de 200 para 350. Algumas estratégias e mudanças necessárias para atingir esses objetivos seriam: incremento da equipe de vendedores; aumento da produção; investimento em marketing; aquisição de uma carteira de clientes; dentre outras mudanças que auxiliam a conquistar um 5W2H de qualidade e que mostre resultados (PORTAL-ADMINISTRACAO, 2015).

Quanto ao seu funcionamento, é necessário o uso de os controles internos, pois de nada adianta planejar sem controlar. Os controles internos possuem forte conexão com o planejamento estratégico, pois a lealdade das informações e dados da organização e a responsabilidade da equipe são o que tornam esse planejamento verídico, dando segurança para o empreendedor na tomada de decisão (PORTAL-ADMINISTRACAO, 2015).

A existência dos controles internos permite um planejamento eficiente, pois um setor acaba fazendo com que o outro trabalhe corretamente e isso busca a excelência nos objetivos. Todas as empresas que efetuam e aplicam um planejamento estratégico eficiente, devem adaptalo a cada setor e transmití-lo aos colaboradores envolvidos na organização, nenhuma pessoa ou processo podem estar de fora. Com o planejamento é possível executar uma tomada de decisão fundamental para as devidas mudanças e correções (CLASSECONTABIL, 2015).

Com isso, seguindo o mesmo autor nota-se que o controle interno e o planejamento possuem um elevado grau de conexão e um depende da perfeição do outro. Se a equipe da empresa não estiver disposta a mudar e a utilizar tais normas organizacionais, por exemplo, de nada adianta iniciar o planejamento. E, sem o controle e o empenho de todos o planejamento acaba em desuso, conforme diz um ditado popular: “não sairá do papel”. Visto isso a seguir detalhar-se-á conteúdo bibliográfico a respeito de controles internos.

## 2.2 CONTROLES INTERNOS

Segundo Attie (2006), controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração para buscar os seus objetivos, ou seja, atingir o planejamento estratégico. Podem ser definidos como controles internos todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, ordens internas, regulamentos, e inúmeros demais instrumentos da organização que geram um método de vigilância atrelado ao planejamento estratégico, buscando a eficiência da organização e do funcionamento da empresa. Quanto mais eficientes forem os controles implantados ou utilizados pelas empresas, mais segurança adquire o gestor para a tomada de decisão e a elaboração de metas no planejamento estratégico (FRANCO; MARRA, 2007).

Devido à imensa gama de procedimentos, práticas e informações que envolvem os controles internos, torna-se extremamente complexo defini-lo. Todavia, regra geral, um adequado sistema de controle interno deve possuir os seguintes objetivos básicos para atender aos interesses da empresa:

- a) garantir informações adequadas, visando a tomada de decisões;
- b) estimular o respeito e a obediência às políticas da administração;
- c) proteger os ativos; e
- d) promover a eficiência e eficácia operacional.

As atividades básicas que exercem os controles internos são: segurança e proteção dos ativos e informações, manter documentação e registros adequados, impor funções para os colaboradores, exigir que as transações sejam autorizadas pelos gestores ou cargos de confiança, e outras inúmeras verificações independentes (ATTIE, 2006).

Um ambiente que tenha política de controles internos estabelecidas, precisa aprimorar e alterar alguns aspectos relacionados à ética dos funcionários da empresa, mostrando que trabalham com seriedade e competência para poder trabalhar em um ambiente organizado e se comprometerem com a eficiência. Para que essa empresa tenha um bom controle, sua estrutura organizacional também precisa estar adaptada, contando com a ajuda de sistemas informatizados

adequados que possam emitir relatórios gerenciais confiáveis para serem analisados pela equipe administrativa (ADDISON, 1971).

A tomada de decisão somente pode ser confiada a gestores que tenham confiança na precisão dos números da empresa. Assim, os gestores em todos os negócios devem confrontar a possibilidade que erros podem ocorrer na contabilidade e nos demais sistemas de mensuração. Esses erros podem acontecer de muitas formas: pessoal não treinado pode processar as operações incorretamente ou os empregados experientes podem fazer erros não intencionais na pressa de realizar as metas de trabalho. Em outros casos, os empregados, intencionalmente, podem prover de má fé e utilizar os ativos da empresa para ganho pessoal ou então, podem falsificar os registros para encobrir as falhas (SIMONS, 2000).

O que forma o controle interno é o planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados pela empresa, com o objetivo de proteger seus ativos, promover eficiência operacional, evitar fraudes, ineficiências e crises na empresa. Os controles internos precisam, portanto, ser úteis, promovendo o bom desenvolvimento dos negócios, dando proteção à empresa e também às pessoas que nela trabalham. Também, precisam ter praticidade, demonstrando clareza ao gestor quando administra uma pequena empresa ou uma grande organização, mantendo os mesmos padrões para buscar atingir os objetivos propostos. Entretanto, esses controles precisam trazer benefícios com um custo baixo, sendo econômicos onde existe a viabilidade se comparado a relação custo/benefício (ATTIE, 2006).

Muitas vezes, se assemelha controles internos com auditoria interna. Porém, não possuem muita semelhança, a auditoria interna se trata de um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos. Na maioria das vezes, ela é aplicada por um departamento especializado, ao passo que os controles internos são aplicados com eficiência pelos setores da empresa como um todo (SIMONS, 2000).

Os controles internos projetam, além daquelas questões diretamente relacionadas com as funções dos departamentos de contabilidade e de finanças, a antecipação e prevenção de possíveis erros, desperdícios, abusos, práticas antieconômicas e fraudes. Entretanto, pode-se compreender que a implantação e o acompanhamento dos controles é muito relevante, pois submete e inclui inúmeros

benefícios para as organizações, trazendo mais segurança e eficiência nos processos produtivos, administrativos e até mesmo gerenciais (SIMONS, 2000).

