



**XVII CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL  
14 a 16 de agosto de 2019 – Bento Gonçalves-RS**

**ÁREA TEMÁTICA 9 – CONTABILIDADE GERENCIAL**

**A relevância dos controles internos na gestão de uma empresa do ramo hoteleiro**

**Elionai de Moraes Postiglione – CRCRS nº 76.387  
Marcelo Pereira Carletto**

## **A RELEVÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO HOTELEIRO**

### **RESUMO**

A procura pela melhor utilização dos recursos disponíveis na empresa, faz com que os administradores planejem os próximos passos no processo decisório com o apoio de ferramentas confiáveis operando na empresa. Junto a isto, existe esta necessidade de possuir as ferramentas necessárias para a obtenção de informações confiáveis e completas, sendo que ao mesmo tempo precisam ser claras e objetivas. Este trabalho justifica-se pelas contribuições que os controles internos podem proporcionar ao processo decisório de uma empresa, pois, com sua correta utilização serão fornecidas as informações necessárias para a correta tomada de decisão e desenvolvimento da empresa, com fundamento em Faria, Iudícibus e Marion (2016), Iudícibus (2015), Padoveze (2013) e Marion e Ribeiro (2017). Desta forma, procura-se responder neste trabalho a seguinte pergunta: Qual é a relevância dos controles internos na tomada de decisão de uma empresa no ramo hoteleiro? Para isso, o objetivo geral desta pesquisa é verificar a relevância dos controles internos no processo decisório, através de um estudo de caso em uma empresa do ramo hoteleiro, localizada em Santa Maria/RS. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, aliado a coleta de dados por observação e documental, apresentado uma abordagem do problema de forma qualitativa e quantitativa. A análise dos dados coletados da empresa foi realizada através da análise de conteúdo. Através da pesquisa realizada, foi destacado que a utilização de controles internos cria diversas contribuições para o processo decisório da empresa, sendo verificado também a interação entre os diferentes controles existentes, possibilitando a criação de informações mais amplas e completas para a empresa. Junto a estas contribuições, foi analisado também a diminuição de erros que ocorrem, principalmente, nos setores em que os controles estão implantados, aumentando assim a confiabilidade das informações geradas.

Palavras Chave: Controles Internos. Gestão empresarial. Tomada de Decisão.

### **1 INTRODUÇÃO**

A Contabilidade é uma ciência antiga, que tem por objeto o estudo do patrimônio, seja de pessoas físicas ou jurídicas. Segundo Marion (2015), a Contabilidade é utilizada como um instrumento para fornecer o máximo de informações úteis, que serão utilizados para a tomada de decisões dentro e fora de uma organização.

Neste sentido, pode-se entender que essa ciência, que existe desde o início da humanidade, tem ganhado maiores destaques nos últimos séculos pelo avanço dos métodos de estudo e o aperfeiçoamento dos instrumentos utilizados para a sua realização.

Contudo, apesar de ser utilizada, em síntese, como ferramenta de arrecadação e controle pelo estado, tem-se que a principal função da Contabilidade ainda é auxiliar pessoas e organizações a tomarem decisões, cujos resultados são mediatos ou imediatos, assim ela é vista como uma linguagem comum no âmbito das empresas, visto que é necessária para todas, por fornecer informações importantes em diferentes setores e formas.

Considerando este contexto, justifica-se a necessidade da realização de pesquisas que se busquem analisar a importância das informações contábeis, úteis e confiáveis, para a administração de uma empresa, bem como o seu impacto nas decisões estratégicas dos

gestores. Desta forma, foi realizada a pesquisa ao longo deste trabalho com o objetivo de observar se há relevância nos controles internos no processo decisório de uma empresa no ramo hoteleiro, a fim de resolver o problema: Qual é a relevância dos controles internos na tomada de decisão de uma empresa no ramo hoteleiro?

Mais especificamente, esta pesquisa analisou os aspectos gerais da contabilidade gerencial a partir dos controles contábeis; observou a utilização dos controles internos em uma empresa; verificando sua relação com a tomada de decisão da empresa.

Para tanto, utilizou-se a metodologia de um estudo de caso em uma empresa do ramo pretendido, com uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa.

## **2 A CONTABILIDADE COMO PROCESSO INFORMACIONAL**

A contabilidade vem se aperfeiçoando em seus métodos e relatórios, como resposta à demanda crescente por informações mais detalhadas, exigidas pelos gestores. A sua principal ferramenta é o método das partidas dobradas, que permite evidenciar as transações nos relatórios apresentados, assim como fornece um suporte as informações fornecidas para melhor entendimento das mesmas.

Para Iudícibus (2015), a Contabilidade tem como principal objetivo está em auxiliar na tomada de decisão, de forma a transformar dados em informações e relatórios que servirão a este objetivo e ainda acordo com Faria, Iudícibus e Marion (2017), as informações contábeis que auxiliarão a tomada de decisão de uma empresa, além de seguir os modelos e regras já determinados na Contabilidade, devem ser fornecidos de forma clara e objetiva para o bom entendimento de todos os seus usuários, podendo assim cumprir seu objetivo de auxiliar nas tomadas de decisões.

Nesse contexto, faz-se necessário distinguir as diferentes aplicações da ciência contábil existentes, bem como, as funções desempenhadas por cada uma delas. A partir disso, observa-se o que disciplina Padoveze (2010), cujo entendimento é que a contabilidade se divide, basicamente, entre: contabilidade financeira e contabilidade gerencial.

A contabilidade financeira é mais conhecida como a contabilidade tradicional e tem como principal objeto as transações que já ocorreram, usada para fazer os relatórios que poderão ser utilizados pelos usuários externos e internos (PADOVEZE, 2010). Ela precisa seguir padrões e regras já estabelecidos, pois assim fornecerá relatórios que poderão ser utilizados para comparar empresas diferentes.

