

O uso do Controle Interno como Ferramenta Gerencial: Um Estudo em um Frigorífico de Pequeno Porte Abatedor de Bovinos

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10491829>

Tiago Alves Barbosa

Mestrando em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia - UFBA

Universidade Federal da Bahia - UFBA

tiagobarbosa@ufba.br

<https://orcid.org/0000-0001-9575-3491>

Resumo

O presente estudo busca analisar os controles internos e suas contribuições no processo gerencial de um frigorífico de pequeno porte abatedor de bovinos. Foi realizada uma entrevista com o gerente geral da empresa para obtenção das informações necessárias e visitas à empresa com o propósito de observar os processos e analisar documentos. Verificou-se que, na visão dos gestores, a empresa utiliza um sistema de controle interno de forma satisfatória no processo de gerenciamento, implantado nos setores de faturamento, fiscal, cobrança, financeiro, compras e abate. Entretanto, possui aspectos que podem ser melhorados, como a não utilização das informações contábeis em todo o processo do sistema de controle interno, a realização das operações do setor de compras por apenas um funcionário e um sistema de gestão nesse setor. A empresa realiza avaliações periódicas para constatar os resultados e verificar se as informações advindas dos setores são verdadeiras, para utilizá-las no processo gerencial e de tomada de decisão. Foi possível verificar que o controle interno existente na entidade contribui no processo gerencial, pois consegue atender às principais necessidades das áreas existentes na empresa, como controlar custos e perdas, aumentar o faturamento, controlar os recebimentos, garantir a satisfação do cliente, melhorar a qualidade dos serviços e produtos, efetuar compras por necessidade, recolher menos impostos de forma lícita e atender à legislação sanitária vigente.

Palavras-chave: Controle interno. Ferramenta gerencial. Tomada de decisão.

The use of Internal Control as a Management Tool: A Study in a Small Cattle Slaughtering Plant

Abstract

The present study seeks to analyze the internal controls and their contributions in the management process of a small-sized beef slaughterhouse. An interview was conducted with the company's general manager to obtain the necessary information and visits to the company with the purpose of observing the processes and analyzing documents. It was verified that, in the managers' view, the company uses an internal control system in a satisfactory way in the management process, being implemented in the billing, fiscal, collection, financial, purchasing and slaughtering sectors. However, there are aspects that can be improved, such as the non-use of accounting information in the entire process of the internal control system, the fact that the operations of the purchasing sector are carried out by only one employee, and a management system in this sector. The company performs periodic evaluations to check the results and verify if the information coming from the sectors is true to be used in the management and decision making process. It was possible to verify that the internal control existing in the entity contributes to the management process, because it is able to meet the main needs of the existing areas in the company, such as controlling costs and losses, increasing billing, controlling receipts, ensuring customer satisfaction, improving the quality of services and products, making purchases by necessity, collecting less taxes lawfully, and meeting the current health legislation.

Keywords: Internal control. Management tool. Decision making.

1 Introdução

O controle interno configura-se como elemento fundamental no processo de gerenciamento das empresas. Dessa maneira, podem contribuir para que alcancem os objetivos traçados em suas atividades (NASCIMENTO; GOMES; OLIVEIRA, 2020). As empresas, independentemente do ramo de atuação, necessitam de um gerenciamento adequado para que possam prosseguir e permanecer ativas. Nesse contexto, o controle interno apresenta-se como aliado nos processos gerenciais das organizações em toda a sua estrutura, pois, ao serem aplicados de forma planejada e organizada, podem contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis (POTJANAJARUWIT, 2022).

Em relação ao setor de abates de bovinos, o Brasil é considerado um dos principais produtores e contribui de forma significativa para o crescimento econômico (SCHWERTNER *et al.*, 2022). Devido à importância que possui nos cenários interno e externo, e tendo em vista que as empresas precisam ser competitivas no mercado e conseqüentemente aumentar suas receitas, é necessário que disponham de ferramentas gerenciais que auxiliem no processo decisório. Dessa forma, controles internos podem impulsionar as empresas do setor, tornando-as mais organizadas e com melhor gestão (SILVA *et al.*, 2018).

Nesse cenário, evidencia-se a importância do controle interno como ferramenta gerencial, visto que proporciona aos gestores o acesso a informações que contribuam com a tomada de decisões, além de contribuir com o processo de controle de gastos, evitando-se desperdícios e colaborando com a obtenção de uma gestão mais eficiente (BARBOSA; SANTOS, 2019). Assim, os mecanismos utilizados nos processos gerenciais promovem o desenvolvimento empresarial (THIESEN; THEISS, 2020). Além disso, podem suprir as carências de informações consistentes e tempestivas, essenciais para um gerenciamento eficaz (POTJANAJARUWIT, 2022).

Faz-se necessário, portanto, verificar se a implantação dessa ferramenta contribui de fato com o desenvolvimento gerencial. Nesse caso, há o seguinte problema de pesquisa: **como os controles internos existentes em um frigorífico de pequeno porte, abatedor de bovinos, são utilizados para otimizar informações gerenciais?**

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar os controles internos e suas contribuições no processo gerencial da empresa estudada. De forma específica, buscou-se identificar os controles internos existentes nos setores; analisar a utilidade do uso dos controles

internos e sua eficiência no processo gerencial; analisar as ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa, oriundas do uso dos controles internos.

