

Características do controle interno nas empresas de serviços contábeis

Autores

VALDERIO FREIRE DE MORAES JUNIOR

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ANEIDE OLIVEIRA ARAUJO

Universidade de Brasília

RESUMO

As operações constituem-se a função essencial das organizações, provendo produtos e serviços aos seus clientes, mediante a execução de tarefas e atividades de acordo com as suas especificidades. No setor de serviços as operações apresentam como característica principal a intangibilidade que dificultam a correção dos desvios, sem consequências muitas vezes danosas a seu bom relacionamento com o cliente. No segmento de serviços contábeis, o controle interno oferece um rigoroso cumprimento das obrigações fiscais, protegendo o patrimônio contra multas e os clientes contra penalidades provenientes da lei de sonegação de impostos. O presente estudo tem por finalidade analisar o controle interno de empresas prestadoras de serviços contábeis, descrevendo sua estrutura, consequências e importância. Para tanto, as informações necessárias foram obtidas mediante questionário estruturado respondido pelos diretores considerados as pessoas mais indicadas, por se tratar de informações ligadas ao objetivo principal da organização: a prestação de assistência contábil e fiscal. O referido instrumento foi elaborado levando em conta pesquisa bibliográfica com o objetivo de definir, à luz da teoria, as características estruturais e os procedimentos de avaliação relacionados. Trata-se de um estudo de natureza quantitativa realizado em 5 (cinco) empresas de serviços contábeis de pequeno e médio porte, localizadas na cidade do Natal. O resultado encontrado foi de 76,66% dos quesitos positivos, apresentando algumas falhas nas suas operações como impontualidade no envio de documentos pelos clientes e a falta de contadores acompanhando as atividades operacionais.

INTRODUÇÃO

A continuidade das relações entre fornecedores e clientes depende, dentre outros fatores, da satisfação de ambas as partes com o resultado propiciado pelas transações que realizam entre si.

Para os clientes, esta satisfação está ligada a conformidade dos serviços ou bens que adquirem, bem como ao peso dos mesmos na sua estrutura de custos e conseqüente condição financeira, decorrente dos preços e condições de pagamento das suas aquisições.

Para os fornecedores, a satisfação está relacionada à viabilidade técnica, econômica e financeira das operações que necessita desenvolver para atender as necessidades dos seus clientes.

Para tanto, o importante é definir um sistema operacional que consiste de um processo de transformação, responsável em converter recursos em saídas especificadas, possuindo um sistema de controle, responsável pelos ajustes que propiciem o alcance dos resultados esperados.

As operações constituem-se a função essencial das organizações, provendo produtos e serviços aos seus clientes, mediante a execução de tarefas e atividades de acordo com as suas especificidades. No setor de serviços as operações apresentam como característica principal a

intangibilidade que dificultam a correção dos desvios, sem conseqüências muitas vezes danosas a seu bom relacionamento com o cliente.

No segmento de serviços contábeis, o controle interno oferece um rigoroso cumprimento das obrigações fiscais, protegendo o patrimônio contra multas e os clientes contra penalidades provenientes da lei de sonegação de impostos.

Nesse sentido, se houver controle interno na empresa contábil será dada credibilidade às demonstrações contábeis, assegurando maior exatidão aos resultados apurados e por fim contribuir para maior observância das leis fiscais.

Além das conseqüências mercadológicas, os erros nos procedimentos de contabilização acarretam perdas em termos de tempo dos operadores, equipamentos, inclusive materiais. Assim, a existência de mecanismos de controle torna-se imprescindível ao bom desempenho de uma empresa fornecedora de serviços contábeis.

O presente estudo tem por finalidade analisar o controle interno de empresas prestadoras de serviços contábeis, descrevendo sua estrutura, conseqüências e importância. Para tanto, as informações necessárias foram obtidas mediante questionário estruturado respondido pelos diretores considerados as pessoas mais indicadas, por se tratar de informações ligadas ao objetivo principal da organização: a prestação de assistência contábil e fiscal.

O referido instrumento foi elaborado levando em conta pesquisa bibliográfica com o objetivo de definir, à luz da teoria, as características estruturais e os procedimentos de avaliação relacionados.

O objetivo foi identificar o processo de realização do plano de ação, bem como do acompanhamento da sua execução, observando-se a chegada de documentos, o processo de separação, escrituração, conferência, a utilidade do controle interno para a empresa e, ainda, saber se os operadores estão limitados ao seu serviço ou buscam saber novas técnicas de elaboração de planilhas e de novos procedimentos como um todo, com o propósito de avaliar o grau de eficácia dos sistemas de controle interno das empresas contábeis.

Trata-se de um estudo de natureza quantitativa realizado em 5 (cinco) empresas de serviços contábeis de pequeno e médio porte, de acordo com a quantidade de funcionários, entre 5 (cinco) a 30 (trinta), e localizadas na cidade do Natal.

NOÇÕES GERAIS DE CONTROLE

Segundo o Dicionário de Aurélio (1988, p.136), controle é: “ato ou poder de controlar, fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, etc., para que não se desviem de normas preestabelecidas”. Desse conceito, pode-se dizer que o ato de exercer controle proporciona uma noção de comando, no intuito de resguardar o patrimônio próprio ou de outrem, um dos princípios primordiais do controle interno.