Quanto a contabilidade gerencial, Padoveze (2010) apresenta por uma ferramenta que existe para fornecer informações detalhadas aos usuários internos da empresa, auxiliando diretamente na tomada de decisões destes. Neste sentido, Coronado (2009), narra que ela se baseia em dados históricos passados da empresa e junto com as informações geradas pela contabilidade financeira, criam-se informações para as decisões com resultados projetados para o futuro.

Pode-se entender que o papel do contador gerencial está sendo refletido nos últimos anos, pelo envolvimento em inovações de gestão de custos e análise das demonstrações contábeis, que necessitam ser aperfeiçoadas para dar suporte adequado às decisões gerenciais (CORONADO, 2009).

Dessa forma, tem-se que a sua principal função é combinar as ferramentas tecnológicas fornecidas pelas inovações, com a otimização dos relatórios fornecidos para o gestor e, assim, auxiliar na tomada de decisões. Para prosseguir os estudos, esta pesquisa tem como foco a análise das funções da contabilidade gerencial, conforme item seguinte.

### **2.1 A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FUNÇÕES**

Em verdade, a contabilidade gerencial é atualmente fundamental para o segmento gerencial de negócios, pois, trata-se de uma ciência contábil autônoma ao se analisar o tratamento das informações contábeis geradas, cujo foco está no planejamento estratégico a partir dos controles internos, a fim de auxiliar na tomada de decisões (PADOVEZE, 2010).

A contabilidade gerencial é utilizada para o fornecimento de informações atuais e úteis para a tomada de decisão da empresa, como se vê que a

Contabilidade Gerencial – Informação que cria valor – Sistemas contábeis gerenciais efetivos podem criar valor considerável, pelo fornecimento de informações acuradas e oportunas sobre as atividades necessárias para o sucesso das organizações de hoje. O estágio da Contabilidade Gerencial, que abarca todos os estágios evolutivos anteriores, centra-se no processo de criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos empresariais (PADOVEZE, 2010, p. 34)

Nota-se então que a contabilidade gerencial é um sistema contábil utilizado para a geração de informações confiáveis e úteis para a utilização positiva da empresa, com o objetivo de auxiliar a otimizar a utilização dos recursos empresariais para melhores resultados.

Esta contabilidade existe nas empresas desde que exista uma ou mais pessoas dentro desta que possam traduzir a informação contábil geradas nas operações em informação útil para a administração da entidade.

Sendo assim, o gerenciamento da informação contábil é realizado através da utilização de outras áreas da contabilidade que possuem estudo específico mais aprofundado.

Neste ponto, é enfatizado que a contabilidade gerencial é uma área da contabilidade que serve como instrumento de administração das empresas e para a execução desta administração, utiliza-se as demais áreas com conhecimentos específicos da contabilidade para transformar a informação contábil gerada em informação útil a ser utilizada na gestão, auxiliando também nas tomadas de decisões da empresa.

Ainda pelo ponto de vista de Marion e Ribeiro (2017), as empresas que buscam o lucro, dependem diretamente do relacionamento com o cliente que irá comprar seus bens e/ou serviços, necessitando assim conhecer seus interesses para melhor atendê-los. Com isso, a contabilidade gerencial visa estudar tanto o lado do cliente como da empresa de forma a atender a busca de ambos através de estudos contínuos na empresa para melhorar seus produtos na qualidade, diminuir seu custo e maximizar seu lucro, atendendo também as solicitações dos clientes por consequência.

Neste sentido, a contabilidade gerencial possui como função orientar os gestores das empresas em suas tomadas de decisão, sendo que, dependendo da área onde o gestor atua, o relatório fornecido para lhe auxiliar poderá ser diferente. Desta forma, a contabilidade gerencial poderá assumir funções distintas que variam de acordo com a natureza das decisões que orientará, sendo suas funções influenciadas também pela importância ou estágio das mesmas na gestão da empresa. (MARION; RIBEIRO, 2017)

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Padoveze (2010) enfatiza que a contabilidade gerencial está ligada ao controle, acompanhamento e planejamento da empresa, devendo ser utilizado durante todos os momentos, seja antes da tomada de decisão para auxiliar na melhor opção ou após para acompanhamento da decisão escolhida e resultados obtidos.

Portanto, a contabilidade gerencial possui a função de auxiliar o gestor no controle, acompanhamento e planejamento da empresa, podendo assumir funções distintas que variam de acordo com a necessidade do próprio gestor.

Segundo Marion e Ribeiro (2017), a Controladoria, item a ser analisado no próximo capítulo, apesar de possuir alguns aspectos parecidos com a contabilidade gerencial, não está inserida na mesma. Neste ponto, Padoveze (2013) destaca que a Controladoria possui como objetivo a identificação, mensuração e decisão referente a gestão econômica da empresa,

devendo ser a gestora dos recursos da empresa para melhores resultados positivos financeiramente e melhor eficácia empresarial.

Desta forma, a controladoria é vista como uma ferramenta a ser utilizada pela empresa como forma de auxiliar na gestão empresarial, fornecendo informações e dados que serão utilizadas no processo decisório da administração da organização.

## 2.2 AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E A GESTÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Padoveze (2010), a informação contábil deve possuir como características principais atender ao nível de qualidade exigido, poder uniformizar todos os dados envolvidos na sua criação e estar de fácil entendimento para seus usuários, de forma a auxiliar de maneira correta no processo de gestão.

A informação contábil para ser bem utilizada na tomada de decisão da empresa, segundo Padoveze (2010), deve seguir as teorias contábeis a seguir:

- **Teoria da Decisão:** se preocupa principalmente com a solução de problemas e a necessidade da tomada de decisão. Explica, desta forma, como as tomadas de decisão são feitas, assim como elas deveriam de ser feitas, baseada em padrões para que sejam tomadas sempre as melhores decisões diante do problema proposto.