Este estudo se justifica pela importância dos controles internos na confirmação das informações contábeis, financeiras e administrativas, tendo em vista que as empresas buscam por informações confiáveis que contribuam com a excelência empresarial e a tomada de decisão (VIEIRA, 2023). As motivações deste artigo foram a escassez de estudos relacionados ao controle interno em empresas de pequeno porte do setor de frigoríficos e pelo fato de a empresa analisada contribuir para o crescimento econômico da região, visto que movimenta o comércio regional, pois proporciona a produção de produtos vistoriados, sendo a única no local que possui autorização legal e sanitária para o setor de abates de bovinos, e por gerar empregos diretos e indiretos. Além disso, pela literatura apontar a importância e os impactos do uso dos controles internos como ferramenta gerencial em pequenas empresas.

A partir desta pesquisa, visa-se contribuir com a literatura, buscando-se confirmar os achados em estudos anteriores ou confrontá-los com os resultados divergentes, além de expandir o entendimento e o conhecimento de estudantes e profissionais no que diz respeito à importância da utilização adequada de um sistema de controle interno e sua colaboração como ferramenta gerencial em uma organização, especialmente em empresas do setor frigorífico. Igualmente, mostrar como os controles internos podem contribuir com informações gerenciais que ajudam a manter o crescimento de empresas desse ramo, visto que são fundamentais na economia brasileira e internacional, tendo em vista que o Brasil possui empresas frigoríficas que se encontram entre as maiores e mais importantes do mundo (LAZARINI, 2023).

O trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiro, traz uma discussão, tomando como base estudos anteriores a respeito do controle interno nas empresas, especificamente, nas de pequeno porte; a seguir, aborda relações e influências existentes entre o controle interno e a contabilidade gerencial; descreve-se a metodologia utilizada e apresenta-se a discussão dos resultados da pesquisa. O artigo conclui-se com uma análise das descobertas.

2. Referencial Teórico

2.1 O Controle Interno nas Empresas

Ao longo dos anos, estudiosos se debruçaram para pesquisar a respeito do controle interno e da sua influência nas organizações, no contexto internacional. Pesquisa como a de Chalmers, Hay e Khlif (2019) fez uma revisão dos estudos sobre o controle interno realizados

nos Estados Unidos e em outros países. Analisa os determinantes que influenciam a qualidade dos controles internos e sua consequência em relação ao processo de gestão e de decisões. Além disso, faz-se uma análise das consequências econômicas de controles internos de qualidade, que afetam usuários externos, tais como investidores, credores, analistas financeiros; e usuários internos, como gerentes e outros interessados (CHALMERS; HAY; KHLIF, 2019).

Diante dos desafios e da alta competitividade, as organizações necessitam de ferramentas para manter a sua continuidade. O controle interno contribui com a implantação e a manutenção dos projetos que as entidades aplicam para alcançar seus objetivos. Dessa forma, percebe-se que a utilização do controle interno é fundamental no processo de gerenciamento das empresas (BOSCHI *et al.*, 2022).

Pesquisas recentes mostram a importância dessa implementação e da regulação dos controles internos nas organizações que buscam eficiência, eficácia de atividades, confiabilidade das informações e o cumprimento da legislação – seu uso dependerá dos atributos de cada organização. A regulação dos controles internos funciona como um incentivo a sua prática e ajuda a melhorar a manipulação das informações quando existem falhas (SCHANT; WAGENHOFER, 2021; TEIXEIRA; CUNHA, 2019).

As empresas de pequeno porte, por possuírem importante papel na economia e por terem a necessidade de se manterem em processo de crescimento, necessitam da utilização de controles internos que colaborem com o desenvolvimento organizacional e contribuam para o controle mais efetivo das operações realizadas (BARBOSA; SANTOS, 2019).

Estudos mostram (RIVAS MACÍAS, 2022) que nem todas as empresas possuem um sistema de controle interno, tampouco objetivam controlar operações, informações e rotinas, estipular padrões e métodos. Nesses casos, a estrutura organizacional é incompleta, isto é, faltam profissionais qualificados para implementar essas funções. Assim, a contabilidade é terceirizada e não realizada dentro do ambiente empresarial. As informações são passadas para a contabilidade, que não faz análises apropriadas, e isso torna o processo suscetível a fraudes ou distorções, pois as informações deveriam ser analisadas e conferidas por um profissional capacitado que não participou do processo de elaboração das informações. Outros estudos, ainda, demonstram que as empresas possuem pouca utilização da contabilidade no processo de gestão e nas decisões (OLIVEIRA, 2019; ROSA *et al.*, 2022; SODRÉ; AGUIA, 2022).

Os controles internos necessitam buscar, portanto, formas de prevenção, e, para isso, deve ser realizado um planejamento, considerando-se espaços e setores, principalmente, com foco naqueles que mais necessitam de atenção. As ações em relação aos controles internos,

voltados às medidas de prevenção, podem ser numerosas e incompreendidas, entretanto, algumas ações básicas permitem, de modo geral, melhorias essenciais nos processos de gestão ao possibilitar a resolução de problemas que atrapalhem o desempenho empresarial (SANTOS, 2021). Portanto, a empresa de pequeno porte que busca uma gestão efetiva e com qualidade precisa utilizar informações completas, tempestivas e seguras, e isso pode ser alcançado através da boa utilização dos controles internos (BARBOSA; SANTOS, 2019).

