

# A IMPORTÂNCIA DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE INTERNO PARA GESTÃO EMPRESARIAL



*José Cebaldir Floriano*

Pós-Graduando(a) do Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão e Auditoria de Negócios da UNICENTRO. 2006.

*Jeferson Lozecky*

Professor Orientador. Mestre em Ciências Sociais Aplicadas - Contabilidade. Departamento de Ciências Contábeis da UNICENTRO.

## **RESUMO**

Para realização deste trabalho foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica. Segundo Lakatos (1997), este tipo de pesquisa consiste na análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais, documentos, manuscritos, revistas, dissertações, entre outros. Esta pesquisa foi realizada inicialmente, procurando uma maior compreensão a importância dos instrumentos de controle interno para a gestão empresarial, cuja função é desenvolver ações tomadas pela administração para aumentar a probabilidade de que as metas estabelecidas sejam atingidas, uma vez que se trata de um instrumento que influencia diretamente na consecução dos objetivos empresariais. Ele se divide em três níveis, sendo que o primeiro é o controle interno estratégico, fundamental para assegurar o alicerce para os demais controles. Num segundo plano, está o controle diretivo, ou tático, que funciona como minimizador de riscos, garantindo a liquidez, o crédito, a imagem da organização e os procedimentos legais. E finalmente há o controle interno operacional, responsável por garantir a eficácia dos outros dois e minimizar a possibilidade de falhas na realização dos negócios e na execução das rotinas de trabalho estabelecidas. Portanto, o controle interno é um instrumento gerencial, que funciona através de sistemas informatizados e de técnicas administrativas para garantir que os processos se desenvolvam exatamente como planejado, ou seja, com eficiência, eficácia e economia de recursos.

**Palavras-chave:** Controle Interno, Planejamento, Procedimentos, Comunicação, Resultado.

## **ABSTRACT**

For accomplishment of this work the bibliographic research was developed. Segundo Lakatos (1997), it consists of the analysis and legal book interpretation, periodic, texts, documents, manuscripts, magazines, dissertações, among others. This research was carried through initially, looking a bigger interaction on the subject of the importance of the instruments of internal control for the enterprise management. The objective of the internal control is to develop actions taken for the administration to increase the probability of that the established objectives and goals are reached, a time that if deals with an instrument that influences directly in the achievement of the enterprise objectives. It divides itself in three levels, being that the first one is the strategical internal control, basic to assegurar the foundation for the too much controls. In as a plain one, it is the directive control, or tactician, that functions as minimizador of risks, guaranteeing the liquidity, the credit, the legal image of the organization and procedures. E finally, the operational, responsible internal control to guarantee the effectiveness of the antecessores, minimizing the possibility of imperfections in the accomplishment of the businesses and the execution of the established routines of work. Therefore, the internal control is a managerial instrument, that functions through informatizados systems and administrative techniques to guarantee that the processes if develop accurately as planned, that is, with efficiency, effectiveness and economy of resources.

**Key Words:** Internal control, Planning, Procedures, Communication, Result.

## **INTRODUÇÃO**

Toda empresa, ao ser criada, visa à continuidade, mas para que isto ocorra, faz-se necessária a criação de certos mecanismos de controle interno abrangendo toda a sua administração. Neste trabalho, buscou-se conhecer a importância dos instrumentos de controle interno para a gestão empresarial, bem como suas principais características, tipos e ferramentas. A escolha do tema justifica-se devido ser essa uma ferramenta fundamental para sobrevivência das empresas, que quando aplicada pode detectar qualquer ocorrência de irregularidade. O Controle Interno aplicado e monitorado de forma contínua dentro da organização tem o efeito preventivo sobre os procedimentos por ela adotados. Porém, quais instrumentos do controle interno auxiliam favoravelmente a Gestão Empresarial?

Possuir excelentes controles internos é um pré-requisito para diminuir a ocorrência de fatos indesejáveis na Gestão Empresarial, que após identificar os riscos associados ao negócio deve implantar essa ferramenta para auxiliar os gestores na busca da eficiência nas operações, objetivando fazer cumprir as determinações e o atendimento das expectativas da administração.

Os Controles Internos encontram-se nas empresas em todos os seus níveis: operacional (fabricação, conserto, manutenção, qualidade) e administrativo (vendas, compras, tesouraria), etc. e sua adequada aplicação diária sobre cada uma dessas áreas é de suma importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis evitando desperdícios.