Como visto, os controles internos consistem em instrumentos de organização, vigilância, verificação administrativa e fiscalização dos ativos da empresa. Dessa forma permitem observar os acontecimentos e tomar atitudes preventivas, detectivas ou corretivas, atreladas ao planejamento estratégico (PORTAL DE AUDITORIA, 2015).

Portanto, torna-se oportuno verificar como os mesmos se classificam. Os sistemas de controles internos, de acordo com os seus objetivos específicos e funções, podem ser assim classificados em:

- a) Preventivos: são os que reduzem a frequência com que as causas de exposição ocorrem; agem como um guia, auxiliando para que os fatos aconteçam de acordo com o previsto, procurando prever de antemão problemas ou desvios de padrão. Exemplo: Manual de definição de responsabilidade (JUND, 2007).
- b) Detectivos: São aqueles que detectam as causas de exposição durante a ocorrência do fato. Todavia, não impedem que elas ocorram. Eles alertam da existência de um problema. Exemplo: Sistema de alarme contra incêndio (JUND, 2007).
- c) Corretivos: São aqueles que auxiliam na investigação e correção das causas de exposição detectadas, pois a atividade já ocorreu e é impossível voltar atrás e corrigir o desempenho para leva-lo ao padrão, podendo, inclusive, já ter gerado prejuízos. Ao contrário, as correções precisam ocorrer após o fato, o que é prejudicial. Exemplo: Relatórios de Discrepâncias, Relatório de Exceções ou anormalidades (JUND, 2007).

De acordo com a sua forma de implementação, podem ser classificados em lógicos ou técnicos. Os controles lógicos são os que podem ser implementados por pessoas ou por computadores, sem qualquer mudança significativa. Exemplo: Aprovação de trabalho realizado por um operador de computador ou pela supervisão.

Já os controles técnicos, são aqueles incorporados aos equipamentos de computadores para detectar falhas eletrônicas. Nenhuma situação paralela pode ser encontrada em processamento manual. Exemplo: Controles de paridade são

incorporados aos computadores, a fim de detectarem falhas eletrônicas na transmissão ou registro de dados de código binário (ATTIE, 2006).

Quanto ao processo decisório, classifica-os em verticais e horizontais. Os controles verticais são aqueles que seguem as linhas verticais de autoridade em um organograma. Exemplo: Supervisão, separação ou segregação de tarefas, autorizações, etc. Já os controles horizontais, são aqueles que seguem o fluxo de processamento, cortando as verticais. Exemplo: transmissões, totais de controle, emissões etc. (ATTIE, 2006).

Além dessas classificações, a fim de delimitar a extensão da revisão do controle interno, ele foi subdividido em dois grupos, a saber: controles contábeis e controles administrativos. Os controles internos contábeis são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e com a validade dos registros contábeis. Já os administrativos, compreendem ao plano da organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como o respeito e a obediência às políticas administrativas (ATTIE, 2006).

Ademais, como os controles internos envolvem um enorme leque de informações e processos, não se pode definir um modelo padrão de controle, tal como um manual a ser seguido e implantado em qualquer empresa. Porém, alguns critérios precisam ser seguidos para que sua implementação e utilização tragam os resultados esperados. Conforme Jund (2007), os princípios básicos de controles internos são:

- a) Relação Custo x Benefício: consiste na minimização de falhas quanto ao atendimento de objetivos e metas, buscando a eficiência dos processos, onde os custos não ultrapassem seus benefícios.
- b) Qualidade adequada, treinamento e rodízio de funcionários: o funcionamento do controle interno não depende apenas do planejamento estratégico, mas principalmente da escolha de uma equipe de colaboradores aptos e experientes, capazes de cumprir os procedimentos estabelecidos, de forma eficiente e econômica.
- c) Segregação de Funções: a estrutura de um controle interno deve prever a separação entre as funções de autorização/aprovação, de operação, controle e contabilização das mesmas, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio.

- d) Instruções Devidamente Formalizadas: com o intuito de ter segurança e padronização adequada, são indispensáveis que os procedimentos e as instruções sejam disciplinadas e formalizadas através de instrumentos eficazes, claros e objetivos.
- e) Controle sobre Transações: é de suma importância o controle diante das transações financeiras da empresa, um propósito muito eficaz é a necessidade de autorização do gestor em todas as movimentações financeiras, onde em hipótese alguma o processo é finalizado sem antes passar pelas mãos de um responsável pelo setor.
- f) Auditoria Interna: inúmeras empresas, de vários setores acabam contratando profissionais para prestarem serviço de auditoria interna, examinando e detalhando procedimentos tanto contábeis como operacionais. Portanto, a auditoria interna se torna importante no desempenho do sistema de controles internos, pois garante a fiscalização e controle dos processos.

Segundo Attie (2010), a salvaguarda dos interesses da empresa refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devido a erros ou irregularidades.

Um controle interno eficaz, além de constituir-se em poderoso instrumento gerencial e dar transparência a toda e qualquer atividade administrativa Ribeiro (1997, p. 34), possibilita a responsabilização individual e facilita a operacionalização das atividades. Também, resulta na prevalência do interesse público sobre os interesses particulares, na profissionalização e na melhoria da capacitação técnica dos colaboradores, dificultando a implantação e expansão das práticas clientelistas.

Conforme Crepaldi (2009), o controle interno representa em uma organização métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e ajudar na condução ordenada dos negócios da empresa e tomada de decisões de forma correta. Assim sendo, a seguir tem-se a metodologia do estudo.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, pois teve o intuito de descrever e estudar de forma mais abrangente como as empresas fazem uso de controles internos voltados ao planejamento estratégico. O método de abordagem utilizado para as análises, de forma geral, foi o método dedutivo, por que se buscou explicar os processos organizacionais e operacionais das empresas com base em bibliografias e suposições já existentes e consagradas.