Em relação à avaliação dos controles internos, Silva *et al.* (2018) afirmam que devem ser avaliados periodicamente, visto que é importante verificar se o que foi planejado está sendo executado, verificando, dessa forma, a sua eficácia e possíveis adequações necessárias. Aguiar e Castro (2023) corroboram ao dizer que a avaliação dos controles internos é uma tarefa que contribui com a redução dos riscos e com o gerenciamento de possíveis problemas, visto que possibilita evitar situações indesejadas e inesperadas.

Silva e Nunes (2021) mostram que, na determinação das fraquezas no controle interno, um dos determinantes é o tamanho, isto é, empresas menores tendem a ter mais problemas. Além disso, aquelas financeiramente mais fracas e mais novas são as que enfrentam os maiores problemas de controle. Dessa forma, com essas características, têm um desafio maior para manter uma estrutura de controles internos adequada (SILVA; NUNES, 2021).

É importante, portanto, que haja na organização um método de avaliação dos controles internos apropriado para que se possa efetuar uma avaliação real e conseqüentemente com mais clareza, para se detectar se os controles internos estão de acordo com o planejado ou se será preciso efetuar intervenções de melhorias.

2.2 Controle Interno e Contabilidade Gerencial em Empresa de Pequeno Porte

Um estudo recente, realizado na China, evidencia que em uma sociedade em que as empresas possuem uma boa governança, um bom gerenciamento e bom nível de confiança social, a utilização dos controles internos com maior intensidade é reduzida, isso se dá pelo fato de, nesse ambiente de alta confiança, a intenção de efetuar manipulações de resultados e de fraudes financeiras é diminuída. Assim, o controle interno está relacionado à aplicação adequada de ferramentas de gestão e possui relevância para os usuários internos e externos (LIU *et al.*, 2022).

No contexto chinês, de modo geral, por ser considerado um mercado em ascensão, a regulação ainda é um problema, possuindo brechas regulatórias. Por essa razão, a

implementação de controles internos se torna indispensável. Em províncias que possuem um alto nível de confiança social regional, porém, as empresas implementam controles internos menos extensivos (DONG *et al.*, 2018; QIU *et al.*, 2021; LIU *et al.*, 2022).

Nesse contexto, a contabilidade gerencial está inserida, e, de acordo com Silva e Nunes (2021), contribui para o crescimento da empresa, ajudando o gestor a tomar decisões, tendo como fundamentos as informações e as relatórios gerados. Assim, a contabilidade gerencial auxilia os gestores no processo de controle interno das organizações, visto que fornecem meios para que os administradores sejam capazes de obter informações que são usadas como instrumentos gerenciais (POTJANAJARUWIT, 2022). Dessa forma, o uso do controle interno independe do ramo, da atividade, do tamanho da empresa, visto que há a necessidade de ferramentas eficientes que contribuam para o gerenciamento (FARIA *et al.*, 2014; MAQUIAVELI, 2023).

Em pesquisa de Alves e Prado (2019), foi apresentada uma análise dos controles internos do Setor de Contas a Pagar, que aderência entre o que era proposto pela literatura e a realidade encontrada na entidade, propondo-se recomendações. Logo, foi possível perceber a importância dos controles internos como ferramenta que pode diminuir os riscos que prejudicam o alcance dos objetivos empresariais e ajudar nos processos gerenciais (ALVES; PRADO, 2019).

Em um estudo de caso feito em uma microempresa, os resultados mostraram que os controles internos influenciam o processo gerencial, visto que foram detectadas carências de controles que impactavam negativamente o processo decisório dos gestores. A proposição de melhorias foi a criação de um sistema de controle gerencial (ROSA *et al.*, 2022; SILVA; NUNES, 2021).

Nas empresas de pequeno porte, entidades que buscam se manter ativas e competitivas no mercado, tendo em vista que possuem um elevado índice de falência, a contabilidade gerencial surge como ferramenta que pode auxiliar na mudança desse cenário, tendo em vista que fornece informações úteis para as decisões e conseqüentemente contribuem com seu crescimento (COSTA *et al.*, 2020).

Nessa perspectiva, verifica-se que os administradores precisam obter informações gerenciais e contábeis positivas quando houver a necessidade de tomar decisões e corroborar com o crescimento dos negócios (PESSOA, 2022). Assim, a contabilidade gerencial é essencial também ao que diz respeito à gestão das empresas de pequeno porte, visto que uma parte dos empreendedores não possuem conhecimentos suficientes para gerir seus negócios. Dessa

forma, pode gerar benefícios necessários para o gerenciamento e bons resultados (CASTRO, 2021).

Ainda nesse contexto, pesquisas que buscaram mostrar a importância da contabilidade gerencial em pequenas empresas mostraram que a sua utilização traz segurança à gestão, auxilia no processo de decisões, corrobora com o planejamento, com as estratégias, e contribui para o sucesso dessas entidades, aumentando a sua sobrevivência e o seu crescimento (BARBOSA; SANTOS, 2019; ROSA *et al.*, 2022). Portanto, percebe-se que a contabilidade gerencial é fundamental para essas empresas, visto que precisam de orientações com o propósito de auxiliar os empreendimentos a progredir.