Neste artigo buscou-se avaliar a importância desse mecanismo na gestão, bem como suas características e principais tipos utilizados pelas empresas.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **Controle**

A função do controle está intimamente ligada às demais funções do processo administrativo. O planejamento, a organização e a direção repercutem intensamente nas atividades de controle da ação empresarial, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial, obtidas através do planejamento, da organização e da direção.

A palavra “controle” tem muitas conotações, e seu significado depende da função específica em que é aplicada. Desse modo ela pode ser entendida como a função administrativa que compõe ou faz parte do processo administrativo, e que antecede como meio de regulação utilizados por um indivíduo ou empresa. Como certas tarefas que um *controller* aplica em uma empresa para acompanhar e balizar o seu desempenho e orientar decisões, como a

função restritiva de um sistema para manter os participantes dentro dos padrões desejados e evitar qualquer desvio, pode ainda apresentar várias conotações como: conferir ou verificar, regular, comparar com um padrão, exercer atividade sobre alguém. Para Attie (1998, p.111):

*O 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 Chiavenato (1997, p.273), o controle tem por finalidade:

*..... de assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.*

O processo do controle tem a função de regular as operações a padrões pré-estabelecidos, e sua ação depende de informações recebidas, que permitem a oportunidade de ação corretiva. Dessa maneira, este mecanismo deve ser definido de acordo com os resultados que se pretende obter a partir dos objetivos, planos, políticas, organogramas, procedimentos, etc. e envolve uma comparação com padrões previamente estabelecidos para permitir a tomada de ação corretiva quando um desvio inaceitável ocorrer.

O controle está presente em quase todas as formas de ação empresarial, uma vez que os administradores avaliam o desempenho de pessoas, de métodos e processos, de máquinas e equipamentos, de matéria-prima, de produtos e serviços, em todos os níveis organizacionais.

O termo controle é um dos mecanismos mais utilizados na prática gerencial, e sua essência consiste na comparação entre os resultados previstos com os realizados, com o objetivo de certificar que o desempenho está dentro dos padrões previstos e identificar os pontos que requerem correção.

A eficácia do controle pode ser auxiliada por um

processo ordenado e integrado das demais funções gerenciais, de planejamento e direção.

Segundo Chiavenato (2000, p. 271), pode-se afirmar que: “Os controles podem ser classificados de acordo com sua atuação nesses três níveis organizacionais, isto é, de acordo com sua esfera de aplicação – em três amplas categorias: Controle ao nível Institucional, controle ao nível intermediário e controle ao nível operacional”.

### Características do Controle

Para ser eficaz um sistema de controle, deve focalizar as atividades adequadas, deve ser realizada no tempo certo, dentro de um custo aceitável. Além disso, deve ser preciso e realizada por todos os envolvidos na empresa.

#### *Focalizar as atividades.*

Segundo Maximiliano (2000), o sistema de controle influencia a direção das energias de trabalho. Os administradores devem ter certeza de que as atividades adequadas estão sendo controladas, pois quando controladas e comparadas a um padrão, os funcionários, provavelmente, canalizam aos padrões estabelecidos. D’Avila e Oliveira (2002, p. 80), afirmam que “as atividades de controle podem ser divididas em quatro categorias, baseadas na natureza do objetivo a que se relacionam: operacional, de mensuração financeira, de cumprimento de leis e regulamentos e de proteção de ativos”.

Segundo o autor citado, a administração deve frequentemente equilibrar o sistema de controle, a fim de assegurar que essa ação sobre uma atividade, não dê origem ao descontrole de outra. Os resultados previstos devem ser comparados com os realizados, pois esse processo de avaliação de resultados reais em relação aos planejados identifica se o desempenho está dentro dos padrões desejados. Assim o administrador irá direcionar suas atenções para correção do desempenho dos casos críticos que estão fora dos padrões esperados, além de focar aspectos estratégicos, nos quais existe maior probabilidade de ocorrência de desvio que pode provocar maior problema nas atividades e operações críticas.

#### *Controles devem ser feitos no tempo certo*

D’Avila e Oliveira (2002), afirmam que o controle para ser eficaz, precisa apontar os desvios com tempo suficiente para permitir uma ação corretiva. Segundo eles, Informações são necessárias constantemente, por hora, dia, semana, trimestre, ano ou intervalo mais longo. Quanto mais informação a administração tem a tempo, mais rapidamente poderá responder a esses dados.