Dentre as técnicas de pesquisa, se utilizou a análise de documentação indireta através de pesquisa bibliográfica. Tal pesquisa abrangeu os significados e definições de planejamento estratégico, mostrando o motivo pelo qual deve ser aplicado nas empresas e as medidas que precisam ser tomadas para que tenha eficiência. Com base na mesma técnica de pesquisa, também buscaram-se informações sobre os controles internos, sendo os mesmos detalhados em relação ao tipo e conceito, clarificando seu grau de conexão com o planejamento estratégico. Considera-se, para fins deste estudo, que controles internos e planejamento estratégico se complementam e se reforçam.

Outra técnica de pesquisa adotada foi o estudo de caso, que, segundo INSPER (2015), é quando o pesquisador busca identificar o problema, analisar evidências, desenvolver argumentos lógicos e avaliar e propor soluções. Inicialmente, seria realizada uma pesquisa documental para coleta de dados primários. Vale destacar que, inicialmente, a seleção de amostra para realizar o estudo de caso seria feita junto aos principais escritórios de contabilidade do município sujeito da pesquisa, permitindo a busca da população alvo para posterior seleção amostral e caracterização das mesmas.

Porém, em virtude da limitação encontrada – não receptividade por parte dos empresários contatados – a amostra foi selecionada de forma intencional, com base nos contatos previamente feitos, por meio telefônico e de forma pessoal, conforme a acolhida da classe empresarial. Assim, selecionou-se 3 (três) empresas localizadas no município de Horizontina – RS e pertencentes aos seguintes setores: uma relacionada a manutenção e comércio de acessórios de veículos automotores; e as outras duas relacionadas ao segmento alimentício, sendo um supermercado e um restaurante. Com o intuito de observar o sigilo profissional envolvido nas atividades de consultoria econômica e de forma a distinguir uma empresa da outra, optou-se

por não divulgar os nomes das empresas objeto de estudo, intitulando-as de *Alfa*, *Beta* e *Gama*.

Dentro do contexto proposto, foram entrevistadas empresas que possuem ou não planejamento estratégico e controles internos, de forma que o resultado da pesquisa possa aprimorar as práticas e os processos organizacionais adotados por essas empresas.

Para obter informações gerais das empresas sujeitas de pesquisa, utilizou-se a técnica de observação direta intensiva, por meio de entrevista semiestruturada. A mesma foi aplicada aos gestores responsáveis pelas organizações e aos responsáveis técnicos de cada setor encontrado na empresa em análise.

No que diz respeito a entrevista aplicada aos gestores principais, a mesma encontra-se detalhada no APÊNDICE 1. Nessas, os gestores forneceram informações gerais sobre a empresa, o setor de atuação dos controles internos utilizados. Já para obter informações de cada setor da empresa sobre os controles internos adotados, de forma a perseguir o planejamento estratégico, foram entrevistados o colaborador responsável do respectivo setor e um colaborador aleatório que trabalha no setor analisado. O roteiro da entrevista semiestruturada aplicada sobre estes, se encontra nos APÊNDICES.

Depois da coleta dos dados e das informações adquiridas com a aplicação dessas técnicas de pesquisa, os mesmos foram compilados e analisados, comparando as empresas estudadas entre si e possibilitando, assim, realizar o estudo proposto para verificar se as empresas utilizam controles internos de forma eficiente para viabilizar a concretização do planejamento estratégico. Além disso, foi possível inferir se os atuais empresários pesquisados estão dispostos a investir em sistemas de controles.

#### **4. ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLES INTERNOS NAS EMPRESAS ALFA, BETA E GAMA.**

Relatam-se aqui as informações coletadas nas empresas, mostrando quais os controles que tiveram mais evidência e de que forma são aplicados pelas três organizações. Logo, são levantadas algumas sugestões para os empresários adotarem, com o intuito de melhorar seus processos.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS E DOS SETORES DE ATUAÇÃO**

Nas entrevistas aplicadas aos gestores das empresas em estudo, coletaram-se informações específicas da empresa como um todo e do setor de atuação da mesma. Abaixo se detalha as principais características dessas corporações.

###### **4.1.1 Empresa ALFA**

A empresa *Alfa* atua no setor de reposição de produtos e serviços para manutenção de veículos automotores. Segundo Nascimento (2015), a alta dos juros e a burocracia dos financiamentos aumentam a utilização dos seminovos, que necessitam de manutenção, pois quanto menos carros zero quilômetro nas ruas, mais carros seminovos estarão em circulação, demandando manutenção e reparo. A empresa está instalada no município de Horizontina a 8 (oito) anos, seu principal diferencial diante dos concorrentes é o sistema utilizado para gestão. O mesmo foi criado pelo proprietário da empresa, o qual é formado em sistemas de informação, e buscou contemplar reais necessidades do negócio, facilitando, assim, sua tomada de decisões.

Durante os últimos 6 (seis) anos, a empresa passou por inúmeras melhorias, sendo a mais importante delas a mudança de instalação, onde saiu da área alugada e se instalou em sua própria sede. Esta construção foi a principal meta do planejamento estratégico da empresa desde seu início, pois o aluguel era um custo fixo que acabava dificultando o poder de investimento e capital de giro próprio, dependendo inúmeras vezes de capital de Instituições Financeiras.

O gestor salientou que a empresa possui inúmeros controles internos e que o uso dos mesmos é indispensável para o progresso de seus negócios, pois hoje está

alocado em um setor onde a carga tributária supera sua margem de lucro, então necessita excelência nos processos. Constatou-se que os principais controles utilizados nesta empresa são estoque, caixa, ponto dos colaboradores, financeiro, vendas, desperdício, rotatividade, faturamento, lucro e relatórios gerenciais. Todos esses controles auxiliam na tomada de decisões.

#### **4.1.2 Empresa BETA**

A empresa *Beta* é relacionada ao setor mercadista que recuou 3,11% em setembro de 2015 se considerado com o mesmo mês de 2014, segundo a revista Exame (2015), refletindo o cenário recessivo da economia brasileira. A empresa está alocada no município de Horizontina-RS a 17 anos e o principal diferencial diante dos concorrentes é o atendimento aos clientes e o preço acessível (abaixo da média do mercado) das mercadorias, pelo motivo que os gestores da empresa possuem um controle de compras que permite poder de barganha na aquisição de seu estoque. Segundo os gestores, seus investimentos nos últimos 6 anos foram no setor produtivo da empresa, que contempla açougue e padaria.