Além disso, estudos mostram que a contabilidade gerencial existente nas empresas de pequeno porte é influenciada pela atuação do profissional de contabilidade. Devido à falta de conhecimento dos gestores, porém, embora alguns apresentem formação acadêmica, a maior parte não está direcionada a negócios, não garantindo uma gestão de qualidade. Nesse caso, o contador exerce o papel de propor medidas que auxiliem na gestão e nas decisões, e essas ações melhoram o gerenciamento (FARIA *et al.*, 2014; BARBOSA; SANTOS, 2019; ROSA *et al.*, 2022; ARAÚJO, 2019)

A gestão empresarial, com a utilização de informações gerenciais advindas do uso da contabilidade, contribui com o planejamento e as ações, impactando o crescimento e a lucratividade (MARCELINO *et al.*, 2021). Pesquisa feita em pequenas e médias empresas na indústria manufatureira do Vietnã mostrou que a implantação de controles internos tem influência sobre a lucratividade, corroborando com os autores. Isso é possível pelo fato de o uso do controle interno diminuir a corrupção e o suborno, contribuir com os procedimentos de formalização das empresas, além de auxiliar no acesso a apoios governamentais (VU; NGA, 2022).

3 Metodologia

A pesquisa deste artigo é classificada como um estudo de caso, o qual foi desenvolvido em uma empresa de pequeno porte do setor de frigorífico abatedor de bovinos. A utilização do estudo de caso se deu pela necessidade de obtenção de dados mais detalhados, além da possibilidade de acompanhar, descrever as ocorrências e tirar conclusões a respeito dos processos analisados na prática (GODOY, 1995; YIN, 2001; VIEIRA, 2010; GIL, 2017; PEREIRA, 2018). É um estudo descritivo, pois possui o propósito de descrever acontecimentos,

situações e características de alguma população. Busca relacionar variáveis e fornecer informações de um determinado grupo (GIL, 2017).

Foi realizada uma entrevista com o gerente geral, tendo em vista que ele conhece e acompanha os procedimentos dos setores, para que fossem verificados o emprego e os setores que utilizam o controle interno na empresa, buscando detalhar a explicação da utilização do controle interno. A entrevista foi estruturada de forma aberta, com perguntas com liberdade de resposta e baseada na literatura e em estudos anteriores (OLIVEIRA, 2009; PADILHA, 2011; NASCIMENTO, 2015; DUARTE *et al.*, 2020). Apenas um encontro foi suficiente para colher as informações, no dia 20 de abril de 2023, de forma presencial, com duração de 50 minutos.

Logo após essa etapa, foi observado o processo diário dentro da empresa através de oito visitas, as quais foram suficientes para chegar a um entendimento a respeito das atividades efetivadas. Na observação sistemática, foi possível, por ter um conhecimento prévio devido à entrevista realizada, observar os pontos relevantes e significativos dos procedimentos adotados (GIL, 2017).

Em seguida, houve uma análise documental, que possui como principal característica examinar documentos, os quais podem ser físicos ou encontrados no meio eletrônico (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Foram analisados os seguintes documentos: relatórios, extratos e documentos físicos e eletrônicos relacionados ao controle contábil, ao fiscal, a contas a pagar e a receber, ao caixa e ao banco, ao faturamento, à apuração dos impostos, a compras, à autorização, a cadastros de fornecedores e clientes e à legislação sanitária. Essa análise foi necessária para confrontar as informações obtidas na entrevista e na observação. Foi colhida a assinatura do gerente geral autorizando a pesquisa e a sua divulgação para fins acadêmicos e profissionais.

Por fim, os resultados encontrados foram expostos e relatados, buscando-se fazer comparações com outros estudos que comprovam ou não a realidade encontrada na empresa. Para isso, foi analisada a entrevista e colhidas as informações mais relevantes, comparadas com as encontradas nas visitas a partir da análise dos documentos e da observação dos processos de controle empresariais.

4 Resultados e Análise dos dados

Em direção aos objetivos propostos, geral e específicos, verificou-se que o sistema de controle interno encontrado na empresa da pesquisa contribui com a obtenção de informações

relevantes e tempestivas que são utilizadas nos processos gerenciais. Através da entrevista realizada, foi possível obter informações mais precisas e consistentes, confirmando o observado nas visitas e na análise da documentação. Isso também pode ser encontrado nos estudos de Jesus *et al.* (2023), ao afirmarem que os controles internos são fundamentais nos procedimentos operacionais e de gestão, contribuindo com a transparência e a eficiência, evitando, dessa forma, danos e fraudes na organização.

Confirmando os achados desta pesquisa, estudo realizado em empresas no Vietnã afirma que o uso do controle interno reduz o risco de fraudes, subornos e violações à legislação, além disso é uma ferramenta redutora da correlação favorável ao pagamento de propinas e contribui com a formalização das empresas. Esse fato sugere o quanto a existência de controles internos é importante e mostra o desafio que enfrentam para manter mecanismos de controles eficientes (LE *et al.*, 2022; VU; NGA, 2022).

