

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS

KAREN SILVA KRUEGER

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA DE
SISTEMAS ELETRÔNICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES
INTERNOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2012

KAREN SILVA KRUEGER

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA DE
SISTEMAS ELETRÔNICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE
CONTROLES INTERNOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças – turma 2011.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA - PR

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): KAREN SILVA KRUEGER

TÍTULO DO TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA DE SISTEMAS ELETRÔNICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS


NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

O trabalho tem acompanhamento e a autora recebeu diversas contribuições, com o objetivo de fazer com que a pesquisa pudesse ser apresentada à empresa como uma forma de contribuição, pela oportunidade dada, para que fossem utilizados em estado de caso, o mais próximo possível da realidade da empresa.

NOTA: 85 (oitenta e cinco) ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO: Moisés Prates Silveira

NOTA: 85 (Oitenta e cinco) ASSINATURA: 

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO:

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer aquele que todos os dias está ao meu lado, me dando forças em todos os momentos, á Deus.

Ao meu esposo que me apoiou incondicionalmente nessa jornada, sempre ao meu lado me apoiando e me dando forças para continuar.

Ao Prof. Vicente Pacheco, pela sua importante contribuição em me orientar e assim fazer com que a conclusão desse trabalho fosse possível.

Aos amigos e colegas que me apoiaram nessa jornada, em especial a minha amiga Cristine Ramos, pois sua amizade foi muito importante nesse momento.

Aos familiares que me apoiaram.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná que com paciência e dedicação puderam proporcionar durante esse tempo uma nova experiência em minha vida.

Karen Silva Krueger

RESUMO

KRUEGER, Karen Silva. A importância da controladoria em uma empresa de sistemas eletrônicos para a implantação de controles internos. 2012. 32f. Monografia de Especialização em Contabilidade e Finanças, Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

O objetivo desse trabalho é demonstrar a importância do setor de controladoria em uma empresa de sistemas eletrônicos, o quanto poderá ajudar para um bom desenvolvimento da empresa e não sendo somente a importância da controladoria como a implantação de controles internos. Para um crescimento linear é muito importante que a empresa possua controles e procedimentos que irão auxiliar para que esse crescimento ocorra de maneira balanceada. A adaptação das áreas e separação das responsabilidades é um passo muito importante.

Palavras-chave: Controle, importância e procedimento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Tema	7
1.2	Problema e Questão da Pesquisa	7
1.3	Justificativa	8
1.4	Objetivos	8
1.4.1	Objetivo Geral	8
1.4.2	Objetivo Específico	8
1.5	Estrutura do trabalho	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Função a Controladoria	10
2.2	Missão da Controladoria	10
2.3	Controladoria nos Processos de Gestão	11
2.4	Função do Controller	11
3	INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA EM ANÁLISE	14
3.1	O Mercado	14
3.2	Missão, Visão e Valores	15
3.3	Planejamento Estratégico e Operacional da Empresa	15
4	PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS E ADAPTAÇÃO DE NOVAS ÁREAS	17
4.1	Organograma atual	17
4.2	Organograma projetado	18
4.3	Controles Internos da Empresa	18
4.3.1	Procedimentos para execução de Pagamentos	19
4.3.2	Procedimentos para salvaguarda de estoques	22
4.3.3	Procedimentos para os Bens de Ativo Fixo	24
4.3.4	Procedimentos para Fornecedores e Outras Contas a Pagar	26
4.3.5	Procedimentos para pagamentos através da Tesouraria Caixa	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Este trabalho demonstra a importância que um setor de controladoria tem para uma empresa. Nos tempos atuais a controladoria tem por dever gerar informações que visam assegurar os controles mais apurados sobre a verdadeira situação da empresa, não baseando-se apenas nos registros contábeis.

Com o passar do tempo aumenta-se cada vez mais a complexidade e a necessidade da contabilidade como instrumento, que proporciona os elementos necessários para uma boa administração e controle das operações.

O setor responsável para garantir o processo das informações corretas e que colabora para as decisões dos gestores é chamado de controladoria. Orienta as áreas para a tomada correta de decisões, mostra o objetivo de cada área, não se sobrepondo aos da organização.

As dissertações descritas no presente trabalho, visam principalmente desmistificar que apenas as empresas a partir de grande porte têm a necessidade de uma equipe de controladoria em sua organização.

Nos tempos atuais para atender a demanda de transformações que vem ocorrendo e para tornar-se uma empresa competitiva no mercado, deve-se aproveitar da melhor forma os recursos funcionais e os materiais que possui. A entidade de médio porte carece de uma equipe bem preparada de controladoria para gerar informações, as quais possibilitam a um crescimento maior em menor tempo.

1.2 Problema e Questão da Pesquisa

Por trás de uma informação segura está à busca pelo melhor controle para que seja gerada essa informação. Tratando-se de demonstração de resultados em

uma empresa, pode-se mencionar que a controladoria será a área que melhor lhe dará essa informação.

Diante da situação posta a questão em pesquisa é a seguinte: a importância da controladoria em uma empresa de sistemas eletrônicos para a implantação de controles internos.