Os controles internos utilizados na empresa estão atrelados a um software que sofre carência de utilização, pois os gestores preferem em alguns dos controles não utilizar o sistema para a gestão e não possuem planejamento estratégico. Desta forma a empresa não possui relatórios gerenciais confiáveis, pois algumas das informações podem não possuir veracidade.

#### **4.1.3 Empresa GAMA**

Já a empresa que leva no estudo o nome de *GAMA*, está setor no segmento de bares e lanchonetes que encontra-se em expansão de 10% ao ano e gera cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel). Dessas 450 mil vagas, a maioria é para garçons, ocupando 250 mil vagas anuais. A empresa Gama atua no município de Horizontina-RS a 17 (dezessete) anos, comercializando pasteis, pizzas, lanches e almoços. É a pioneira no ramo deste município e mantém o mesmo cardápio de produtos desde o início, motivo este que concentra a clientela.

O gestor salientou que não utiliza controles internos e não prevê investimentos nisso, pois o mesmo não acredita ter necessidade de controles, nem mesmo no caixa da empresa, pois alega estar presente em todos os processos, não considerando necessário investir em um planejamento estratégico, pois não tem ambição para crescimento de seu faturamento.

#### **4.2 ANÁLISE DA GESTÃO E DO USO DE CONTROLES INTERNOS DAS EMPRESAS EM ESTUDO**

Seguindo as informações coletadas nas empresas pesquisadas, constatou-se a existência de inúmeros controles internos, porém os principais e mais levantados pelas empresas foram o controle de caixa, estoque, contas a pagar, contas a receber, vendas, compras, rotatividade e retrabalho.

A empresa onde se encontrou maiores controles foi a *ALFA*, onde o sócio proprietário é formado em sistemas de informação e criou um sistema próprio que faz toda a gestão da empresa, ligando todos os setores e atividades, deixando o ambiente didático, dinâmico e organizado, onde o gestor tem total conhecimento do que está acontecendo com sua empresa.

Já na empresa *Beta*, pode-se encontrar alguns controles internos que estão operantes melhorando a gestão dos negócios. Porém, com a atual estrutura da empresa, o investimento em sistema e outras ferramentas organizacionais ainda é carente. Não há a cultura de seguir normas que o sistema aponta como necessário, portanto seus relatórios não dão todo o auxílio necessário à tomada de decisões.

Já na empresa *Gama*, o proprietário declarou que não faz uso de muitos controles de entradas e saídas, por exemplo, pois está satisfeito com os rendimentos que seu negócio proporciona, conseguindo cumprir todas as suas obrigações, não necessitando tomar crédito. Porém, assume que não seria possível aplicar um planejamento estratégico em sua empresa sem antes mudar a forma de se trabalhar.

De forma geral, os Controles Internos identificados nas empresas pesquisadas foram:

Quadro 1: Controles Internos identificados nas empresas estudadas

Controle	ALFA	BETA	GAMA
Caixa	X	X	
Compas	X		
Vendas	X		
Estoque	X		
Desperdício	X		X
Retrabalho	X		X
Rotatividade de Funções	X		
Sobras	X	X	
Custos	X		
R. Gerenciais	X		

FONTE: Autor.

Com isso pode-se visualizar que os controles internos são de suma importância para quem estima acompanhar a produtividade da empresa, atrelar os mesmos ao planejamento estratégico só pode acontecer se os controles internos estejam funcionando entre si. A seguir, será feita a descrição de alguns dos controles que foram solicitados aos empresários e a forma como os mesmos o utilizam para que possam auxiliar a empresa a chegar aos seus objetivos.

#### 4.2.1 Controle de Caixa

A empresa *Alfa* e *Beta* declararam que seu controle de caixa é feito via sistema, onde as entradas e saídas são lançadas conforme ocorrem as vendas, os recebimentos e os pagamentos. Todas as movimentações que alterem o saldo em caixa necessitam documentos comprobatórios que originem o lançamento. Todo o dia é feita apuração do saldo em caixa, com o propósito de evitar ou corrigir diferenças.

Ocorre quando necessário à retirada de valores físicos para que na sede da empresa tenha apenas o montante necessário para compras básicas que necessitem ocorrer em dinheiro, por motivos de segurança sempre é depositado na Conta Corrente da empresa.

Já a empresa *Gama* declarou que seu controle de caixa não é confiável, pois são apenas anotadas em um caderno as entradas do dia. Já as saídas acontecem

conforme necessidade, pois o gestor acredita não precisar controlar, por ele ser o único que tem contato com dinheiro dentro da empresa.

Nesse contexto, pode-se verificar que as duas primeiras empresas citadas empregam os procedimentos do controle de caixa. Para ter um controle de caixa eficiente e confiável são necessários que todas as transações sejam registradas, além de anexar os documentos que comprovem os recebimentos e os pagamentos para que todos os dias seja conferido e feito o fechamento das entradas e saídas, elaborando o saldo em caixa (SEBRAE, 2015). Já a empresa *Gama* foi orientada a implantar um sistema de controle de caixa, para distinção dos seus recursos, dando ao gestor maior tranquilidade para seus colaboradores fazerem a gestão do caixa, quando o mesmo não estiver presente na empresa.

#### **4.2.2 Controle de Compras**

O controle de compras na empresa *Alfa* é feito pelo sistema e ocorre quando o estoque aponta quantidade mínima para um produto. Nessa situação, as compras são feitas pelo responsável do estoque sempre com aval prévio do gestor, para que o mesmo tenha domínio do que se está comprando e se o mesmo está de acordo com as necessidades do negócio. Quando ocorre de um cliente solicitar um produto específico, a compra não passa pela autorização do gestor, pois não será comprado para estocar e apenas para repassar ao cliente. Portanto, nesta situação, o responsável pelo estoque é responsável por efetuar cotação de preço nos principais fornecedores e adquirir o produto que apresentar melhor opção de preço e forma de pagamento.