- **Teoria da Mensuração:** está ligada a mensurar objetos ou eventos de acordo com regras estabelecidas para unificar em uma única base, tornando possível a comparação entre objetos e eventos distintos.

- **Teoria da Informação:** esta teoria está relacionada ao fornecimento de uma informação que possa ser usada de forma eficiente pela empresa, auxiliando assim que a empresa possa alcançar seus objetivos.

Desta forma, pode-se notar que as informações contábeis são essenciais para a gestão estratégica de uma empresa, visto que irão compor a base das tomadas de decisão na direção para o desenvolvimento, sendo necessário o fornecimento de informações claras, objetivas e completas.

De acordo com Marion e Ribeiro (2017), as demandas de empresas por informações contábeis estão cada vez mais presentes no cotidiano, sendo necessárias em todos os níveis hierárquicos das empresas para auxiliar na gestão estratégica dos setores da empresa, auxiliando no desenvolvimento de suas atividades e a alcançar seus objetivos.

Neste sentido, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009), a gestão estratégica da empresa deve estar focada em um objetivo para que se consiga bons resultados, enfatizando que não se deve ter uma excelente gestão estratégica na empresa se não existir foco para resolver os problemas separadamente com as decisões. Entretanto, afirma que também é função da gestão estratégica identificar problemas diferentes que estão interligados, necessitando de uma solução conjunta, para que seja feita a decisão correta na empresa.

De acordo com Tavares (2010), visa integrar a capacidade interna da empresa com as necessidades externas, através de um conjunto de atividades planejadas e intencionais. Desta forma a gestão estratégica estará aliando o planejamento estratégico da empresa com a tomada de decisão em todos os níveis da empresa.

Nisso a gestão estratégica de uma empresa é uma das responsáveis pela administração da informação gerada em todos os setores de uma empresa, sendo importante a obtenção de uma informação completa. Neste contexto, afirma que o objetivo máximo a ser alcançado pela gestão estratégica é produzir a informação correta, no momento certo e fornecer para a(s) pessoa(s) certa(s) (OLIVEIRA, 2015).

Então, a gestão estratégica possui a função de unir a capacidade interna da empresa com a necessidade do mercado em que está inserida, auxiliando também na administração da

empresa, obtendo informações completas em todos os setores para utilizar o que foi estabelecido no planejamento estratégico com o processo decisório.

Oliveira (2015) também enfatiza que a gestão estratégica, embora a informação contábil e gestão estratégica estão mais fortemente ligadas com a direção e altos cargos hierárquicos nas empresas, devem ser difundidos para toda a empresa de forma a deixar todos os níveis cientes de qual objetivo deve ser alcançado, podendo assim facilitar a conclusão mais rapidamente.

Com isto, a gestão deve focar no aperfeiçoamento da capacidade de seus administradores e trabalhadores na captação de mudanças que possam ocorrer no ambiente da empresa, possibilitando uma resposta positiva destes partilhando as novas informações obtidas para todos os setores da empresa que sejam necessárias.

Aliado a gestão estratégica para auxílio no processo decisório de uma empresa temos os controles internos utilizados em todos os setores que irão fornecer as informações contábeis necessária para uma boa gestão. Estes controles internos, por sua vez, também precisam estar bem inseridos na organização para que consiga ser utilizado corretamente e fornecer informação de qualidade e confiabilidade para a tomada de decisão.

### 2.3 CONTROLES INTERNOS

Com a complexidade das organizações e seus processos, torna-se necessário a criação de medidas de conferência e revisão das atividades realizadas constantemente para melhor controle e desenvolvimento da empresa.

Os controles internos são utilizados nas empresas para trabalhar junto com as informações contábeis e assim auxiliar na tomada de decisão da direção da melhor forma possível. Segundo Marion (2010), os controles internos são ferramentas utilizadas nas empresas que fornecem dados quantitativos ou qualitativos, conforme o controle que está sendo feito.

Para Almeida (2007, p. 63):

O controle Interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Os controles internos são, portanto, um conjunto de ações, rotinas, procedimentos e métodos dentro da empresa para que seja realizado a formação de informação contábil que será utilizada para a tomada de decisão, sendo que quanto melhor executado é o controle interno, mais confiável é a informação gerada a ser utilizada.

Pelo ponto de vista de Chiavenato (2003), os controles internos possuem características restritivas e coercitiva, pois são utilizados para restringir desvios indesejáveis no planejamento estratégico da empresa, tornando mais fácil o alcance do objetivo estabelecido ou um resultado mais próximo do esperado.

Colaborando com a linha de pensamento, Oliveira (2015) acrescenta que os controles internos são processos operados em todos os níveis da organização e, além da função de gerar informação contábil com maior confiabilidade, também possuem a função de garantir a eficiência, eficácia e efetividade das operações realizadas na organização.

De acordo com Marion (2010), os controles internos podem fornecer informações contábeis e sua aplicação na empresa pode ser feita em qualquer setor da mesma, desde o setor de vendas onde se pode implantar um controle para verificar o número de clientes que compram produtos em relação ao número total de pessoas que entram na loja, assim como podem ser utilizados no setor financeiro de uma empresa auxiliando no controle de suas funções.

O controle interno possui grande importância dentro de uma empresa e, segundo Crepaldi (1998, p. 47), uma organização não é viável se não tiver controle e “Os sistemas de controle também desempenham outra importante função na organização. Eles medem a eficácia com que as decisões são traduzidas em resultados. Essa segunda característica de controles internos relaciona-se ao alcance de metas da empresa.

O autor também enfatiza que os objetivos dos controles devem estar sempre alinhados com as metas e diretrizes da empresa, sendo que estas podem ser determinadas pela administração, gerência ou por lei. Ressalta também que esse alinhamento é necessário para evitar a resistência aos controles, tornando-os desnecessários.