1.3 Justificativa

É viável a realização dessa pesquisa, pois demonstra para os profissionais voltados a área contábil, à importância da área de controladoria em uma empresa de sistemas eletrônicos com base em seus controles internos. Pode-se assim visualizar melhor o que essa área desenvolve dentro de um contexto geral em uma empresa, e conseqüentemente os benefícios em longo prazo para o desenvolvimento da entidade.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é a importância da controladoria em uma empresa de sistemas eletrônicos para a implantação de controles internos, demonstra-se o quanto essa implantação há de melhor para aproveitar-se das áreas na obtenção dos resultados e confiabilidade das informações.

1.4.2 Objetivo Específico

Demonstra-se a importância da controladoria em uma empresa de sistemas eletrônicos no processo de transformação de dados em informações que são

utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionar a sustentação administrativa para aperfeiçoar os resultados esperados utilizando-se de controles internos.

1.5 Estrutura do trabalho

A monografia está dividida em cinco (05) etapas. Primeiramente apresenta-se a introdução do trabalho onde está discriminado sobre o estudo do trabalho, problema e questão de pesquisa assim como seu objetivo geral e específico.

O segundo capítulo demonstra-se o Referencial Teórico assim subdividido em: função da controladoria, sua missão, controladoria nos processos de gestão e a função do controles.

No terceiro capítulo relata-se sobre a empresa, sua visão, missão, valores, mercado de trabalho, planejamento estratégico e operacional da empresa.

O quarto capítulo refere-se a implantação dos controles internos e a adaptação de novas áreas na estrutura do organograma, mostrando-se como anteriormente eram as áreas e como fica após a nova estrutura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Função a Controladoria

Conforme Kanitz (1976, p. 7), o controlador pode:

ter varias funções, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus dirigentes. Apesar de, as vezes, ser confundido com o administrador financeiro, a função básica do controlador consiste em dirigir – e na maioria das vezes, implantar os sistemas de:

- Informação. Possivelmente o mais conhecido dos sistemas sob responsabilidade do controlador, Compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos etc...
- Motivação. O controlador age sobre o comportamento dos funcionários da empresa podendo motiva-los positiva ou negativamente. Cabe a elo prever o efeito de novos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- Coordenação. Através de suas funções, de certa forma centralizadora de informações, o controlador e o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa.
- Avaliação. Esta e, talvez, a mais difícil das funções do controlador. Saber interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado e bom. E, em caso negativo, identificar os pontos que precisam ser corrigidos.
- Planejamento. Avaliar o passado e uma das primeiras etapas para planejar o futuro. Um dos modelos mais simples de avaliação empresarial consiste em comparar os resultados reais alcançados com aqueles anteriormente planejados.
- Acompanhamento. Consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados, permitindo ao controlador interferir para corrigir as falhas ou então para se certificar de que o planejamento não poderá ser cumprido.

No resumo geral, na visão de Kanitz, pode-se dizer que a função da controladoria é controlar, motivar, coordenar, avaliar e planejar sempre acompanhando os processos para que sejam concluídos com êxito.

2.2 Missão da Controladoria

Unidade administrativa que dentro da empresa, através da ciência contábil e sistema de informação, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa.

Conforme Figueiredo e Caggiano (2006, p. 26) afirmam que “a Missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

2.3 Controladoria nos Processos de Gestão

Conforme Perez Júnior, Pestana e Franco (1997, p. 37) fala que o “ processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle”.

Essas informações de planejamento e controle necessitam de sistemas de informações que suportem essas decisões. O papel da controladoria é assessorar as diversas gestões da empresa fornecendo mensurações das alternativas econômicas, por meio de uma visão sistêmica, integrando as informações e reportando-as para facilitar o processo decisório.

Cabe ao responsável pela controladoria exercer a função de perito ou juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente a conclusão dos números e medições.

A controladoria é a responsável para que haja uma harmonia na gestão de negócios de uma empresa. Para isso há necessidade de criação, implantação, manutenção dos sistemas de informação para que deem suporte ao processo de planejamento e controle.

2.4 Função do *Controller*

A função do *controller* é diferente para cada ramo e atividade da empresa. Cada qual opta em estruturar da maneira que melhor o favoreça.

Sua função é:

- Planejar;

- Organizar;
- Dirigir;
- Controlar.

Para Perez Júnior, Pestana e Franco (1997, p.35) o *controller* é “gerente de contabilidade” ou de um “contador geral”, o qual se situaria na estrutura organizacional como um órgão linha, normalmente se subordinando ao principal executivo financeiro da empresa.

Porém em essência o *controller* deve ter uma visão proativa, dirigida para o futuro. Ter capacidade de prever os problemas que irão surgir e obter informações necessárias para resolver. Capacidade para tomar iniciativa na elaboração de relatórios quando necessários de maneira rápida porém, com informações de confiança.

Fornecer informações necessárias para cada tipo de usuário e repassá-las de modo que possa ser compreendido por cada qual. Quando possível exercer a função de consultor ou conselheiro na busca de soluções para os problemas. Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários. Capacidade de “vender” ideias e não impor suas opiniões.