Na empresa *Beta* as compras são feitas via setor. Portanto os gestores da empresa efetuam compras gerais, apenas a aquisição da carne do açougue ocorre pelo responsável - o açougueiro - que tem total gestão desta área, pois é necessário muito conhecimento específico e, conforme as vendas vão ocorrendo, é feito o pedido de compra para o abatedouro, localizado no município de Horizontina. Portanto, não é necessário manter um estoque muito elevado, apenas para atender a atual demanda.

Já na empresa *Gama*, as compras ocorrem apenas pelo gestor. O mesmo analisa como estão saindo seus produtos e a necessidade de adquirir matéria prima para renovar seu estoque, pois os pasteis, por exemplo, são produzidos e

armazenados em um refrigerador já prontos. Com isso, o mesmo tem uma facilidade de manter as compras controladas, lembrando que seus fornecedores são mercados de Horizontina, conseguindo com facilidade os insumos, não depende de logística.

#### **4.2.3 Controle de Vendas**

As três empresas entrevistadas salientaram que a venda é o que alimenta seus negócios e que precisa ser o motivo principal do empreendimento. Portanto, a equipe comercial precisa sempre estar muito bem treinada para que o cliente não saia apenas satisfeito, mas com o intuito de voltar e adquirir seus produtos outras vezes. Na *Alfa*, os controles encontrados no setor comercial foram às políticas de concessão de crédito e desconto, as formas de pagamentos, os relatórios de vendas. Dependendo do relacionamento comercial do cliente com a empresa os descontos são maiores ou menores, tudo depende da quantidade de negócios que o mesmo pratica com essa empresa.

Uma forma de controlar seus clientes é através do “método de comunidades”, onde com uma consulta no sistema o mesmo mostra quanto os “professores da FAHOR” estão comprando dele, ou “quanto os alunos de economia da FAHOR” estão comprando. Com isso, o mesmo faz a gestão do pós venda, pois sabe quem são os grupos que o dão mais retorno. Isso foi um diferencial que o gestor pensou na hora de desenvolver seu sistema de controles internos, pois quando um cliente é cadastrado o colaborador responsável questiona e o novo cliente, então essas informações geram “comunidades” que podem ser analisadas para verificar quem são as pessoas que possuem uma boa margem de contribuição.

Na empresa *Beta* não existe um controle efetivo de vendas, pois segundo o gestor, os clientes não costumam ser fiéis e acabam adquirindo produtos em seus concorrentes também e isso é tratado como normalidade. Entretanto, salienta que tem um atendimento diferenciado que muitas vezes faz alguns clientes voltarem. Já na empresa *Gama*, não se encontrou controles internos para as vendas feitas, as mesmas ocorrem conforme os clientes solicitam seus produtos.

Durante a entrevista as empresas *Beta* e *Gama*, foram alertadas que os controles de vendas são necessários e o investimento nisso é de suma importância para o sucesso do negócio. Com esses controles, pode-se buscar qual a satisfação

dos clientes, e o que, precisa ser modificado, para melhorar o atendimento e aumentar a clientela e suas vendas, sucessivamente.

#### 4.2.4 Controle de Estoques

O controle de estoques das empresas estudadas são diferentes entre si. A empresa *Gama* trabalha com um estoque restrito, pois seus produtos são perecíveis, e não pode manter por um prazo delongado suas mercadorias na empresa. Já a empresa *Alfa*, tem um estoque planejado por épocas do ano por ter produtos com um alto valor para manter estocado, preferindo comprar apenas produtos com alta demanda, e os diferenciados, vender via encomenda. Já na empresa *Beta*, o estoque precisa de uma ótima gestão, principalmente pelo motivo de validade e pericidade dos produtos.

O sistema utilizado pelas empresas *Alfa* e *Beta* faz toda a gestão do controle de estoques, pois no ato de qualquer venda a quantidade é diminuída do total em estoque e no ato de recebimento de mercadorias a quantidade é somada com o atual estoque. Com isso, entra a gestão principal, de primeiro vender os produtos com data de validade mais próxima. Essa informação está atrelada ao cadastro de compra, fazendo com que os produtos que terão validade mais próxima vão para as gôndolas primeiro. O sistema aponta quantidade mínima, mostrando que é necessário entrar em contato com o fornecedor e fazer uma nova compra para que este produto não venha a faltar.

Os colaboradores das empresas *Alfa* e *Beta* relataram que o fluxo do estoque é praticamente o mesmo, pois se resume em entrada de produto, venda e nova compra. Salientando-se que as principais atividades de controle de estoque são as seguintes: conferência da quantidade de produtos que entra de acordo com os pedidos; lançamento de cada produto no sistema, o qual, na medida em que vão sendo vendidos os produtos, vai sendo dado baixa automaticamente, e quando atinge uma quantidade mínima estabelecida, o programa emite uma mensagem informando a necessidade de novos pedidos; e realização de conferência e auditorias de estoque duas vezes por ano com o objetivo de atualizar a quantidade de itens no estoque.

Já na empresa *Gama* não é aplicado controles no estoque de mercadorias. As mesmas são produzidas conforme a necessidade de repô-las e por ser um

produto de fácil produção, caso ocorra à falta é produzido na hora. Essa forma de gestão é um tanto quanto falha, pois não gera eficiência. Caso não tenha um produto solicitado, o tempo de espera será maior. Então, se indica aplicar um controle de quais produtos a demanda é maior, para manter uma quantidade superior em estoque.

#### **4.2.5 Controle de Desperdício**

O desperdício é analisado em todas, porém, em diferentes faixas de controle. Na empresa *Alfa*, o desperdício ocorre pelas compras de matéria prima para execução de serviço (chumbo de balanceamento, estopa de limpeza, fita isolante, etc). Esses produtos geram um custo variável, o qual se altera conforme a produção. Portanto, se a produção da empresa se manteve e o custo com esses materiais aumentou, tem algum processo que não está ocorrendo como deveria e precisa se adequar para voltar ao custo pretendido.