Os desvios devem ser comunicados aos

responsáveis para correção. Para isto, devem estar bem definidos os níveis de autoridade dentro das organizações, pois assim as áreas ou pessoas responsáveis podem tomar uma ação gerencial.

#### *Os controles devem ter um custo de acordo com os seus benefícios*

Segundo Maximiliano (2000), os custos de controle incluem custo *versus* benefícios, no sistema de controle.

#### *Os controles devem ser aceitos*

Para que um sistema de controle seja aceito, é necessário que as pessoas compreendam claramente o seu objetivo e sintam que são partes importantes dele. Maximiliano (2000, p. 468) afirma que “a aceitação do sistema de controle diz respeito tanto ao projeto do sistema em si, quanto à forma de implantação. As pessoas tendem a resistir, a serem controladas e a sabotar os sistemas de controle”. Portanto, é necessário fazer com que elas entendam porque estão sendo controladas, que percebam esse mecanismo como um processo importante para seu trabalho ou sua segurança e que o enxerguem como evidência de sua importância como indivíduos.

Segundo Attie (1992), quanto maior a empresa, maior a necessidade de descentralização e diversificação das atividades, e maior a necessidade da existência de controles internos adequados para que os negócios da organização tenham sucesso. Os controles passam a ser aceitos na proporção em que as empresas passam de uma estrutura familiar para uma estrutura complexa de pessoas e atividades.

Assim, os controles são aceitos e podem trazer bons resultados à organização.

#### *Objetividade*

O sistema de controle eficaz deve produzir informações claras sobre o desempenho e indicar qual o desvio em relação ao objetivo.

#### *Ênfase na exceção*

Como é impossível controlar tudo, a ênfase deve ser colocada nas exceções, ou seja, a atenção da administração deve concentra-se no que é essencial.

### TIPOS DE CONTROLE

Os tipos de controle variam de uma empresa para outra, e dependem de fatores como: tamanho, hierarquia, cultura

da organização e outros.

### *Controle estratégico*

Segundo Maximiniano (2000), o controle estratégico tem a finalidade de avaliar o desempenho da organização na realização de suas missões e acompanhar os fatores externos que influenciam na sua organização. Produz informações de análise interna e externa, permitindo corrigir o desempenho defeituoso.

### *Controle administrativo*

Segundo Maximiniano (2000), os controles administrativos focalizam as áreas funcionais: produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc., produzindo informações especializadas e possibilitando a tomada de decisão de cada uma dessas áreas.

### *Controle operacional*

Para Maximiniano (2000), o controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Cronogramas, diagramas de procedências e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento, e, simultaneamente, de controle operacional.

## FERRAMENTAS DE CONTROLE

Segundo Kotler (1998), o controle exerce papel fundamental na empresa, apoiado em ferramentas que permitam integrar as várias atividades dentro de uma organização.

### *Controle interno como ferramenta na elaboração do planejamento estratégico*

Oliveira (2000) afirma que o planejamento estratégico é o processo de decidir, dentro do quadro de referência definido pela visão, missão e políticas, sobre os objetivos da organização, bem como sobre os recursos a serem usados para atingi-los e as estratégias que orientarão a obtenção, o uso e a disposição desses recursos.

O planejamento estratégico clarifica e define o elenco de objetivos a serem perseguidos, bem como os recursos necessários e as estratégias mais funcionais para visualização dos resultados esperados. O planejamento diz respeito ao futuro impacto das decisões que são tomadas hoje, implicando em avaliar o futuro e preparar-se para ele.

Segundo Wright (2000), o planejamento é algo que fazemos antes de agir, isto é, é realizado antecipadamente à decisão. É um processo de decidir o que fazer, e sobre como

fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Tem por fim tanto evitar ações incorretas, quanto reduzir a frequência dos fracassos ao explorar oportunidades.

O planejamento estratégico é um dos principais instrumentos de orientação e de controle de todas as atividades da empresa. Sua elaboração compreende a determinação da missão, que diz respeito ao propósito final perseguido pela organização.

### Controle Interno

D'Avila e Oliveira (2002) afirmam que o contínuo desenvolvimento das empresas e o aumento da competitividade exige dos gestores conhecimento de novas ferramentas de trabalho que propiciem implantar mudanças e possibilitem obter resultados positivos. A evolução, aliada ao constante crescimento, conseqüentemente altera as atividades internas da empresa, tornando as atividades e tarefas mais complexas, sendo necessário implantar um sistema de controle interno que assegure e auxilie os administradores na gestão empresarial. O sistema de controle interno, por meio de suas ferramentas, permite que as operações sejam padronizadas, objetivando maior segurança e eficiência para obtenção dos resultados.