Verificou-se que a entidade busca aplicar o controle interno nos seguintes setores: Cobrança, Fiscal, Financeiro, Compras e Abate. Porém, não utiliza as informações contábeis nessa tarefa. Isso é uma falha que vai de encontro a estudos realizados, os quais afirmam que a contabilidade tem o propósito de auxiliar as organizações no processo de gestão, contribuindo com informações capazes de influenciar as decisões, independentemente do porte – além de diminuir as deficiências no conhecimento dos gestores em relação ao processo de gerenciamento (MAQUIAVELI, 2023; MOREIRA, 2022).

Os controles são supervisionados pelos chefes de cada setor e pelo gerente da empresa. Dessa maneira, pode-se observar o grau de utilidade do controle interno e sua eficiência, procurando-se, em caso de insatisfação, realizar correções necessárias para a sua efetivação (SILVA *et al.*, 2018; AGUIAR; CASTRO, 2023; CASTRO, 2021).

4.1 Controles Internos identificados nos setores da empresa e suas eficiências como Ferramenta Gerencial

4.1.1 Controles internos no setor de cobrança

O Setor de Cobrança possui quatro funcionárias, responsáveis pelos registros relacionados com o abate bovino e a venda dos subprodutos gerados desde o abate e do couro. Emitem a nota fiscal, o recibo, o documento de transporte, os boletos e efetuam a cobrança junto aos clientes; controlam o faturamento diário, mensal e anual, a depender da necessidade da informação.

Nesse setor, as principais ferramentas gerenciais estão relacionadas a decisões direcionadas aos clientes, tendo em vista que o setor é o elo entre o cliente e a empresa. As informações possibilitam que o gestor tome decisões com base em informações verídicas, considerando-se que existe uma preocupação em relação ao que a empresa fatura, devido à manutenção do enquadramento fiscal, além do controle gerencial, em que as informações sobre o faturamento são essenciais para um bom e preciso gerenciamento.

4.1.2 Controles internos no Setor Fiscal

O Setor Fiscal possui apenas um funcionário. É realizado o controle fiscal das notas fiscais, com a estimativa dos impostos. O controle é feito através de lançamentos no sistema de gestão que a empresa utiliza para facilitar o registro dos movimentos. Essas informações são enviadas mensalmente para a contabilidade, a qual é terceirizada.

Pesquisas mostram que são comuns, nas pequenas empresas, os serviços de contabilidade serem terceirizados, pois as informações geradas precisam ser conciliadas com a contabilidade para não ocorrer assimetria e evitar a prática de fraudes (OLIVEIRA, 2019; SODRÉ; AGUIA, 2022). O controle nesse setor permite que os gestores, no momento oportuno, tomem decisões a respeito da escolha do enquadramento fiscal mais adequado. Possibilita também que conheçam, ao estimar os impostos, os valores devidos, evitando-se possíveis recolhimentos indevidos ou inexistentes.

4.1.3 Controles internos no Setor Financeiro

O controle interno no Setor Financeiro ocorre principalmente nas contas a pagar e a receber, bancos e caixa. Responsabiliza-se pelas efetivações de todos os pagamentos da empresa e pelos recebimentos advindos das vendas de couro, subprodutos e taxas de abate, efetuando as baixas dos boletos pagos e controlando os pagamentos dos clientes.

Os controles do caixa interno e de bancos são feitos diariamente. Registram-se as entradas e as saídas de dinheiro, os pagamentos dos fornecedores e dos clientes. Isso é realizado no sistema de gestão utilizado pela empresa e o sistema bancário, e os valores são conferidos pelo responsável do setor e analisados pelo gerente geral – somente esses profissionais obtêm essas informações antes de enviar os relatórios para a contabilidade e para os sócios.

Situação divergente foi encontrada nos estudos realizados em empresas de pequeno e médio porte, pois, no controle de caixa e no controle das contas a receber, não havia conferências diárias, existia mais de um funcionário executando o recebimento, não havia depósitos periódicos nem conciliação periódica com a contabilidade – isso prejudica a veracidade das informações contábeis (OLIVEIRA, 2019; SODRÉ; AGUIA, 2022). Já Sodré e Aguiá (2022) mostram uma situação divergente, em que a empresa analisada não dispõe de um sistema de gestão e faz o controle das operações financeiras manualmente, via planilhas. Esse procedimento indica uma deficiência nos controles e pode acarretar erros, falta de informações atuais e verdadeiras, além de possibilitar a ocorrência de fraudes.

As informações gerenciais que o gestor pode obter através dos controles internos aplicados no Setor Financeiro estão direcionadas principalmente à capacidade financeira, assim, o gestor poderá tomar decisões com maior precisão a respeito de compras, de pagamentos e de economias financeiras. Além disso, possibilita conhecer os problemas que podem surgir, tais como desvios de dinheiro ou o uso indevido dos recursos disponíveis. Desse modo, caso ocorram, como existem o controle e a percepção dos saldos e a posse de documentos, a fraude será identificada (LIU *et al.*, 2022; JESUS *et al.*, 2023; LE *et al.*, 2022; VU; NGA, 2022; OLIVEIRA, 2019; SODRÉ; AGUIA, 2022).