Já na empresa *Beta*, o controle de desperdício está nos produtos perecíveis, que precisam ter uma alta rotatividade no estoque. Portanto existe um colaborador responsável pela gestão da fruteira, um da padaria e outro do açougue, onde o desperdício pode ser maior. Esse custo desnecessário ocorre também nos outros produtos por questão da validade, portanto os proprietários da empresa são quem fazem essa gestão do estoque em geral, visando sempre ter nas gondolas os produtos do estoque com data de validade mais próxima.

Entretanto, na empresa *Gama*, os controles adotados para evitar o desperdício de produtos são feitos pelas cozinheiras, que buscam constância na produção dos alimentos, sempre utilizando a mesma quantidade de matéria prima, lembrando que a qualidade de seus produtos depende da quantidade dos ingredientes. Então é necessário sempre se utilizar as mesmas quantidades, sendo essa a forma de controle adotada.

#### **4.2.6 Controle de Retrabalho**

O retrabalho foi constatado em apenas duas das empresas pesquisadas. A empresa *Alfa* enfrenta essa dificuldade mensalmente, pois trabalha com serviços sendo normal que o cliente fique insatisfeito, ou solicite alguma mudança. Para evitar

esse trabalho que gera prejuízo, o gestor utiliza o método de garantia, onde em todos os casos que ocorrer uma necessidade de retrabalho é lançado no sistema uma ordem de serviços de garantia a qual é levada para a reunião mensal em grupo para analisar o que pode-se fazer de diferente para evitar tal retrabalho, ou diminuir a porcentagem de retrabalhos em um intervalo de tempo.

Já na empresa *Gama* o retrabalho ocorre por falta de controle, a metodologia utilizada para fazer pedidos de lanches é com um cardápio onde o cliente escolhe e pede para o garçom, porém muitas vezes o mesmo acaba trazendo o produto errado, tendo necessidade de refazer todo o processo. Para eliminar esse tipo de erro, indicou-se a empresa utilizar uma espécie de documento onde o cliente escolhe e registra o que pretende consumir, como forma de ter uma prova de que o mesmo solicitou tal pastel, por exemplo, pois muitas vezes o garçom pode estar fazendo o pedido correto para a cozinheira e o cliente diz que não era isso que tinha pedido. Isso gera uma espécie de descontentamento por parte do cliente, pois terá que aguardar por todo o processo de preparo do seu alimento/lanche, portanto os colaboradores são orientados a fazer os pedidos com calma, mas mesmo assim pode ocorrer a falha.

#### **4.2.7 Rotatividade de Funções**

O gestor da empresa *Alfa* aposta muito nisto, pois durante o ano os colaboradores precisam trabalhar em equipe e em épocas de férias um colaborador precisa suprir as necessidades do outro, portanto é necessária a rotatividade para que toda a equipe tenha noção de como fazer as atividades de todos os processos. Com isso se torna mais fácil organizar as férias dos colaboradores, pois os serviços não param, apenas com diferentes alocações das pessoas, os processos fluem normalmente.

Já nas empresas *Beta* e *Gama* não acontece o processo de rotatividade da equipe, pois os gestores acreditam que não se pode ter falha e o serviço precisa ser feito por pessoas com experiência da área, por exemplo, o açougueiro da empresa *Beta*, onde muitos clientes vem fazer compras por conhecer o mesmo, e solicitam carne apenas com ele, porém na época de férias, os gestores são quem assumem a falta desses colaboradores para que as atividades fluam normalmente.

#### 4.2.8 Planejamento Estratégico

A empresa *Alfa* já teve um planejamento estratégico, onde a principal meta era a construção de um prédio próprio para sair das instalações onde estava e parar de pagar aluguel. O gestor comentou que sem os controles que seu sistema gera não seria possível acontecer tudo como planejado, pois diariamente, semanalmente e mensalmente a produção era acompanhada pelos relatórios gerenciais, para saber o que era necessário mudar para que fosse possível se concretizar o planejado. Hoje a empresa está elaborando seu planejamento estratégico de conseguir novas “bandeiras” que são novas marcas para comercialização, a pouco tempo firmou uma parceria com a Michelin e está comercializando muitos pneus deste fabricante, pretende ter todas as marcas que saem originais nos veículos zero km, para poder atender todos os seus clientes da melhor forma.

Já a empresa *Beta* e *Gama* deixaram claro que gostariam de implantar um planejamento estratégico. Porém depois de todo o questionário feito viram que para isso ter excelência os seus controles precisam estar funcionando perfeitamente, para poder confiar nas informações que seus relatórios geram. Assim sendo, não possuem estrutura para aplicar um planejamento estratégico no momento pois são carentes de controles e esse planejamento, caso implantado da forma como a empresa se encontra, seria uma ferramenta ineficaz.

#### **4.3 CONTROLES INTERNOS COMO VIABILIZADOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS ALFA, BETA E GAMA.**

Na empresa Alfa podem-se observar muitos controles internos que fazem o proprietário gerir seus negócios com mais facilidade. Esses controles desenvolvidos sistematicamente tem o objetivo de proteger a estrutura patrimonial, fornecer informações confiáveis e proporcionar ao gestor o monitoramento do desempenho de suas atividades. Com isso tendo essas informações de confiança, se consegue atrelar sua realidade corporativa ao seu planejamento, onde os controles proporcionam uma tomada de decisão segura, para que as metas sejam atingidas e que a empresa tenha progresso.

Na empresa Beta, alguns controles são utilizados. Portanto a empresa ainda é carente dessas práticas organizacionais, não tendo capacidade de aplicar um planejamento, pois as informações para a tomada de decisões não teria confiabilidade.