Os controles contábeis estão relacionados diretamente aos registros contábeis e procedimentos que envolvem a proteção do patrimônio da empresa. Podendo ser utilizados como exemplo de controles contábeis o controle de estoque e conciliação bancária.

Por sua vez, existem também os controles administrativos, que estão ligados com os procedimentos operacionais e com os objetivos traçados na empresa e visam que sejam alcançados da melhor forma possível. Pode ser utilizado como exemplo de controle administrativo o controle orçamentário.

Como exemplo de controles internos a serem utilizados pelas empresas tem o controle de estoque, controle de recebíveis e controle orçamentário, que, segundo Attie (1992) são:

- Controle de Estoque: através deste controle a empresa pode verificar com maior rapidez e exatidão os produtos e insumos que dispõe em seu estoque. Desta forma a empresa consegue realizar compras com maior segurança de qual insumo está precisando, eliminando gastos desnecessários com a armazenagem, assim como também pode ser utilizado para comparar outros aspectos de insumos e produtos, como data de validade e preços ao adquirir. Este controle, por possuir diversas possibilidades de atribuições, encontra-se ligado a diversos outros controles, como por exemplo o controle de recebíveis e o controle orçamentário.

- Controle de recebíveis: este controle é utilizado na empresa para verificar todos os valores que a mesma tem o direito de receber, como por exemplo vendas a prazo, seja boletos ou cartão. Este controle é importante para a empresa saber com maior precisão o valor que tem a receber e assim poder planejar, por exemplo, quando e a forma de pagamento de suas próximas compras, realizar investimentos e pagamento de suas obrigações,

- Controle Orçamentário: este controle é realizado na empresa para se determinar metas a serem atingidas com uma previsão do que irá acontecer em um período futuro, sendo este período determinado pela própria direção. Este controle depende de informações fornecidas por outros controles, tais como controle de estoque e controle de recebíveis, pois como trabalha com previsão de receitas, custos e despesas, necessita de informações seguras para que seja utilizado adequadamente.

Os controles internos, tanto os contábeis como os administrativos possuem a função de auxiliar a empresa no controle, acompanhamento e análise das atividades praticadas, fornecendo assim as informações contábeis que serão utilizadas na gestão estratégica da empresa.

Desta forma, as informações contábeis geradas serão utilizadas na gestão para auxílio no processo decisório da empresa, sendo importante a qualidade e confiabilidade destas para um bom desenvolvimento da empresa.

## 2.4 A RELEVÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA

As empresas atualmente estão buscando um diferencial que possa proporcionar vantagens estratégicas no mercado. Neste aspecto entra a gestão estratégica de uma empresa conforme explicado em capítulos anteriores.

Para Marion (2010), o uso adequado das informações contábeis na gestão de uma empresa pode realizar grande benefício para a mesma, pois as decisões tomadas pela administração poderão diminuir os custos de seus produtos e/ou serviços, aumentando assim sua lucratividade e mantendo a empresa competitiva no mercado.

Conforme tratado anteriormente, a gestão estratégica alia o planejamento estratégico de uma empresa com a tomada de decisão, atingindo todos os níveis da organização. Esta gestão, através das informações contábeis adquiridas dos controles internos existentes na empresa, utiliza um conjunto de atividades planejadas para alcançar os objetivos estipulados no planejamento da administração.

De acordo com Crepaldi (1998), os controles contábeis precisam estar alinhados com o planejamento da administração e seus objetivos, evitando assim de existir uma resistência no uso adequado dos mesmos, tornando-os desnecessários e não aproveitando assim as informações contábeis geradas para a tomada de decisão.

Portanto, para que a empresa possa aumentar sua lucratividade e se manter competitiva no mercado, é importante que a mesma possua controles internos que estejam alinhados com o planejamento estratégico da empresa e seus objetivos. Desta forma, os controles irão fornecer informações contábeis de qualidade para serem utilizadas adequadamente no processo decisório da empresa.

Segundo Chiavenato (2003) o processo decisório de uma empresa é importante por ser através dele que saíra o caminho para o futuro da organização, sendo imprescindível que este processo possa contar com todas as ferramentas necessárias para ser feito adequadamente. Desta forma, o autor enfatiza que a utilização dos controles internos para a geração de informações contábeis deve ser feita com um controle constante sobre os processos utilizados, visando assim a obtenção de informações contábeis confiáveis para o processo decisório e para o planejamento estratégico da empresa.

Segundo Marion e Ribeiro (2017), as informações contábeis fornecem dados para os administradores e estão evoluindo a cada momento, deixando de ser somente dados financeiros para agregar também informações físicas e operacionais da empresa, com o objetivo de proporcionar uma análise mais completa.

Estes dados serão utilizados posteriormente para o processo decisório da empresa, necessitando de uma atualização constante da empresa, assim como os registros e controles contábeis, para que possam acompanhar a atual situação da empresa, fornecendo dados completos e reais sobre sua situação no mercado.

Os dados fornecidos para os administradores precisam estar em constante atualização na empresa, pois devem acompanhar as atividades praticadas e as decisões tomadas que poderão influenciar estas atividades e conseqüentemente as informações contábeis geradas através dos controles internos.

Padoveze (2010) enfatiza que os controles internos de uma empresa precisam passar por uma fiscalização constante para se manterem atualizados e precisos quanto ao fornecimento da informação a ser utilizada.

Desta forma, os controles internos estarão atualizados e poderão fornecer informações contábeis que demonstram a situação atual e real da empresa com maior exatidão e confiabilidade, auxiliando assim no processo decisório da melhor forma possível.

De acordo com Marion (2010), os controles internos possuem grande relevância para as empresas, pois além do fornecimento de informações com maior qualidade e confiabilidade, também podem prevenir irregularidades no desempenho das atividades da organização.