4.1.4 Controles internos no Setor de Compras

O Setor de Compras possui um funcionário que se encarrega de fazer as operações de aquisição de tudo o que a empresa precisa. Nesse setor, o que se busca é comprar somente o que for necessário, justificadamente e com autorização expressa do gerente. Não há uso de um sistema de gestão, e as operações são realizadas via recibo de autorizações e planilhas. Além disso, as atividades de orçamento, solicitação, conferência, armazenamento e distribuição são efetuadas pelo mesmo funcionário.

Há controle do orçamento para a entrega das compras, feito através da emissão de nota de autorização, nota de orçamento, conferência dos itens na entrega e controle da saída do almoxarifado. Essa forma pode ser observada em outras pesquisas. Por outro lado, existem estudos que divergem dessa realidade, mostrando que, embora as empresas controlem o Setor de Compras, as ferramentas são ineficientes e não confiáveis, e isso está relacionado à forma como a empresa utiliza o seu sistema de informação ou a falta dele, ficando sujeita a fraudes e erros (SILVA *et al.*, 2018; OLIVEIRA, 2019).

4.1.5 Controles internos no Setor de Abate

É o setor operacional da empresa. O controle interno é bastante utilizado, em decorrência principalmente da qualidade da execução da tarefa do abate, visto que necessita de cuidados específicos na sua execução – como higiene, por exemplo –, devido ao respeito às regras sanitárias. Dessa maneira, o controle interno se direciona à higiene, ao controle da quantidade de animais abatidos e à qualidade da carne, para que o animal abatido esteja de acordo com as normas sanitárias da legislação vigente e para que ocorra o armazenamento adequado da carne em câmaras frias, preservando assim sua integridade e qualidade.

Através do controle do Setor de Abate, os gestores têm a possibilidade de verificar a eficiência na execução das atividades operacionais empresariais e perceber se estão em conformidade com o planejamento da entidade. Desse modo, podem interferir, alterando o andamento das atividades para que entrem no andamento desejado – como, por exemplo, o tempo médio gasto para executar os procedimentos do abate. Podem, ainda, buscar alternativas por meio de aquisição de melhores equipamentos e mão de obra. Com essas informações, é possível gerenciar e tomar decisões com mais clareza e efetividade.

5 Considerações Finais

Através deste estudo, foi possível fazer uma análise a respeito da contribuição do uso de controles internos como ferramenta gerencial em um frigorífico de pequeno porte abatedor de bovinos. Analisou-se a eficiência desses controles nos setores da empresa e sua contribuição no processo de gerenciamento da entidade.

Pode-se concluir que a empresa os utiliza em seu processo de gestão, visto que efetua tarefas de controle, buscando efeitos positivos dentro da entidade, principalmente nos setores denominados de Faturamento, Fiscal, Cobrança, Financeiro, Compras e Abate. Os controles internos existentes são satisfatórios e contribuem com o processo gerencial, pois atendem às principais necessidades das áreas existentes na empresa.

Observou-se, igualmente, que existe uma preocupação em dificultar a possibilidade de camuflagem de erros ou irregularidades, além de se estabelecer comparação e conciliação com as informações advindas de cada setor, em busca de confirmações e possíveis divergências nos registros das transações. A empresa possui sistema de gestão, que contribui com o cumprimento das atividades, reforçando o controle interno – embora nem todos os setores o utilizem.

Percebeu-se também a existência de pessoal capacitado para executar suas funções com competência e integridade, visando a eficiência dos controles estabelecidos.

Entretanto, possui lacunas que podem ser melhoradas, como a não utilização das informações contábeis em todo o processo do sistema de controle interno, a realização das operações do Setor de Compras por apenas um funcionário e a falta de um sistema de gestão nesse mesmo setor. Nesse sentido, percebe-se uma falha que pode gerar problemas, visto que, com a falta das informações contábeis nas decisões relacionadas ao controle, pode haver divergências entre os relatórios e a realidade na qual a empresa se encontra, dificultando a aquisição dos resultados.

As principais limitações dessa pesquisa estão relacionadas ao acesso às informações e suas interpretações, tendo em vista a impossibilidade de consulta de todos os documentos existentes. Desse modo, os resultados adquiridos limitam-se às informações advindas da entrevista, da observação das tarefas e dos principais documentos oriundos das atividades que foram autorizados para a análise. Apesar disso, percebe-se que o sistema de controle interno é fundamental no que se refere às ferramentas gerenciais, contribuindo para a gestão e a tomada de decisão.

Com isso, recomenda-se a ampliação dos estudos direcionados a essa temática, visto que as empresas necessitam de controle em seu gerenciamento para continuarem ativas – seja em outras empresas do mesmo ramo, seja de atividades distintas. Nessa perspectiva, com a ampliação dessa temática, os gestores podem ter acesso às informações necessárias para utilizarem essa ferramenta com maior precisão.