Para os autores, a implementação de novas metodologias e tecnologias que se enquadrem nos subsistemas das organizações, no modelo gestão, no sistema de informação e nos processos operacionais, tem como objetivo, acima de tudo, estimular a competência das pessoas dentro das organizações, buscando o envolvimento e o comprometimento com os objetivos da empresa.

O grande volume de operações realizadas no dia-a-dia das empresas faz com que os seus gestores necessitem de um sistema de Controle Interno que possibilite que todas as operações sejam realizadas de acordo com as políticas estabelecidas para atingirem o objetivo esperado.

O controle interno é um instrumento, que através de suas ferramentas, auxilia a administração em todas as atividades de caráter administrativo e operacional. No entanto deve variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, diversidade e complexidade das operações, métodos utilizados para processamento dos dados e requisitos legais e regulamentares aplicáveis.

Deve ser implantado abrangendo os aspectos administrativos e operacionais em consonância com os valores e políticas estabelecidas pelos proprietários ou diretores e seguido na íntegra por todos os funcionários da empresa. Deve ainda ser constantemente revisto e adaptado pelos auditores internos e apoiado pelos executivos e gestores.

O controle interno é importante nas atividades organizacionais porque contribui para a salvaguarda dos seus ativos, para o desenvolvimento do seu negócio e,

conseqüentemente, para o resultado de suas operações, adicionando valor à entidade.

Para Taylor (1995), a administração necessita de um sistema de controle que permita a identificação imediata de fatores internos e externos que possam afetar os negócios da empresa, para que seja feita uma análise e avaliação dos impactos que poderão ocasionar nas operações, na lucratividade, nos ativos e passivos e no seu futuro.

O controle interno deve ser implantado em toda a área da empresa e deve ser seguido por todos os funcionários, do baixo ao alto escalão, devendo ser periodicamente revisado para atender o seu real objetivo. Bons controles internos adicionam valor à organização, e dão maior credibilidade aos clientes, fornecedores e investidores. Na ausência destes mecanismos, a administração não tem noção do posicionamento da empresa no mercado, levando a praticar ações e tomar decisões erradas.

Para existir um bom controle interno, são necessários princípios éticos de retidão e de integridade moral dos indivíduos da organização, estrutura organizacional adequada para a realização de negócios, comprometimento com a competência e eficiência, formação de uma estrutura organizacional, estilo e atitude exemplar dos administradores, políticas e práticas adequadas de recursos humanos e sistemas adequados.

Como já dito anteriormente controle interno tem significados diferentes dependendo do ponto de vista e da área de atuação de cada profissional. Nosso objetivo aqui, é mostrar os diversos conceitos, em uma estrutura na qual se estabeleça uma definição comum, em que os componentes de controle sejam identificados, possibilitando a sua avaliação dentro das organizações pelos seus administradores.

D'Avila e Oliveira (2002, p. 25) conceituam controle interno da seguinte forma:

*Controle interno é um processo, executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivos nas seguintes categorias; eficácia e eficiência operacional; mensuração de desempenho e divulgação financeira; proteção de ativos; cumprimento das Leis e regulamentações.*

De acordo com os autores, esse termo define um processo e um meio a ser executado por pessoas de todos os níveis dentro da organização, não apenas por formulários e manuais, e que oferece segurança razoável para o conselho administrativo e para a gerência de uma organização alcançarem os objetivos propostos.

Toda empresa ao ser criada, visa à continuidade, mas para que isto ocorra, faz-se necessária a criação de certos mecanismos de controle interno abrangendo toda a administração de uma empresa. Attie (1998), *apud* Mota (1998, p. 125), cita o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Norte-Americano de Contadores Públicos (AICPA):

*O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar os ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o segmento das políticas administrativas prescritas.*

Observa-se, portanto, que o controle interno contábil compreende o plano de organização e de proteção dos ativos e a validade dos registros contábeis. Já os controles internos administrativos são definidos como os procedimentos que abrangem as políticas, as diretrizes a serem tomadas e os relatórios, porém é importante salientar que ambos estão ligados indiretamente.

Para IBRACON (2007), controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicados em uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e estimular a obediência às normas estabelecidas.

As políticas adotadas pela empresa devem ser cumpridas pelos funcionários, cabendo à empresa a supervisionar se estas estão sendo cumpridas, ou não.