Embora não seja sua função principal, a prevenção de irregularidades pelo controle interno, possui um papel importante dentro da empresa, pois através dele e aliado ao fornecimento de informações, a administração pode verificar possíveis erros que acontecem



nas atividades da empresa e corrigi-los, também servindo para melhorar a eficiência e eficácia da empresa.

Segundo Almeida (2007), a gestão estratégica da empresa necessita de controles internos adequados, pois através deles que será gerado as informações contábeis da empresa para a administração e precisam possuir razoável confiabilidade quanto seus dados.

Além da confiabilidade das informações, é enfatizado também que elas devem ser precisas, verificáveis e claras para que possam ser utilizadas corretamente pela administração.

Contribuindo com este pensamento, Oliveira (1998) afirma que a gestão estratégica deve se preocupar principalmente com as informações geradas em todos os setores da empresa e processar estas informações de forma a chegar no momento certo e para a pessoa certa uma informação completa e clara para auxiliar no processo de decisão.

Então, para uma boa gestão estratégica na empresa, é necessário que existam controles internos adequados e bem estruturados para fornecer informações contábeis úteis para o processo decisório da empresa. A gestão estratégica, por sua vez, necessita que estas informações venham de todos os setores da empresa para que possa processá-las corretamente para entregar à direção da empresa a tempo de que seja feita uma decisão assertiva que influencie o futuro da organização.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado por meio de um estudo de caso, que segundo Freitas e Prodanov (2013) apresenta a natureza aplicada, sendo seu objetivo gerar conhecimentos para aplicações práticas e voltados para a solução de problemas específicos e pelo estudo profundo e exaustivo do problema proposto para adquirir amplo conhecimento sobre o mesmo, sendo utilizado também a aplicação imediata de conhecimentos previamente adquiridos para a coleta e análise de dados que auxiliará na resolução do problema. (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Por conseguinte, a abordagem do problema possui aspectos qualitativos por lidar com fatos que estão acontecendo atualmente na empresa pesquisada não mensuráveis por valores.

O ponto de vista dos procedimentos será de uma pesquisa exploratória, utilizando-se o estudo de caso em uma empresa do ramo hoteleiro localizado em Santa Maria/RS que, e segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), pesquisa descritiva que tem por objetivo maior familiaridade com o problema para proporcionar maiores informações.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação e análise documental dos controles internos existentes, que são controle de estoque e compras, controle orçamentário e controle de recebíveis.

O método de observação que, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), é necessário aplicar atentamente os sentidos ao objeto de estudo para que possa adquirir conhecimento claro e preciso, sendo que a observação precisa ser imparcial, completa e exata.

Este método pode adotar a estruturação sistemática ou assistemática. Na sistemática, a observação é feita após planejamento de como será feita, sendo realizada em condições controladas, em concordância com os objetivos previamente definidos. Já a observação assistemática é realizada sem planejamento prévio, onde o pesquisador não possui o controle do que será observado.

Para a observação dos controles foi elaborado um acompanhamento do funcionamento da empresa antes dos controles serem implantados e utilizados, sendo utilizada a estruturação assistemática. Após essa etapa, foi verificado como funciona a empresa após estes controles estarem sendo executados.

De acordo com Freitas e Prodanov (2013), a coleta de dados documental é feita por meio de análise de dados brutos, que não passaram ainda por um tratamento analítico. Neste

sentido, a utilização dos documentos coletados se difere entre fontes de primeira mão e fontes de segunda mão, sendo que, de acordo com Gil (2008), as fontes de primeira mão são os documentos que não passaram por um tratamento analítico, como por exemplo, jornais, revistas, entre outros. Já as fontes de segunda mão são aquelas que passaram por uma análise, como por exemplo, relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, entre outros.

A coleta de dados documental deste trabalho foi feita em documentos que estão relacionados com o período antes e após a implantação dos controles observados, sendo que a fonte dos documentos a ser analisado são de segunda mão.

A análise dos dados obtidos no período de julho de 2018 até novembro de 2018, foi realizada por meio de análise de conteúdo, que conforme Bardin (2006) é um conjunto de técnicas de análise, que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos sobre o conteúdo coletado. Desta forma, possui como objetivo compreender de forma clara e completa os dados coletados previamente. Diante dessa análise, foram utilizadas como categorias de análise os controles existentes na empresa.

Contudo a parte documental analisada sobre os controles foi feito através de documentos retirados da empresa desde o ano de 2016, pois este período compreende o período da empresa antes da implantação destes controles e o período após a implantação dos mesmos.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A coleta de dados realizada na empresa foi feita no período de julho à novembro de 2018, utilizando-se a coleta documental de relatórios da empresa no sistema próprio utilizado. Este sistema é um *software* instalado nas máquinas onde auxilia todos os setores da empresa com suas diferentes modalidades, tais como setor financeiro, gerência hoteleira, estoque, operacional, entre outros.

Junto com a coleta de dados documental realizada no sistema da empresa, houve também a coleta por meio de observação. Nesta parte, foi realizada observação quanto a manutenção dos controles existentes na empresa, assim como a utilização das informações geradas por estes no processo decisório.

Para análise de conteúdo referente os controles, foi necessário coletar documentos no sistema da empresa, sendo retirado relatórios principalmente das modalidades do setor financeiro e estoque, setores mais afetados pelos controles internos estudados.

Estes controles internos que serão analisados nesta pesquisa, controle de estoque e compras, controle de recebíveis e controle orçamentário, foram implantados na empresa ao longo de 2016 (controle de estoque e compras e controle de recebíveis) e 2017 (controle orçamentário), sendo que sua implantação foi realizada através de atualização do sistema já existente na empresa e treinamento de funcionários para a operação e manutenção destes controles.

##### **4.1 CONTROLE DE RECEBÍVEIS**

Segundo Attie (1992), o controle de recebíveis é um controle importante para a empresa, pois o mesmo serve para verificar quais valores a empresa tem direito a receber, podendo suas informações ser utilizadas no setor de compras e no processo decisório.