Referências

- AGUIAR, Deivisson Passos; CASTRO, Saionara Cardoso de. **Divulgação de informações sobre gestão de riscos e controle interno**: um estudo com as empresas de papel e celulose listadas na bolsa de valores brasileira. 2023. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2023.
- ALVES, Tamires Candido; PRADO, Eduardo Vieira do. Controle interno: um estudo de caso dos controles chave de contas a pagar em uma empresa situada em Mogi Mirim. *Universitas*, n. 24, 2019. Disponível em: <https://mail.revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/353>. Acesso em: 14 dez. 2022.
- ARAÚJO, Janaina Conceição de. **A responsabilidade do contador frente ao direito contemporâneo brasileiro**: aspectos civis e penais. 2019. 51 f. Monografia (Bacharelado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ensino Superior do Seridó, Caicó, RN, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/42673>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- BARBOSA, Luis Fernando Gonçalves; SANTOS, Odilanei Moraes dos. O controle interno como ferramenta gerencial nas pequenas e médias empresas: uma análise por meio da percepção dos contadores. *Pensar contábil*, v. 21, n. 74, 2019. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/3449>. Acesso em: 10 jan. 2023.
- BOSCHI, Claudineia Milena *et al.* Controle interno na gestão empresarial: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do oeste de Santa Catarina. *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste*, [S.

- l./, v. 7, p. e30500, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/view/30500>. Acesso em: 5 fev. 2023.
- CASTRO, Guilherme de Souza. **Uso da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas**. 2021. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Escola de Gestão e Negócios, Goiânia, GO, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/3193>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- CHALMERS, Keryn; HAY, David; KHLIF, Hichem. Internal control in accounting research: A review. **Journal of Accounting Literature**, v. 42, n. 1, p. 80-103, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/j.acclit.2018.03.002/full/html>. Acesso em: 02 jan. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2018.03.002>
- COSTA, Wênyka Preston Leite Batista da *et al.* Utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 49-58, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/raei/article/view/3269>. Acesso em: 29 jan. 2023. <https://doi.org/10.33871/26747170.2020.2.2.3269>
- DONG, Wang *et al.* Social trust and corporate misconduct: Evidence from China. **Journal of Business Ethics**, v. 151, p. 539-562, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3234-3#citeas>. Acesso em: 12 mar. 2023. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3234-3>
- DUARTE, Gledstone Alves *et al.* **Utilização do controle interno: estudo de caso em uma transportadora**. 2020. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário de Goiás – Unigoias, Goiânia, GO, 2020. Disponível em: <http://repositorio.anhanguera.edu.br:8080/handle/123456789/397>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- FARIA, Juliano Almeida de *et al.* As percepções dos profissionais de contabilidade a respeito do controle interno como ferramenta gerencial em micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Serrinha-Bahia. *In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2014. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3664>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 jan. 2023.
- JESUS, Luciana Habby de *et al.* Controles internos como um instrumento de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**, v. 16, n. 1, p. 73-91, 2023. Disponível em: <https://www.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/334>. Acesso em: 31 mar. 2023. <https://doi.org/10.55905/revconv.16n.1-007>
- LAZARINI, Jader. Frigoríficos em 2023: o que esperar de JBS (JBSS3), BRF (BRFS3), Marfrig (MRFG3) e Minerva (BEEF3): após tombo em 2022, saiba quais são os principais desafios das quatro maiores empresas brasileiras neste novo ciclo. **Agência Trademap**. 10 jan. 2023. Disponível em: <https://trademap.com.br/agencia/analises-e-relatorios/frigorificos-2023-jbs-jbss3-minerva-beef3-brf-brfs3-marfrig-mrfg3>. Acesso em: 6 abr. 2023.
- LE, Hoi Quoc *et al.* The enduring effect of formalization on firm-level corruption in Vietnam: The mediating role of internal control. **International Review of Economics & Finance**, 82, p. 364-373. 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056022001812>. Acesso em: 21 abr. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.06.021>
- LIU, Baohua *et al.* Social trust and internal control extensiveness: evidence from China. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 41, n. 3, p. 106940, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278425422000035>. Acesso em: 21 abr. 2023.
- MARCELINO, Jose Antonio *et al.* Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Apoio à Gestão de Pequenas Empresas. **Revista Controladoria e Gestão-RCG**, v. 2, n. 2, p. 469-485, 2021. Disponível em: <https://www.seer.ufs.br/index.php/rcg/article/view/15244>. Acesso em: 20 abr. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2022.106940>
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAQUIAVELI, Elisângela Oliveira Rodrigues. **Fatores explicativos das deficiências de controle interno**. 2023. 110 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade, Belo Horizonte, 2023.
- MOREIRA, Andria Ellen Batista. **A utilização de ferramentas da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas e sua importância para a tomada de decisão**. 2022. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46590>. Acesso em: 11 jan. 2023.