O *controller* é responsável pelas seguintes áreas e funções:

- Contabilidade geral; fiscal e de custos;
- Controle patrimonial;
- Orçamentos;
- Auditoria Interna de processos;
- Administrativa-financeira.

Conforme Figueiredo e Caggioano (2007, p.28), *controller* é:

o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

O *controller* atua ligado diretamente a alta administração, sempre selecionando e filtrando as informações necessárias nos departamentos para uma tomada de decisões. Avalia o contexto geral dessas informações com o planejado e verifica os resultados obtidos.

Perante esse contexto, a função do *controller* é garantir a perfeita realização dos processos de decisão, acompanhando e controlando as atividades da empresa.

3 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA EM ANÁLISE

A empresa em estudo é do ramo de venda de *software* em Sistema de Posicionamento Global (GPS), localizada em São José dos Pinhais – Paraná, atualmente possui um número de nove funcionários e seis sócios.

Desde 2003, a Agres Sistemas Eletrônicos Ltda. é pioneira em soluções para a agricultura de precisão com tecnologia nacional. O portfólio Agronave busca aumentar a lucratividade do produtor rural com barras de luz inteligente, computador de bordo com controle de seção e piloto automático. Além de qualidade e performance de padrão internacional, a entidade oferece suporte técnico eficiente e personalizado.

Em 2010, a Agres Sistemas Eletrônicos Ltda. passou por constantes mudanças. Foi adquirida em 51% por uma empresa do ramo de pulverizadores, onde tornou-se a única fornecedora de Sistema de Posicionamento Global (GPS) dessa empresa, tendo somente a mesma como cliente.

Perante essa situação a empresa teve a possibilidade de crescimento, aumentando seu quadro funcional e seu faturamento.

3.1 O Mercado

É uma entidade focada em fornecer equipamentos e soluções de tecnologia para o produtor rural.

Uma empresa jovem que utiliza conhecimento e capacidade nacional para desenvolver seus produtos de nível internacional de qualidade e performance.

Buscando parcerias e clientes estratégicos, a Agres vem crescendo em faturamento, portfólio de produtos e abrangência nacional.

3.2 Missão, Visão e Valores

Missão: Formar uma parceria com os produtores rurais para ajudar na expansão dos seus negócios. Conquistar, manter a confiança e o respeito dos clientes através da excelência na qualidade dos produtos, no atendimento e no suporte. Investindo em profissionais de alto desempenho que sejam compatíveis com o alto nível técnico dos produtos.

Visão: Até 2014 ser reconhecida pelos clientes como o melhor fornecedor nacional de tecnologia rural, pela qualidade dos produtos, pela proximidade e suporte ao cliente.

Valores:

- Perseguir a inovação e melhoria constante nos produtos, processos e atividades.
- Respeitar, e ser honesto, com os clientes, fornecedores, empregados e com a empresa.
- Manter a qualidade dos produtos e serviços.
- Ter orgulho da empresa e do seu trabalho.
- Respeitar sua qualidade de vida, seus limites pessoais e valores familiares.
- Contribuir para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

3.3 Planejamento Estratégico e Operacional da Empresa

O planejamento é um processo dinâmico, associado ao controle permanente. Quando não há planejamento não pode haver controle.

Planejar significa reduzir as incertezas e os riscos envolvidos no processo decisório, deve-se interagir permanentemente com o controle para uma avaliação fiel do desempenho da empresa e das áreas.

Para ter-se um bom resultado em um planejamento o *controller* deve observar:

- A determinação da missão da empresa;
- A análise ambiental, que inclui:
 - a) identificação dos fatores-chave (ou fatores críticos) de sucesso.
 - b) a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas.
- O estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos.
- A determinação de estratégias e
- A avaliação destas estratégias.

Em síntese:

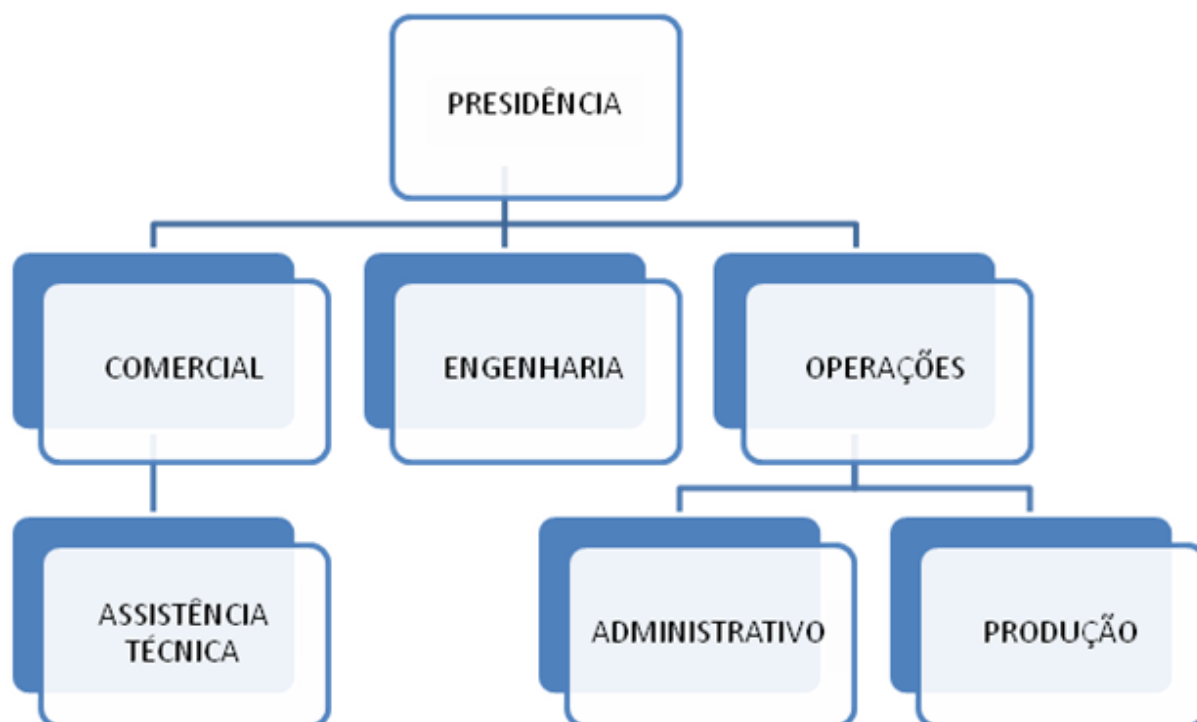
- Representar uma necessidade real, coerente com a missão da entidade;
- Representar uma prioridade dentro do conjunto de necessidades;
- Ser claro, definido, concreto e viável técnica e economicamente;
- Ser desafiador.

4 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS E ADAPTAÇÃO DE NOVAS ÁREAS

Apresenta-se a administração, o conceito de controles internos e as adaptações que devem ser feitas em relação a abertura das novas áreas, esclarecendo-se e deixando-se o mais claro possível o objetivo dessa implantação de controles internos e, também qualquer dúvidas referentes as novas áreas.

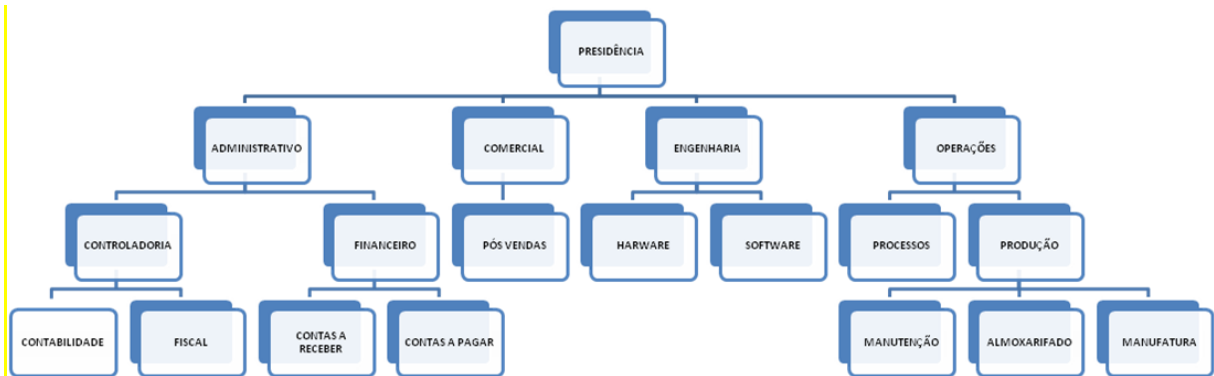
Primeiramente mostra-se a situação atual da empresa através de um organograma e, em seguida a sua situação projetada. Divide-se em áreas e contribui assim para melhor centralizar as tarefas de cada área e implantar os controles internos.

4.1 Organograma atual



Fonte: http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1554/tipos_de_organograma

4.2 Organograma projetado



Fonte: http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1554/tipos_de_organograma

A partir desse novo organograma, realiza-se a implantação dos controles internos.

4.3 Controles Internos da Empresa

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

Constata-se através de uma análise por setores, que a empresa não possui controles internos formalizados. Visando adequar a empresa para melhor qualidade e confiabilidade das informações geradas, nesse primeiro momento o *contador que irá* executar a implantação e a formalização dos seguintes controles internos:

4.3.1 Procedimentos para execução de Pagamentos

Estoques - Almoxarifado

- a) definir a quantidade mínima e máxima de estoque de cada produto;
- b) quando o estoque atinge quantidade mínima surge-se à necessidade de compra;
- c) emitir diariamente um relatório dos produtos que atingiram a quantidade mínima, o qual será enviado, através de requisição, devidamente autorizado, para o setor de compra de materiais.

Estoques de Matérias-primas

- a) separar o estoque de matérias-primas do almoxarifado, mas mantê-lo próximo;
- b) definir o estoque mínimo, médio (ideal) e máximo;
- c) encaminhar para o setor de produção quando atinge o estoque mínimo;
- d) planejar a compra de matérias-primas, através do setor de produção, com pessoas devidamente autorizadas.

Requisições para Compras

- a) efetuar as requisições de compra que deve conter os seguintes dados:
 - controle numérico;
 - data;
 - constar a quantidade e as especificações detalhadas de cada produto;
 - identificar o setor;
 - assinatura do requisitante (almoxarifado) e do responsável pelo setor;
 - assinatura do estoque de produção, engenheiro de produção, responsável pelo setor de produção.