Este controle possui como principal função o controle de valores a receber da empresa, seja vendas a prazo por boletos ou cartão, mas também pode ser utilizado para auxiliar a conciliação das contas dos bancos da organização.

Anteriormente a implantação deste controle na empresa observada, as faturas eram enviadas para os clientes, mas não existia um controle de faturas vencidas. Isso ocasionava

valores altos em clientes devedores para a empresa sem que a mesma soubesse, pois não era fornecida nenhuma informação referente boletos vencidos da empresa.

Aliado a este problema, não existia na empresa um controle referente as vendas realizadas por meio de cartões. Sem este controle a empresa não conseguia verificar se os valores cobrados de clientes, sejam em cartão de débito ou crédito, eram repassados corretamente pelas operadoras, incluindo também se as taxas praticadas eram as vigentes em contrato.

Além destes problemas quanto ao recebimento de valores dos clientes, a empresa não dispunha de uma conciliação bancária em suas contas, visto que diversos clientes depositavam valores antecipadamente pelos serviços que seriam fornecidos. Isto ocasionava diversos problemas referentes a verificar se o valor informado pelo cliente realmente havia sido depositado na conta da empresa.

Houve a implantação de controle de recebíveis no setor financeiro da empresa. Este controle com objetivo ajustar os problemas listados anteriormente, assim como supervisionar o setor para que as ações e processos implantados continuassem funcionando adequadamente.

Com a implantação deste controle, a empresa passou a emitir relatórios semanais de faturas vencidas para controle dos clientes devedores. Junto a esta ação foi contratado um novo funcionário responsável pela cobrança dos clientes, manutenção constante do processo implantando e emissão de novas faturas.

Aliado a esta ação da empresa, foi realizado o acesso ao sistema das operadoras de cartões para controle de valores recebidos, podendo verificar inclusive as taxas que estavam sendo praticadas. Neste sentido, por sua vez, confrontando os valores recebidos com os documentos físicos que possuía referente à venda por meio de cartões de débito e crédito.

Mantendo sempre atualizado o controle sobre o recebimento de valores de clientes e das operações de cartões, foi possível para a empresa executar o planejamento estratégico sobre as compras a serem realizadas, assim como investimentos a serem feitos.

Através do sistema que já existia na empresa, foi criado um controle sobre as contas da empresa, para que pudesse ser verificado todos os valores que passam pelas contas bancárias da empresa, sejam adiantamento de clientes, pagamento de contas ou recebimento das operações de cartões e das faturas pagas.

Com este processo implantado, a administração da empresa passou a verificar de forma mais simples o saldo em suas contas. Desta forma, a administração pode utilizar os dados fornecidos pelas informações contábeis, que, segundo Marion (2010), estas informações são indispensáveis para a gestão estratégica da empresa, sendo importante que a obtenção destas informações possa garantir confiabilidade.

Estas informações que foram fornecidos pelo controle de estoque e compras e pelo controle de recebíveis, para realizar uma melhor gestão estratégica dos seus recursos disponíveis, contribuindo assim para o desenvolvimento da mesma.

Após análise dos dados retirados da empresa, foi possível verificar que este controle após sua implantação auxiliou de forma significativa o setor financeiro. Através dele foi possível ao setor um acompanhamento mais detalhado sobre os valores a receber.

Referente às faturas vencidas, após cobranças da pessoa responsável sobre os clientes, foi verificado que desde a implantação deste controle até o final de outubro de 2018, a empresa recuperou um valor superior a R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais), representando um valor aproximado de 6% referente o total de receita realizado sobre o mesmo período, em boletos vencidos de seus clientes, valor este que pode ser mais bem aproveitado pela administração da empresa.

Aliado a este resultado, a empresa conseguiu diminuir, em posse dos valores recebidos pela operadora de cartão e relatórios fornecidos pela conciliação bancária e controle de

recebíveis, a taxa cobrada pelas operações em cartões, reduzindo assim seus custos de operação e aumentando a lucratividade nas vendas com cartões.

Estas informações úteis para a o planejamento estratégico da empresa que foram retiradas dos controles existentes, também poderão ser utilizados no controle Orçamentário que será analisado em tópicos seguintes.

Com este controle apresentando seus primeiros resultados, a gestão pode ter uma visão geral referente as receitas previstas de entrar nos meses seguintes. Com isto, foi possível iniciar a implantação do controle de estoque e compras, sendo importante para este controle possuir a previsão de receitas, pois com esta informação será possível exercer um maior planejamento sobre as compras, além de outros benefícios que foram analisados no item seguinte.

#### 4.2 CONTROLE DE ESTOQUE E COMPRAS

Conforme descreve Attie (1992), o controle de estoque é um controle interno que a empresa utiliza para controlar e acompanhar o estoque existente, seja de insumos para a produção ou dos produtos fabricados.

Com esta ferramenta a organização consegue informações contábeis que serão úteis para o processo decisório da administração e do setor de compras, como por exemplo, custo dos insumos e produtos no estoque, quantidade disponível e prazo de validade.

Aliado ao controle de estoque está o controle de compras, responsável pelas compras realizadas na empresa, sendo necessária a existência do controle de estoque junto para que o setor de compras funcione corretamente.

Este controle, por sua vez, está focado em utilizar principalmente as informações fornecidas do estoque referente à quantidade de insumos e produtos, custo de aquisição dos insumos, assim como controlar a validade dos insumos e produtos produzidos para evitar desperdício e despesas desnecessárias.

No caso da empresa estudada, no período em que o controle de estoque e compras não existia, não se conseguia produzir essas informações necessárias para o bom desempenho do setor de compras, ocasionando diversos problemas de falta de insumos, perda de estoque por prazo de validade e, inclusive, perda de insumos por má armazenagem.