- NASCIMENTO, João Paulo Silva do; GOMES, Douglas Willyam Rodrigues; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de. O controle interno nas microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista Expressão Católica**, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/3208>. Acesso em: 14 dez. 2022.
- NASCIMENTO, Rosilene Aparecida do. **Avaliação do sistema de controle interno**: Estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício. 2015. 98 f. Monografia (Especialização em Auditoria) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-AA3LY2>. Acesso em: 12 jan. 2023.
- OLIVEIRA, Gisleangela Cristina Maria. Controle interno: um estudo de caso em uma microempresa. **Revista de Ciências Contábeis | RCiC-UFMT**, p. 82-95, 2019. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rcic/article/view/8967>. Acesso em: 22 mar. 2023.
- OLIVEIRA, Marcileide Paranhos de. **O controle interno**: um estudo de caso no ramo de supermercados. 2009. 41 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Juína, MT, 2009. Disponível em: https://juina.ajes.edu.br/uploads/monografias/monografia_20110912180914.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.
- PADILHA, Fabiano Bitencourt. **O controle interno como ferramenta de gestão**: um estudo de caso em uma empresa de serviços. 2011. 56 f. Monografia (Especialização em Controladoria e Gestão Empresarial) – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/469>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- PEREIRA, Adriana Soares *et al.* **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: UAB/NTE/UFMS, 2018. *E-book*.
- PESSOA, Mysla Lígia Jácome *et al.* A contabilidade gerencial na gestão de empresas durante a pandemia da covid-19. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/13210>. Acesso em: 10 mar. 2023. <https://doi.org/10.55028/don.v10i1.13210>
- POTJANAJARUWIT, Pisit. A relação estrutural entre as habilidades profissionais do pessoal, o sistema de controle interno e a eficiência da gestão de suprimentos da organização de transporte na Tailândia. **Transportation Research Procedia**, v. 63, p. 2434-2441, 2022.
- QIU, Baoyin; YU, Junli; CHAN, Kam C. Does social trust restrain firm financing violations? Evidence from China. **Accounting & Finance**, v. 61, p. 543-560, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/acf.12583>. Acesso em: 14 abr. 2023. <https://doi.org/10.1111/acf.12583>
- RIVAS MACÍAS, Aldo Isaac. Control interno en empresas comerciales nacies en Ecuador. **Polo del Conocimiento**, [S.l.], v. 7, n. 9, p. 336-360, set. 2022. ISSN 2550-682X. Disponível em: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4578>. Acesso em: 10 abr. 2023. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v7i9.4578>.
- ROSA, Ismael dos Anjos de Castro, *et al.* A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas da grande São Paulo. **Revista Estudos e Negócios Academics**, v. 2, n. 3, p. 19-26, 2022. Disponível em: <https://portalderevistas.esags.edu.br/index.php/revista/article/view/72>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- SANTOS, Luciandra Maria Leal dos *et al.* Controle interno como ferramenta de gestão na prevenção e redução de fraudes e erros nas organizações empresariais. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, p. 99169-99185, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/38133>. Acesso em: 21 fev. 2023. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-301>
- SCHANTL, Stefan. F.; WAGENHOFER, Alfred. Optimal internal control regulation: Standards, penalties, and leniency in enforcement. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 40, n. 3, p. 106803, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278425420300685>. Acesso em: 24 abr. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2020.106803>
- SILVA, Renato Almeida da *et al.* Análise do controle interno do almoxarifado de um frigorífico bovino. In: **XII ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL**. 2018. Disponível em: http://anais.unespar.edu.br/xii_eeipa/data/uploads/artigos/7-engenharia-economica/7-01.pdf. Acesso em: 14 mar. 2023.
- SILVA, Allyson Emanuel Miranda e; NUNES, Wilsomar Pessôas. A relevância da contabilidade gerencial para as micros e pequenas empresas: uma revisão sistemática. **Revista da Faesf**, v. 5, n. 2, 2021. Acesso em: 20 jun. 2023.
- SODRÉ, Évely Sabrina Silva; AGUIA, Jocélia Antunes Soares. **Controle interno no setor de contas a receber**: um estudo de caso em uma empresa de médio porte. 2022. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade Milton Campos, Belo Horizonte, MG, 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/29855>. Acesso em: 14 abr. 2023.

- SCHWERTNER, Gottselig Johannes José *et. al.* Desempenho dos principais estados brasileiros exportadores de carne bovina (2000-2020). **Sinergia – Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 27-45, 2022. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/13668>. Acesso em: 3 jul. 2023. DOI: 10.17648/2236-7608-v26n2-13668
- TEIXEIRA, Silvio Aparecido; CUNHA, Paulo Roberto da. Índice de Deficiências do Controle Interno: Análise de Empresas Brasileiras Listadas na BM&FBovespa. In: **X CONGRESSO ANPCONT**. Ribeirão Preto:[s.n.]. 2019. p. 1-19.
- THIESEN, Latoia Gabrieli Ribeiro dos Santos; THEISS, Viviane. Influência do pacote de sistema de controle gerencial no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em startups. In: **10º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/217322>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- VIEIRA, Eva Alves de Andrade. A contribuição do controle interno para a gestão financeira das organizações. **Humanidades & Inovação**, v. 10, n. 1, p. 302-315, 2023.
- VIEIRA, Gabriel Makowiesky. **Controle interno na área financeira de uma instituição de ensino filantrópica**. 2022. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/234396?show=full>. Acesso em: 13 mar. 2023.
- Vieira, José Guilherme Silva. **Metodologia de pesquisa científica na prática**. Curitiba: Editora Fael, 2010.
- VU, Quang; NGA, Nguyen Thi Thuy. Does the implementation of internal controls promote firm profitability? Evidence from private Vietnamese small-and medium-sized enterprises (SMEs). **Finance Research Letters**, v. 45, p. 102178, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612321002506>. Acesso em: 06 abr. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102178>
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

Data de Submissão: 18/05/2023
Data de Aceite: 09/07/2023