Ordem de compra

a) o comprador da empresa, mediante a requisição, abre a Ordem de Compra, que deve conter:

- data;
- numeração;
- quantidade e especificações dos produtos;
- identificação do setor;
- cotações de preços;
- o valor unitário, valor total e as condições gerais de pagamento e de qualidade do produto, negociadas com o fornecedor selecionado pela empresa;
- assinatura do engenheiro de produção ou responsável;
- assinatura do gerente de produção;
- assinatura do responsável pelo orçamento ou pelo fluxo de caixa;
- assinatura do comprador.

b) manter controle das ordens de compras em aberto;

c) constar na nota fiscal de aquisição o número da ordem de compras;

d) ao chegar o produto comprado, deve ser recebido em setor específico que será chamado de recepção.

Recepção

a) conferir as mercadorias e encaminhar para o almoxarifado ou para o estoque de matérias-primas;

b) pela ordem de compra os funcionários da recepção conferem:

- a quantidade - as especificações - o acondicionamento e a qualidade dos produtos;
- carimbam e assinam a nota fiscal, deixando evidências que a mercadoria constante da nota fiscal foi recebida;

Almoxarifado e estoque de matérias-primas

- a) conduzir os produtos até o responsável pelo controle de estoques da empresa (almoxarifado ou estoque de matérias-primas);
- b) o almoxarifado (ou estoque de matérias-primas) confere novamente as quantidades e qualidade do produto;
- c) o registro (*input*) no estoque será efetuado por pessoa independente do setor de estoque;
- d) o responsável pelo estoque tem acesso para alterar a quantidade de mercadoria no estoque;
- e) ao imputar os dados no estoque, o sistema fará a integração com o contas a pagar, que será parcialmente bloqueado para análise do processo.

Contas a pagar

Encaminha a nota fiscal ao contas a pagar que:

- a) mediante a ordem de compra e requisição, o funcionário confere o preço unitário, o preço total, os descontos e os prazos de pagamentos, etc.;
- b) a nota fiscal e ordem de compra seguirão para assinatura do responsável;
- c) após verificar que todo o procedimento foi efetuado e está em ordem, é liberado o sistema de contas a pagar;
- d) o setor de contas a pagar não pode efetuar lançamentos no sistema, somente pode aprovar lançamentos efetuados por outros setores;
- e) as baixas também devem ser feitas por pessoal alheio ao contas a pagar, cabendo a este setor somente conferir e autorizar o pagamento.

Pagamento

- a) o contas a pagar emite um espelho (relatório) dos fornecedores que estão autorizados ao pagamento;
- b) O contas a pagar emite cheque nominal ao fornecedor ou realiza a implantação do pagamento no banco;

c) diretores e procuradores assinam o cheque ou autorizam o pagamento no banco.

Contabilidade

a) a contabilidade concilia os códigos, despesas e custos e, verificam se foram apropriados corretamente pelos outros setores (contabilidade integrada) e se há diferença entre o relatório de contas a pagar e os saldos contábeis.

4.3.2 Procedimentos para salvaguarda de estoques

a) a empresa deve organizar, no sentido de controle e vigilância permanente de seus estoques, quanto à guarda e movimentação;

b) os estoques mantidos pela empresa estão sob controle e responsabilidade de pessoal adequado;

c) os locais de armazenagem ou estocagem são adequados quanto a:

- roubo, fogo, perdas, extravios, etc.

- inacessibilidade de terceiros, não autorizados.

d) os sistemas de controles devem evitar as entradas e as saídas de estoques sem documentação suficiente e aprovada.

Inventários

a) efetuar contagens pelo menos uma vez ao ano, seguindo o sistema de inventários permanentes rotativos;

b) emitir instruções por escrito para a realização dos inventários;

c) entregar com antecipação, para apreciação e discussão, cópias das referidas instruções ao pessoal que participa dos inventários - à contabilidade - à auditoria interna;

d) são designados como responsáveis pela supervisão, controle e execução dos inventários, pessoas que sejam:

- alheias à custódia e registro dos estoques - competentes para identificar os produtos, mercadorias, matérias-primas, etc., bem como o estágio de produtos em elaboração.

e) planejamento dos inventários prevê, entre outros procedimentos:

- utilizar de etiquetas, inclusive para segunda contagem, bem como o controle de sua sequência numérica - extensão das contagens para os itens embalados, encaixotados, etc. - medidas para evitar duplicidade ou omissão na contagem (marcação dos itens contados, colocação de fichas, etiquetas, etc.) - assinaturas ou vistos nas planilhas ou etiquetas de contagem, indicando inclusive aprovação para alterações - acompanhamento da auditoria interna - que as etiquetas somente sejam recolhidas após a evidência de visto de pessoal habilitado, denotando adequação quanto ao seu preenchimento - que antes de ser iniciada uma nova contagem sejam retiradas as etiquetas da contagem anterior - que sejam efetuadas provas para se certificar que todos os estoques foram inventariados;