Durante este período as compras eram realizadas pelos gerentes dos diversos setores da empresa, não existindo uma centralização das compras, tornando-se mais um problema para o controle de estoque.

As compras realizadas na empresa, por se tratar de uma organização inserida no mercado hoteleiro, possui como principais produtos em seus pedidos de compras as bebidas que são revendidas nas recepções e frigobares, tais como água, refrigerantes e cervejas, assim como produtos de limpeza que são utilizados para a limpeza da empresa.

Assim como existiam diversas pessoas responsáveis pelas compras de seu setor, não havia também uma pessoa responsável pelo recebimento das compras realizadas, dificultando o controle de materiais disponíveis e conferência dos produtos recebidos.

Seguindo Marion (2010), os controles internos devem fornecer as informações contábeis úteis ao setor que está implantado e aos demais setores, aproveitando assim os dados fornecidos da melhor forma possível para a gestão estratégica da empresa e para o processo decisório.

Após a implantação do controle de estoque e compras, foi colocado em execução diversas ações, controles e atividades na empresa para sanar os problemas citados anteriormente.

O estoque da empresa foi modificado de espaço físico para facilitar o descarregamento de fornecedores sobre as mercadorias, facilitando também o acesso dos funcionários que tem permissão para entrar no estoque e retirar os materiais que necessitam.

Com a mudança do espaço físico para um espaço mais amplo e organizado, foi colocado em prática o controle da quantidade de materiais no estoque por meio de um sistema já existente na empresa. Neste sentido, a consulta ao saldo de unidades disponíveis foi simplificada, não necessitando mais que o funcionário necessitasse se deslocar até o estoque para verificar quantas unidades possuía e solicitar a compra.

Já no setor de compras foi responsabilizado um único funcionário pelas compras de todos os setores, onde o mesmo recebe a lista de materiais necessários dos setores da empresa e realiza orçamento prévio em no mínimo dois fornecedores. Desta forma, conforme observado, é economizado na compra por realizar compras antes do estoque estar zerado ou no estoque mínimo, não necessitando comprar com rapidez e sem poder comparar preço entre fornecedores.

Referente ao recebimento de mercadorias foi responsabilizado também somente dois funcionários, facilitando assim o lançamento dos insumos recebidos no sistema para manter o estoque atualizado, assim como a conferência do que foi recebido, o que não acontecia antes.

Está restrição de somente dois funcionários receber as compras da empresa é considerado, também, como um processo que foi implantado junto com o controle interno sobre o setor de compras e estoque. Sua aplicação facilita o controle da empresa referente à solicitação de informações referente as mercadorias recebidas, assim como foi realizado uma qualificação destes funcionários para exercer esta função, sendo possível oferecer informação confiável quando necessário sobre as compras recebidas.

Segundo Chiavenato (2003), os controles internos necessitam de um constante controle para manter seus processos atualizados. Desta forma, as informações contábeis fornecidas serão confiáveis para o processo decisório, além de entregar dados reais sobre a atual situação do setor em que o controle está implantado.

Assim, o controle de estoque passa por uma verificação quinzenal referente os dados que fornece, desta forma, é feito uma contagem física do estoque da empresa para que seja confrontada a quantidade conferida com os dados fornecidos pelo sistema, sendo localizados e corrigidos erros quando encontrados. Junto com a contagem de estoque é feito também uma verificação sobre a validade dos insumos e produtos, para evitar assim a perda desnecessária.

No setor de compras houve diminuição no pedido de compras realizadas, pois com o controle eficiente do estoque, foi possível para a empresa comprar somente o necessário, evitando assim perda de mercadorias pelo excesso comprado e melhor aproveitamento do espaço físico.

Junto a este resultado, foi possível montar um comparativo de valores cobrados por diferentes fornecedores sobre o mesmo produto, ocasionando a economia na hora da compra. Também foi encerrado o problema com a fidelidade do fornecedor, visando abrir maior competitividade entre eles no quesito de qualidade e preço de seus produtos.

Estes resultados, conforme enfatizado por Padoveze (2010), são obtidos através de um bom controle e planejamento dos controles internos existentes na empresa, sendo exaltado que a empresa deve sempre manter a verificação e atualização constantes para mantê-los úteis na geração de dados a serem utilizados no processo decisório da empresa.

Referente aos pedidos de compras foi implantado pelo responsável que os pedidos dos setores fossem encaminhados por meio de documentos. Assim pode ser evitada a perda de informação sobre as compras a serem realizadas, que poderia ocasionar compras incorretas ou não ser realizada a compra necessária em tempo hábil.

No setor de estoque, com o novo espaço físico e melhor aproveitamento do espaço, foi possível para a empresa ampliar a variedade de produtos oferecidos. Com o controle sobre a

quantidade comprada, também ocasionou uma diminuição de perdas de mercadorias no estoque por má armazenagem e prazo de validade.

Deste modo, unindo as informações geradas tanto no controle de recebíveis que foi analisado anteriormente como no controle de estoque e compras que foi implantação, a gestão da empresa iniciou a implantação do terceiro controle que foi analisado nesta pesquisa, o Controle Orçamentário.

Este controle, por possuir como objetivo o planejamento e controle de contas futuras, assim como a verificação das contas passadas, necessita de informações e dados gerados por outros controles. Este controle utiliza-se, principalmente, de informações geradas no controle de recebíveis e controle de estoque e compras, ambos analisados anteriormente, pois estes irão fornecer as principais informações para o planejamento das contas futuras da organização.

#### 4.3 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

De acordo com Attie (1992), o controle orçamentário é visto como um controle dependente de outros controles, visto que para que este exerça sua função, necessita das informações contábeis e dadas fornecidos por outros controles implantados na empresa.