Na mesma situação se encontra a empresa Gama, que não faz uso de controles internos, pois o gestor assumiu não ter ambição de crescimento e, na atual situação, não tem capacidade de aplicar um planejamento estratégico, pois já que não possui informações e relatórios gerenciais da situação de sua empresa. Enfim como forma geral de análise das informações coletadas nas três empresas entrevistadas, pode-se perceber a importância dos controles internos em empresas que buscam o progresso, pois essas normas organizacionais trazem segurança na tomada de decisão e o gestor adquire facilidade em administrar seu negócio.

Notou-se que nas três empresas os controles mais utilizados são do tipo corretivo, pois foram aplicados depois de ocorrer falhas. Logo se compreende que para os gestores dessas empresas o serviço de consultoria seria eficiente, para reavaliar todos os controles já utilizados e os ainda a se aplicar, para que estejam imunes de alguns períodos conturbados e que sejam detectadas possíveis causas de perda de eficiência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como salientado na introdução deste estudo, as empresas enfrentam momentos instáveis. Com isso surgem necessidades de mecanismos concisos que tragam informações seguras e concretas para facilitar na tomada de decisão e enfrentar essas novas situações. A importância do uso de controles internos se dá essencialmente, por esta ferramenta evitar, ou alertar alguma falha no processo das atividades da organização. Com isso se torna essencial o uso desses métodos organizacionais.

A problemática deste estudo esteve resumida na questão: Qual a importância dos controles internos na viabilização do planejamento estratégico de forma a gerar resultados? Os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa nas empresas, serviu para verificar que os controles internos são necessários para que se aplique um planejamento estratégico operante. Esses controles trazem às empresas excelência nos processos, que aceleram o processo de atingimento de metas e desafios, acarretando no aumento de resultados, sobras e no progresso da organização.

Nas empresas pesquisadas, encontraram-se controles de todos os tipos, sendo eles financeiros, operacionais, gerenciais, legislativos e outros, todos podendo ser aplicados nos setores tanto administrativos, operacionais ou gerenciais. Mesmo tendo empresas que não fazem o uso desses controles, em todas elas verificou-se o uso de algum controle, sendo uma das principais importâncias que esse estudo teve como objetivo estudar e analisar o uso de controles internos em empresas do município de Horizonitina - RS.

Não se encontrou um planejamento estratégico operante, mas ambientes de controle interno que já foi a base para um planejamento estratégico que teve eficiência se observou na empresa *Alpha*, com a utilização de um sistema de controles. Porém nas outras empresas o planejamento estratégico não está presente no dia-a-dia das organizações, por falta de controles, pois não existem relatórios gerenciais para criar novas metas e objetivos para um horizonte de tempo.

Como forma de contemplar o proposto nos objetivos específicos do trabalho, utilizou-se livros e sites para conceituar e exemplificar planejamento estratégico e controles internos. Logo, para caracterizar os setores e atividades das empresas utilizou a pesquisa feita com os gestores onde questionou-se sobre a forma de

gestão utilizada por cada gestor e para encontrar os aspectos positivos e negativos da utilização desses controles analisou-se as informações coletadas nas empresas.

Pode-se observar que no horizonte empreendedor, nem todos os gestores veem viabilidade no investimento em controles internos, por falta de conhecimento, ou cultura, porém quando atrelado ao planejamento estratégico todos mudaram seu pensamento e salientaram que para investir em um planejamento estratégico, primeiro necessitam controles eficientes, pois suas análises irão depender de informações verdadeiras e concretas.

Recomenda-se para eventuais futuros trabalhos ligados a este tema, a autorização das empresas para se analisar seu faturamento antes de utilizar controles, durante o processo de implantação de controles e quanto esses controles já estiverem operantes, para assim saber qual foi a mudança de faturamento que as empresas tiveram durante o processo de adequação.

Pode-se concluir que os controles internos são uma ferramenta muito importante para empresas que buscam ter um planejamento estratégico. Porém, necessita de Controles Internos que são ferramentas destinadas a fiscalizar diversos setores que a empresa e facilita para acompanhar a produção da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ABRASEL. **Bares e Restaurantes**. Disponível em: <<http://rs.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/385-brasileiros-gastaram-menos-em-restaurantes-no-2o-trimestre-mas-setor-nao-deixou-de-investir/>>. Acesso em: 11/11/2015.
- ADDISON, Michael E. **Fundamentos de Organização e Métodos**. 3. ed. Rio de Janeiro, Tavares e Tristão, 1971.
- ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- CLASSE CONTÁBIL. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLES INTERNOS**. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/artigos/o-planejamento-estrategico-e-o-controle-interno>. Acesso em: 19/06/2015.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e pratica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- EXAME. **Setor Mercadista**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/vendas-de-supermercados-recuam-3-11-em-setembro-diz-abras/>>. Acesso em: 11/11/2015.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- INSPER. Coleção de Casos. Estudo de Caso. Disponível em: <<http://www.insper.edu.br/casos/estudo-caso/>>. Acesso em: 07/11/2015.
- IPROCESS. 5W2H**. Disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>. Acesso em: 31/05/2015.
- JUND, Sergio. **Auditoria: Conceitos, Normas, Técnicas e Procedimentos: Teoria e 950 questões**. 9. ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.
- JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; Franco, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: ATLAS, 1997.
- NASCIMENTO, Claudinei. **Setor de reparação de autos está valorizado. O amarelinho**. Notícias. Abril, 2015. Disponível em: <<http://oamarelinho.com.br/noticias/2015/5/1052-setor-de-reparacao-de-autos-esta-valorizado.aspx/>>. Acesso em: 11/11/2015.
- OFICINA DE EVENTOS**. Planejamento Estratégico. Disponível em: <http://www.oficinadeeventosnet.com.br/blog/?p=217>. Acesso em 31/05/15.
- PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. 5W2H**. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.html>. Acesso em: 20/05/15.

**PORTAL DE AUDITORIA.** Controles Internos. Disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br/controles-internos/>. Acesso em: 31/05/15.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3. ed. Loyola, São paulo, 2002.

RIBEIRO, Sheila Maria Reis. **Controle interno e paradigma gerencial**. Brasília: ENAP, 1997.