f) as planilhas, fichas ou etiquetas de contagem são numeradas tipograficamente;

g) efetuar uma arrumação prévia das áreas a serem inventariadas;

h) os estoques a serem inventariados são previamente dispostos, de modo a facilitar a contagem;

i) utilizar métodos adequados de pesagem, contagem, registro, etc., bem como meios de identificação dos estoques e do estágio de produto em elaboração;

j) efetuar o fechamento prévio dos registros de entradas e saídas de materiais, bem como a anotação do último número de cada documento referente à movimentação dos estoques;

k) efetuar uma adequada segregação física dos estoques nos setores de recepção e expedição;

l) adotar medidas para minimizar e controlar a movimentação dos estoques durante a contagem, inclusive, se for necessário, interrompendo-se as atividades;

m) identificar e segregar os estoques obsoletos, inservíveis ou invendáveis, bem como das sucatas;

n) a respeito dos estoques próprios em poder de terceiros efetuar a sua contagem através de pedidos de confirmação;

o) efetuar uma segregação adequada dos estoques de terceiros e sua contagem;

p) procedimentos após a contagem:

- observar a conservação das planilhas, fichas ou etiquetas da contagem - confirmar se toda planilha, fichas ou etiquetas entregues foram devolvidas, inclusive quanto às canceladas - conferir os dados da contagem contra os registros ou fichas de estoques, com evidência nestas – analisar as evidências de autorização para alterar os registros ou fichas de estoques em função dos resultados da contagem - investigar as diferenças mais importantes entre os dados da contagem com os registros ou fichas de estoque - adotar procedimentos para confronto dos dados da contagem com registros ou fichas intermediárias de estoques (fichas de prateleiras, de almoxarifado ou outras), com evidência nestas fichas.

4.3.3 Procedimentos para os Bens de Ativo Fixo

- a) a empresa deve ter um sistema de controle e registro individual dos bens do imobilizado;
- b) o sistema de controle deve prever :
- estabelecimento de responsabilidade funcional sobre os bens locados às várias áreas da empresa;
 - assinatura de termos de responsabilidade pelos bens locados - autorização prévia para a movimentação dos bens, interna e externamente;
 - identificação dos bens mediante sistema de numeração ou codificação (chapas metálicas, impressão, etc.);
- c) o sistema de registro deve indicar:
- identificação e individualização das características dos bens;
 - localização e movimentação dos bens;
 - valores de custo ou aquisição, de depreciação e amortização, de correção monetária, de capitalização, residuais e de alienações e baixas;
 - dados identificativos da documentação suporte;
 - as taxas de depreciação ou amortização.

d) todos os bens da empresa devem trazer plaqueta de identificação. A qual deve obedecer a uma ordem numérica sequencial, em que a duplicidade de registros não deve existir;

e) a movimentação de bens entre os vários centros de custos da empresa deve ser disciplinada e formalizada a fim de manter o controle sobre a localização deles. As contas do razão são balanceadas periodicamente contra o sistema de registro referido, por pessoal da contabilidade;

f) a definição do que deve ser imobilizado deve seguir os preceitos legais, assim como os métodos de depreciação;

g) inventariar periodicamente os bens e o resultado confrontado com os registros individuais e com o razão contábil;

h) o resultado do balanceamento e confronto mencionados é:

- relatado a pessoal responsável, quanto às faltas constatadas;
- origina ajustes nas posições contábil e subsidiária, com autorizações prévias para o caso das faltas verificadas.

i) as aquisições ou acréscimos são efetuados:

- mediante ordens de compra devidamente aprovadas;
- mediante cotações de preços ou solicitação de orçamento;
- mediante autorização prévia de pessoal competente para tal, devidamente evidenciada.

j) existe uma política definida para:

- definição de montantes e itens que não devam ser imobilizados, inclusive para fins fiscais.

k) essa diferenciação e definição ficam evidenciadas na documentação suporte das despesas ou aquisições, por pessoal competente para tal;

l) as baixas são efetivadas mediante memorando ou requisições aprovados pela direção, esses documentos indicam:

- os motivos das baixas e identificam perfeitamente os bens;
- são documentadas por notas fiscais, nos casos aplicáveis;
- são informadas imediatamente para fins de exclusão em cobertura de seguros.

m) a venda ou baixa de qualquer ativo da empresa deve ser expressa e formalmente aprovada pela Diretoria ou Controladoria.

4.3.4 Procedimentos para Fornecedores e Outras Contas a Pagar

Fornecedores

A contabilidade e o setor de contas a pagar estão adequadamente organizados, no sentido de manter as obrigações sobre constante controle e vigilância, quanto a:

- a) posições e vencimentos dos títulos;
- b) registros adequados, suficientes e em tempo hábil;
- c) prevenção em relação aos pagamentos indevidos, em atraso ou em duplicidade;
- d) existência de um sistema adequado para registro e controle das contas a pagar em geral, especialmente quanto a (descrever como se processa);
- e) compras e despesas de menor valor, executados fora do alcance dos controles estabelecidos para as principais ou de maior vulto;
- f) conferências de preços, quantidades, entradas e consumo, autorizações, etc.;
- g) manter os registros e controles do contas a pagar de forma inacessível ao pessoal ligado a:
 - preparação e emissão de ordens de compra;
 - recepção, controle e registro de estoques;
 - pagamentos (caixa).
- h) o setor de contas a pagar deve efetuar análises e resumos mensais adequados, indicando:
 - composição dos saldos por títulos em aberto;
 - números dos títulos, valores e vencimentos;
 - faixas de vencimentos (vencidos e a vencer);
 - portadores dos títulos (em carteira, em cobrança, caucionados, descontados, etc.).
- i) as análises e resumos são enviados à contabilidade, para conciliação mensal, sendo investigadas e corrigidas eventuais diferenças existentes, de forma evidenciada;
- j) a documentação da compra será conferida e aprovada para pagamento após verificar se existem evidências e quem confere e aprova;
- k) a pessoa encarregada de efetuar a conferência é independente de:

- preparar e emitir as ordens de compra;
- recepcionar, controlar e registrar os estoques;
- efetuar pagamentos pelo caixa.

l) adotar uma política prevendo que, sempre que possível, as obrigações sejam pagas em datas que possibilitem aproveitar os descontos vantajosos por pagamentos antecipados.

Outras Contas a Pagar

A contabilidade mantém, sobre as demais contas a pagar:

- a) revisão mensal, investigando-se contas com saldos antigos, sem movimentação ou devedores;
- b) conciliações mensais com registros mantidos em outros setores da empresa;
- c) conciliações mensais com extratos de contas de empresas ligadas;
- d) a contabilidade deverá preparar análises demonstrativas mensais das posições das contas, indicando, por credor ou conta:
 - datas, históricos da natureza da operação, números dos documentos, saldos e valores que os compõem;
 - prazos efetivos ou previstos para pagamento;
 - os encargos (juros, correção monetária, variação cambial, etc.) incidentes sobre as contas, por força legal ou contratual, nos quais serão calculados e conferidos devidamente e mantidas as memórias de cálculos com evidência da conferência.
- e) para suporte aos lançamentos nestas contas a contabilidade deverá exigir:
 - documentação conveniente, devidamente preenchida e assinada pelo beneficiário;
 - conferência e aprovação por pessoa responsável;
 - documentação evidenciada quanto aos vencimentos, mesmo que previstos;
 - revisão e aprovação por pessoal adequado;
 - conferência com a devida documentação adequada e aprovada;
 - evitar pagamentos indevidos, em atraso ou em duplicidade.

4.3.5 Procedimentos para pagamentos através da Tesouraria Caixa

Manter o Boletim ou outros livros de caixa para suportar o registro das operações do caixa. Tais boletins ou outros livros de caixa devem conter:

- a) vistos do caixa responsável, vistos de aprovação superior e evidências de conferências de somas e apuração dos saldos;
- b) composição dos valores constantes no caixa: vales, cheques, dinheiro, etc. - numeração dos boletins;
- c) os pagamentos efetuados pelo caixa devem estar suportados por documentos hábeis. Os documentos devem conter:
 - visto do responsável que autorizou a realização do gasto;
 - visto do responsável que autorizou o pagamento;
 - carimbo de "PAGO", com o objetivo de evitar futuras reapresentações do mesmo documento.
- d) efetuar revisões internas das operações de caixa;
- e) as funções do Caixa devem ser limitadas às específicas de caixa;
- f) o acesso do caixa deve ser vedado aos registros contábeis e das contas de clientes;
- g) a custódia de cheques pré-datados e outros títulos a receber de valor devem ser de responsabilidade de funcionário alheio ao caixa;
- h) local adequado de instalação do caixa, quanto a:
 - funcionalidade;
 - proteção (guarda, trânsito de numerário interna e externamente e inacessibilidade de terceiros);
 - adotar medidas de segurança quanto a roubo e fogo.

Bancos

Os sistemas de pagamentos evitam que os mesmos sejam consumados sem conferência e aprovações prévias, obedecidos os esquemas de autorizações e

assinaturas de cheques. Tendo em vista, que já foram efetuados todos os procedimentos anteriores de controle interno:

a) requisição de compras e aprovação da requisição de compras (necessidade), ordem de compra (cotações de preços) e autorização da compra, recepção da mercadoria e encaminhamento para o Contas a Pagar. Jamais o responsável pela tesouraria deve autorizar o pagamento (a autorização do pagamento deve ser feita por pessoa independente da tesouraria);

b) o estoque de talões de cheques e os em uso devem ser controlados e inspecionados, de maneira evitar sua utilização indevida, bem como mantidos em cofre, com acesso restrito. É proibida a assinatura de cheques em branco e ao portador. Os cheques para reembolso ou suprimento são emitidos sob a forma nominal ao caixa. Os cheques devem ser cruzados antes de serem encaminhados para assinatura. Os cheques são emitidos com cópias e estas deverão:

- conter as rubricas dos assinantes dos cheques;
- conter as destinações adequadas da finalidade da emissão dos cheques.

c) os cheques serão emitidos em sequência numérica;

d) rasgados nos espaços das assinaturas quando cancelados;

e) conservados a fim de controle da sequência numérica;

f) a documentação suporte de pagamento deve ser controlada e:

- apresentada junto aos cheques encaminhados para assinatura;
- revisada pelos assinantes dos cheques, com evidências dessa revisão;
- cancelada adequadamente para evitar reapresentação (apor carimbo ou inscrição equivalente que o documento já foi pago, para não ser novamente apresentado para cobrança).

g) o cancelamento da documentação, antes referido, deve ser efetuado pelos próprios assinantes dos cheques ou na sua presença;

h) os cheques emitidos para pagamentos em geral, inclusive para depósitos, suprimentos de caixa, etc. deverão ser:

- assinados mediante sistema atribuído em função de valores (por um diretor, por um procurador, por um diretor e um procurador);

i) os cheques devem ser entregues diretamente ao recebedor, sem intermediações de outras pessoas;

j) quando os cheques forem emitidos para o pagamento de várias contas, deve constar no seu verso e na cópia dos cheques a especificação das mesmas;

k) fixar limite para pagamentos em dinheiro:

- os adiantamentos, inclusive para despesas, serão previamente autorizados por funcionários responsáveis;

- emitir e assinar adequadamente os recibos ou vales para posterior apresentação dos documentos de despesa;

- definir prazos para liquidação ou prestação de contas e de adiantamento de viagens.

l) é vedado ao caixa descontar cheques de funcionários ou terceiros a não ser mediante:

- autorização previamente por pessoal responsável.

m) adoção de segregação de funções:

- preparação de cheques (Tesouraria);

- aprovação de despesas (Diretor Operacional ou Responsável);

- assinatura de cheques (Diretor Financeiro ou Procurador).

n) o pagamento de quaisquer despesas, mesmo as decorrentes de instrumentos contratuais, deve ser precedido por análise adequada pelos departamentos responsáveis;

o) o número de assinaturas e as pessoas autorizadas a assinar documentos devem constar em documentos legais (procurações, alterações contratuais);

p) depois de pagos, todos os documentos devem ser inutilizados, a fim de evitar sua reapresentação;

q) os cheques, depois de assinados, não devem retornar às pessoas que os prepararam;

r) aprovação para pagamentos de despesas deve obedecer aos limites estabelecidos conforme diversos níveis hierárquicos. O departamento de contas a pagar deve estar ciente dos limites estabelecidos, e efetuar as checagens devidas;

s) o processo de assinatura de borderôs de pagamentos deve ser o mesmo adotado para a assinatura de cheques;

t) outras considerações sobre Bancos:

- os bancos são oficialmente e imediatamente informados quanto aos procuradores que deixam a empresa;

- os extratos bancários recebidos são entregues diretamente ao responsável pelas conciliações bancárias.

u) os serviços de conciliações bancárias são:

- efetuados mensalmente e mantidos de forma atualizada;

- elaborados por funcionário que não intervém na preparação, aprovação ou assinatura de cheques nem no manuseio do numerário;

- preparados em formulários adequados, indicando natureza, idade e datas de regularização das pendências;

- providências no sentido de eliminar as pendências o mais prontamente possível - comparação de datas dos registros nos extratos e na contabilidade.

v) toda conta bancária deve ser previamente autorizada pela Diretoria, e todas as contas devem ter sua finalidade justificada. Não deverão ser mantidas contas bancárias inativas. Os funcionários com alta responsabilidade sobre numerários devem estar afiançados e cobertos por seguro e também devem gozar suas férias anualmente, sendo suas funções exercidas por pessoal substituto. A responsabilidade de recebimento de depósitos de valores deve estar centralizada no menor número possível de pessoas, e as funções devem estar segregadas. Deve haver registros independentes da contabilidade na Tesouraria, sobre títulos e valores mantidos no departamento, e periodicamente deve haver um procedimento de contagem e conciliação com a contabilidade;

x) todo e qualquer empréstimo bancário deve ser aprovado pela Diretoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização desse trabalho inicialmente foi feito uma abordagem sobre o conceito da controladoria e a função do *controller*. Passamos a analisar o planejamento estratégico da empresa e assim poder realizar as devidas alterações.

Embora a empresa em análise atue no mercado de *software* há quase 10 (dez) anos, ainda não possui uma área de controladoria e controles internos formalizados e estruturados. O trabalho em debate demonstra a necessidade e a importância da implantação dos respectivos assuntos abordados para que a longo prazo obtenha-se os resultados desejados.

A empresa almeja para os próximos 2 (dois) anos um reconhecimento por seus clientes como: o melhor fornecedor nacional no ramo de tecnologia rural. No entanto para atingir este objetivo há necessidade de possuir informações fidedignas produzidas através de relatórios e planejamentos desenvolvidos pela área de controladoria, aliadas com os demais departamentos.

Após verificar a estrutura, os controles internos que a entidade possui atualmente e os objetivos traçados, a abertura das áreas será fundamental para auxiliar melhor a direção que a empresa deverá tomar.

Este estudo demonstra de um modo geral que independente do ramo de atividade e do porte da empresa, para obter-se os resultados desejados há premência de bons controles internos formalizados aliados com o suporte de um contador ou *controller*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Um Curso Moderno e Completo**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**, São Paulo: Atlas, 2002.

PEREZ Jr, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática** 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.