Antes da implantação deste controle, a empresa estudada não possuía uma previsão confiável referente seu futuro. Com isso, não tinha como saber as receitas que estavam previstas de entrar no período próximo e os valores que deverá pagar neste período.

Com esta falta de informação, era possível de acontecer na empresa que em um determinado período faltasse recursos para honrar suas obrigações. Em contrapartida, era provável também que a empresa ficasse com valor sobrando nas disponibilidades, sendo que se possuísse essa informação anteriormente, poderia, por exemplo, investir este valor em melhorias para aperfeiçoar seu produto.

Para a organização, este controle proporcionou novas informações contábeis essenciais para o processo decisório. Com os novos dados fornecidos a empresa consegue prever com certa precisão suas receitas e despesas nos próximos meses, podendo assim organizar seus recursos de acordo com a necessidade.

De modo a administração manter um controle sobre os recursos financeiro que são utilizados ao longo do mês, foi implantado dentro deste controle um limite de gasto para os diferentes setores, também dividindo dentro dos setores em centro de custos. Desta forma, sempre que for necessário gastar algum recurso financeiro nos setores, é necessária aprovação da administração.

Junto a este resultado, foi implantada nos processos da empresa uma reunião mensal entre a direção da empresa e o gerente do setor financeiro sobre o planejamento orçamentário da empresa. Nesta reunião são discutidos os valores gastos no mês anterior, tomando como base a previsão feita pelo controle orçamentário e confrontando com os valores que foram gastos. Com esta ação é possível, por exemplo, detectar e corrigir erros referente lançamentos contábeis, além de definir os limites de gastos para o mês seguinte dos setores, pegando como base a informação gerada de meses anteriores e a previsão de receita informada pelo controle de recebíveis.

Além disso, na mesma reunião é discutido o orçamento de meses seguintes, sendo que, baseado nas divergências encontradas nos meses passados, é realizado modificações no orçamento e/ou discutido ações para arrumar esta divergência para os próximos meses.

Com a implantação deste resultado, foi possível verificar na empresa uma diminuição significativa referente a falta de recursos para honrar suas obrigações, assim como um melhor aproveitamento do lucro apurado mensalmente pela empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os controles internos possuem grande relevância para toda e qualquer empresa, pois auxilia na gestão estratégica da mesma a alcançar seus objetivos traçados.

Importante ressaltar que os controles internos, ferramentas utilizadas para geração das informações contábeis, controle de processos e prevenção de irregularidades, são indispensáveis para o bom desenvolvimento das empresas. Estes controles servem para agregar confiabilidade às informações contábeis geradas, auxiliando os gestores no processo decisório.

Este estudo foi desenvolvido com o intuito de entender as contribuições que o controle interno pode oferecer para a gestão de uma empresa, tanto no auxílio ao desenvolvimento da mesma como na prevenção de irregularidades.

Para este trabalho foi verificado que após a implantação dos controles internos na empresa, a mesma passou a apresentar resultados melhores nos setores em que foram implantados. Além disso, foi verificado que estes controles ocasionaram reflexos positivos nos demais setores da empresa.

No decorrer da pesquisa pode-se perceber várias contribuições do controle interno em toda a organização. No setor de estoque, foi verificado melhor aproveitamento do espaço físico e menor perda de estoque por má armazenagem e prazos de validade.

Já no setor de compras, foi observado melhor qualidade nas compras de fornecedores, assim como redução de custos por melhor controle da quantidade no estoque. Aliado a isso, também foi implantado o processo de recebimento de mercadorias, facilitando assim o lançamento no estoque, reduzindo a divergência de informação entre estoque físico e controle no sistema.

O setor financeiro, após implantação do controle de recebíveis, apresentou resultados positivos quanto a recebimento de faturas vencidas, assim como nos valores referente a vendas em cartão. Junto a isso, foi implantado a conciliação bancária que facilitou a geração de informações úteis para o controle orçamentário.

O controle orçamentário, último controle observado neste trabalho, verificou a empresa maior confiabilidade quanto a receitas, despesas e custos futuros, os gestores da organização maior confiabilidade no processo decisório quando a aplicação dos recursos da empresa.

Este trabalho apresentou como limitações para a sua execução o acesso as informações documentais necessárias para análise dos controles existentes, visto que por se tratar de informações estratégicas da empresa, houve certa relutância em entregar estes dados vitais.

Desta forma, concluiu-se a pesquisa, verificando que a implantação de controles internos na empresa oferece grandes contribuições para a empresa, podendo ser utilizados de várias formas. Enfatiza-se a importância da integração entre os controles utilizados, visto que unir as informações dos diversos setores de uma empresa pode garantir a administração uma visão mais completa e confiável sobre a situação da empresa.

Por fim, recomenda-se a realização de novos trabalhos acadêmicos que possam aprofundar esta pesquisa sobre a utilização de controles internos na gestão empresarial, apontando os pontos de maior relevância para uma boa gestão baseada nas informações fornecidas pelos controles internos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ATTIE, W. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro, Campos, 2003.

CORONADO, O. **Contabilidade gerencial básica**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

FREITAS, E., PRODANOV, C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. São Leopoldo: Editora Feevale. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, S., MARION, J. C. **Contabilidade Comercial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

IUDÍCIBUS, S., MARION, J. C., FARIA, A. **Introdução à Teoria da Contabilidade - Para Graduação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

KAUARK, F., MANHÃES, F., MEDEIROS, C. **Metodologia da Pesquisa – Um guia prático**. Via Litterarum Editora, 2010.

MARION, J. C. **Contabilidade Básica: Atualizada Conforme os Pronunciamentos do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e as Normas Brasileiras de Contabilidade NBC TG 1000 e ITG 1000**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Empresarial: Texto**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

\_\_\_\_\_. **Introdução à contabilidade gerencial**. 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. Revista e atualizada, 2 ed. Cengage Learning Editores, 2013.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, M. C.. **Gestão estratégica**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.