De fato, os controles internos abrangem toda a empresa, desde suas pequenas rotinas até os controles contábeis, trazendo-lhe um custo-benefício favorável para seu desenvolvimento.

Attie (1998, p. 112), define a abrangência do controle, quanto aos objetivos dentro das organizações:

*Todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a; forma de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, casta de fiança, etc.*

O controle tem significado relevante somente quando é implantado para garantir o cumprimento de um objetivo bem definido, quer seja administrativo ou gerencial, e inclui uma série de procedimentos que assegura a fluidez e a organização necessárias para obtenção de um resultado esperado.

Para o autor anteriormente citado, os controles internos têm como finalidade fornecer à contabilidade dados corretos, objetivando a escrituração exata dos fatos ocorridos, evitando desperdícios e erros. É importante, também, que estes controles tenham alcance suficiente para detectar qualquer irregularidade quando esta ocorrer.

O Controle Interno aplicado e monitorado de forma contínua dentro da organização tem efeito preventivo sobre os procedimentos por ela adotados e não pode ser efetuado como um evento pontual ou em algumas circunstâncias, mas deve ser regido por uma série de ações inter-relacionadas no dia-a-dia da instituição.

Os processos de negócios são conduzidos dentro de unidades ou áreas de uma organização e são geridos por: planejamento, execução e controle. O controle interno deve ser visto como parte integrante dos processos de gestão e que através do monitoramento contínuo, permite maior segurança nos negócios da organização.

Essa ferramenta não tem pretensão de substituir a administração da empresa, mas de contribuir com ela na gestão de diversos riscos aos quais está exposta. As pessoas, dos vários níveis, é que o executam e, portanto, são responsáveis pela sua efetividade. Dessa forma os diretores, gerentes e demais colaboradores de uma empresa, os auditores, advogados externos, consultores e demais prestadores de serviços, podem apresentar sugestões para sua melhoria.

Cabe aos gestores, definir, aprovar, implementar políticas para a organização, supervisionar e controlar determinadas transações através dessa ferramenta.

### *Características de um sistema de controle interno*

Em um sistema de controle interno podem ser encontrados, controles orçamentários, custos padrões, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programa de treinamento de pessoal e auditoria interna. No sentido amplo, os controles podem servir tanto para a contabilidade como para a administração. Segundo D'Avila e Oliveira (2002):

- **Controles Administrativos:** incluem, mas não se limitam, ao planejamento organizacional, procedimentos e registros que se referem aos processos de decisão ligados à autorização de

transações pela administração. Essa autorização, sendo uma função gerencial associada diretamente à responsabilidade de atingir objetivos da organização, deve ser o ponto inicial para estabelecer controles sobre as transações.

- **Controles Contábeis:** são compostos pelo plano organizacional, procedimentos e registros que se referem à salvaguarda dos ativos e à veracidade dos registros financeiros.

O sistema de controle interno pode ser de natureza preventiva, detectiva e corretiva;

**a) Preventiva:** atua como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução do processo ou na definição das atribuições e responsabilidades inerentes.

**b) Detectiva:** detecta algum problema no processo, permitindo medidas tempestivas de correção.

**c) Corretiva:** serve de base para detectar erros, desperdícios ou irregularidades, depois que as mesmas já ocorreram, permitindo ações posteriores corretivas.

A utilidade do controle interno, tanto detectiva, quanto preventiva, torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios, que protegem não só os negócios, mas também as pessoas que nela trabalham.

O controle interno, para ser prático, deve ser apropriado ao tamanho da empresa e ao porte das operações, ser objetivo no que se pretende controlar e simples em sua aplicação. O sistema deve ser econômico, levando sempre em conta a relação custo-benefício.

## **METODOLOGIA**

Para a obtenção de dados, foi realizada a pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos (1997), consiste na análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais, documentos, manuscritos, revistas, dissertações, dentre outros. Inicialmente, procurar-se-á uma maior compreensão sobre a importância dos instrumentos de controle interno para a gestão empresarial, que devem ser entendidos como um processo que pretende reter a maior quantidade de informações necessárias para aprofundamento do assunto em questão.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Pode-se definir como controle interno, o conjunto de normas e procedimentos que tem o objetivo de enfrentar riscos visando a garantir os ativos da empresa. A administração da organização é responsável pelo

estabelecimento desse sistema, pela verificação do seu cumprimento e por sua modificação, visando adaptá-lo às novas circunstâncias.