SAMPAIO, Claudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann. **Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas**. 4. ed. v. 3. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SEBRAE. **Controle de Caixa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Voc%C3%AA-sabe-fazer-o-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa%3F>. Acesso em: 17/10/2015

**Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE.** Planejamento Estratégico Aplicado aos Pequenos Negócios. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0s-MPEs />>. Acesso em: 20/05/2015.

SIMONS, Robert. **Levels of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Boston: Harvard Business, 1995. Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

VASCONCELLOS FILHO; Paulo de. Afinal, O que é planejamento estratégico. In: Vasconcellos. F, Paulo; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implantação e Controle**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

## APÊNDICE 1

Estrutura da pesquisa aplicada ao gestor das empresas com o intuito de coletar informações gerais da organização:

- 1) Qual o negócio da empresa? Em qual setor atua? Atividades realizadas?
- 2) O que torna seu negócio diferenciado?
- 3) A quanto tempo você tem esse negócio?
- 4) Quais produtos ou serviços vocês produzem ou oferecem ao mercado?
- 5) O seu atual negócio passou por mudança nos últimos 6 anos?
- 6) Sua empresa está satisfeita com o governo brasileiro? A política brasileira ajuda no progresso econômico do seu negócio?
- 7) A empresa possui Planejamento Estratégico? Se sim, com que periodicidade e revisado? Se não, por quê?
- 8) Existem controles internos na empresa? (Cartão Ponto, registros financeiros, controle de estoque)
- 9) Os relatórios gerenciais são analisados pelo gestor? Se sim, com que frequência? Se não, por quê?
- 10) O gestor fornece *feedback* aos seus funcionários (gestores de setor) referente ao andamento do planejamento?
- 11) A empresa controla a necessidade de investimento para a realização inovações?
- 12) Os registros da empresa possuem backup para armazenagem, em caso de parada sistêmica?
- 13) O gestor possui salário mensal e outros benefícios constituídos na lei trabalhista (férias, 13º, etc)?
- 14) Os controles internos são importantes para sua empresa? Você acredita ter viabilidade o investimento em controles?

## APÊNDICE 2

Estrutura da pesquisa aplicada a um colaborador aleatório das empresas com o intuito de coletar informações gerais da organização e do setor que ele trabalha:

- 1) Este setor possui controles internos? Se sim, quais?
- 2) As atividades deste setor estão voltados a atingir os objetivos do planejamento estratégico?
- 3) Você participa das reuniões do Planejamento Estratégico?
- 4) Existem reuniões mensais com os colegas para relatar a produção?
- 5) Os custos operacionais estão em pauta nas reuniões?
- 6) Você possui informações sobre as sobras liquidadas?
- 7) Como você recebe seu salário mensal? O valor creditado corresponde ao do contra cheque recebido?
- 8) Suas horas extras são infomadas no contra cheque?
- 9) Tu acreditas que os controles internos possam melhorar a produtividade do seu setor? Se sim, como?
- 10) O que você acha que poderia ser melhorado?

### APÊNDICE 3

Estrutura da pesquisa aplicada ao gestor do setor produtivo das empresas, com o intuito de coletar informações do setor:

- 1) Este setor possui controles internos? Se sim, quais?
- 2) Existe tempo padrão definido para cada etapa do processo produtivo?
- 3) Existem acompanhamentos de ineficiência máquina ou perdas produtivas por falha humana?
- 4) Existe acompanhamento de eficiência e produtividade?
- 5) O desperdício possui controle?
- 6) O desperdício possui controle de diminuição? Esse controle está listado no Planejamento Estratégico?
- 7) Existe ficha de processo para acompanhamento do lote em produção?
- 8) Existe um sistema de qualidade definido?
- 9) A qualidade do produto final passa por um processo de análise?
- 10) ISO? Rumo a ISO?
- 11) Tu acredita que os controles internos possam melhorar a produtividade do seu setor? Se sim, como?

## APÊNDICE 4

Estrutura da pesquisa aplicada ao gestor de Recursos Humanos das empresas com o intuito de coletar informações gerais do setor:

### 3.

- 1) Este setor possui controles internos? Se sim, quais?
- 2) Quantos empregados / funcionários existem?
- 3) Qual o nível de instrução dos funcionários? (ensino médio incompleto, completo, superior, etc) Qual o nível de instrução mínimo?
- 4) Qual as habilidades desses funcionários? Todos possuem habilidades e experiências necessárias para a função?
- 5) Quais os pontos fortes da força de trabalho atual?
- 6) Quais os principais pontos fracos da atual força de trabalho?
- 7) Qual é a taxa de rotatividade de funções na empresa? existe? Qual o principal motivo para o desligamento de funcionários?
- 8) Como os empregados adquirem habilidades? Você oferece treinamento? Ou é buscado fora da empresa?
- 9) Existe Participação dos Lucros? A remuneração tem uma escala de progreção? Ocorre por cargo ou meritocracia?
- 10) Tu acredita que os controles internos possam melhorar a produtividade do seu setor? Se sim, como?

## APÊNDICE 5

Estrutura da pesquisa aplicada ao gestor de vendas das empresas com o intuito de coletar informações gerais do setor:

- 11) O setor negocial participa das reuniões do planejamento estratégico?
- 12) O setor de vendas segue as metas previstas no planejamento estratégico?
- 13) O setor negocial possui controles internos?
- 14) O setor negocial acha importante a utilização de controles internos?
- 15) Existe uma política de vendas a ser seguida? Se uma negociação foge da política de vendas, o setor negocial efetiva a venda ou exige que o cliente siga as regras? (pagamento, entrega, etc)
- 16) Existe pós venda?
- 17) Existe garantia? Substituição de mercadorias com avarias? Como é controlado?
- 18) Seus clientes são sempre os mesmos ou existe necessidade por buscar novos clientes?
- 19) Existe emissão de NF-e?
- 20) Sabe quando vendeu este dia, mês e ano?
- 21) Tu acredita que os controles internos possam melhorar a produtividade do seu setor? Se sim, como?