Sendo assim esse mecanismo representa todas as políticas e procedimentos adotados pela administração de uma empresa ou entidade, para ajudar a assegurar, tanto quanto possível, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a adesão das políticas da administração, a guarnição dos ativos, a prevenção e a detecção de fraudes e erros, a precisão e integridade dos registros contábeis e a oportuna preparação de informações.

O administrador da empresa ou entidade tem a responsabilidade de manter um ambiente propício ao controle, avaliar os riscos, identificando as áreas com potenciais erros que possam ocorrer e criar procedimentos e políticas que visam a minimizar esses possíveis erros.

Segundo Maximiniano (2000), as atividades de controle estabelecem e mantêm as políticas e procedimentos para assegurar que os registros contábeis das organizações sejam completos e acurados, estabelecendo um sistema de informações para manter a contabilização dos ativos, passivos e patrimônio de uma empresa.

Apesar da grande importância e relevância em se ter um adequado sistema de controle interno, é importante frisar que há limitações. Assim, o sistema de controle interno de uma empresa é um processo que sempre deve ser aprimorado visando a suprir a ineficiência ou ausência de controles adequados.

Por fim, um bom sistema de controle interno é aquele que acusa, de forma rápida, a necessidade de adoção de medidas preventivas ou corretivas visando a eliminar, ou mesmo a minimizar, perdas decorrentes de ineficiências, desvios e a maximização do lucro da organização.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O trabalho do controle interno favorece o alcance de níveis excelentes de desempenho empresarial e transmite aos acionistas, a certeza de que os recursos estão sendo bem aplicados. Entretanto, os esforços correspondem aos anseios, na medida em que exista a conjugação de trabalhos executados e resultados obtidos.

Fazem necessárias ações integradoras e cooperadoras de todos os setores da organização, desenvolvendo um sistema que tem por objetivo a economia de recursos e a maximização dos lucros advindos do trabalho de controladoria.

Para que o trabalho apresente resultados positivos, é necessário que haja um aperfeiçoamento quanto à mentalidade e à cultura empresarial. Neste contexto os principais atributos devem estar relacionados à qualidade, ética e à credibilidade, numa atuação de parceria interna em

busca da otimização de recursos disponíveis e na obtenção de consistência e eficácia dos resultados.

Quando se fala de parceria interna, entende-se que a organização possui uma mesma espinha dorsal, um mesmo norte, independente dos objetivos traçados e das particularidades, especificidades e prioridades de cada uma. A organização pode apresentar aspectos complementares, porém não conflitantes.

Através do desenvolvimento tecnológico é possível vencer as barreiras da comunicação, fator este que em muitos casos atrapalha o bom desempenho do controle interno. Porém, para que a barreira do entendimento seja vencida, o diálogo é muito importante, principalmente, no que diz respeito à qualificação dos integrantes desta organização, bem como o planejamento para a definição de metas comuns entre empresa e seus dirigentes.

Não restam dúvidas sobre a importância da eficácia do sistema de controle para o fortalecimento de uma organização. O momento é de tal complexidade que requer a substituição de paradigmas, e não apenas de normas e procedimentos. Uma nova lógica de gestão precisa surgir. Na medida em que a redefinição das fronteiras de atuação empresarial avança impõem mudanças nas áreas de desenvolvimento.

Conclui-se, portanto, que o controle interno está pulverizado por toda a organização, sob as mais diversas formas, e em níveis diferentes de importância, pois se um controle interno operacional falhar, até ser corrigido, talvez não tenha havido tanto prejuízo para a empresa, enquanto que se falhar um controle estratégico ou diretivo, o preço pode significar a falência da própria organização.

Recomenda-se, que o controle interno não seja a totalidade de tudo o que acontece numa empresa, mas que a definição de controle interno seja configurada como uma figura verdadeira, onde a norma fica bem definida, no contexto interno, ou seja, que ele seja o veículo de divulgação dos controles estabelecidos pela organização, cabendo ao sistema normativo como um todo, o “status” de controle interno.

## **REFERÊNCIAS**

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

AICPA – American Institute of Certified Public Accountant: Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Norte Americano de Contadores Públicos.

\_\_\_\_\_. ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

D'AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. **Conceitos e técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

IBRACON, Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br>>. Acesso em: 22 de Set. de 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TAYLOR, Frederich Winslow. **Princípios de administração científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, Peter L. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.