A palavra controle tem sua origem do idioma francês ‘contrôle’. Significa, conforme Gomes et al (2000, p.3), “um conjunto de medidas exercidas sobre determinadas ações e processos de um sistema, para que não se desviem das normas preestabelecidas”.

O controle, presente em maior ou menor grau nas empresas, pode ser definido, consoante Chiavenato (2003, p.635), como “a função administrativa que consiste em medir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados”.

O termo pode assumir vários significados. O que o distingue é o contexto em que a palavra é abordada. Dessa forma, de uma perspectiva mais ampla, os significados de controle mais comuns são primeiro como função restritiva e coercitiva, seguindo como um sistema automático de regulação e, por fim, como função administrativa.

O controle deve ter por finalidade o estabelecimento de padrões, para que haja a medição do desempenho real, agindo previamente, evitando que erros se transformem numa realidade constante, através do controle de suas causas, observando toda a rotina estabelecida para que haja um aperfeiçoamento da mesma.

CONTROLE INTERNO NAS EMPRESAS CONTÁBEIS

Consoante Chiavenato (2003, p. 613), o controle exerce uma função restritiva e coercitiva, no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis, pode ser, também, “um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, como função administrativa, através do planejamento, organização e a direção”.

A função administrativa é a mais importante, por ser através dela que há o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das atividades e resultados esperados, no intuito de fazer com que a empresa tenha êxito no que foi elaborado através do planejamento.

Os dados de uma organização serão analisados sabendo-se que os controles internos podem ter as seguintes funções, segundo Almeida (1996, p. 49):

- a) Preventivos ou “a priori” - reduzindo a frequência com que as causas de exposição ocorrerão, servindo como um guia;
- b) Detectivos ou concomitantes - detectando as causas de exposição durante a ocorrência do fato;
- c) Corretivos ou “a posteriori” - auxiliando na investigação e correção das causas de exposição detectadas, pois os fatos já ocorreram.

Na aplicação dessas funções, a administração pode se fundamentar sua decisão nos fatores básicos de gestão, escolhendo o tipo de controle mais adequado, para dessa forma ter todos os sistemas coordenados e, por fim, utilizar seus relatórios gerenciais como um elemento básico para ser feita a análise das anormalidades que possam vir a ocorrer como também das tendências.

Já segundo Chiavenato (2003, p. 654), “cada organização requer um sistema básico de controles para aplicar seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional”. Talvez o maior desafio seja saber utilizar tais controles, aprimorando para haver de forma gradativa o desempenho da organização como um todo.

São três tipos de controles, segundo Chiavenato (2003, p. 654), os estratégicos, táticos e operacionais. Primeiramente, os controles estratégicos que são chamados de controles organizacionais, incluindo-se de tal forma o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho de resultados da organização como um todo, através das decisões externas, como também das informações internas, como, por exemplo, previsão de vendas e previsão de despesas a serem incorridas, proporcionando o balanço projetado.

Logo em seguida os controles táticos que são feitos após os controles estratégicos e estão num nível intermediário, referindo-se a cada uma das unidades operacionais, onde

começa na prática o que foi planejado, por isso estão mais voltados ao médio prazo, como por exemplo, o ponto de equilíbrio, que é um ponto de intersecção entre a linha de vendas e a de custos totais.

Por último, os controles operacionais são realizados no nível operacional da organização e são projetados a curto prazo. Para tanto, a empresa tem que ter disciplina através de um processo em preparar uma pessoa de modo que ela possa desenvolver autocontrole e tornar mais eficaz em seu trabalho. Já a ação disciplinar é a ação corretiva realizada sobre o comportamento de pessoas, no intuito de orientar e corrigir desvios ou discrepâncias, assim sendo esse tipo de ação deve ser esperado, impessoal, imediato, consistente, limitado a propósito e informativa. Por exemplo: o controle de qualidade, envolvendo processos de verificação de materiais, produtos e serviços assegurando que eles alcancem elevados padrões.

Sendo o controle uma das formas de medir e corrigir o desempenho, assegurando que os objetivos e os planos que foram estabelecidos serão alcançados e que os controles táticos, estratégicos e operacionais servirão para oferecer segurança ao sistema que foi implantado, a organização também deve se preocupar com o ambiente no qual o controle vai ser inserido.

Numa organização, os componentes que fazem parte do controle interno servem de modelo gerencial criado pela mesma, constituindo-se em elementos importantes de todo o processo administrativo. Esses componentes são definidos pela empresa e que podem fazer parte do seu ambiente, como as atividades de controle e avaliação de riscos. Segundo Oliveira & D'ávila (2002, p. 31), existe uma relação entre os objetivos e os componentes e está interligada ao que a empresa almeja alcançar, dependendo do julgamento desses itens efetivamente, conforme o quadro 1 demonstra:

Objetivos de controle interno	Eficácia e eficiência operacional; Mensuração de desempenho e Divulgação financeira; Proteção de ativos; e Cumprimento de leis e Regulamentações
Componentes de controle interno	Ambiente de controle; Avaliação de riscos; Atividades de controle; Informação e comunicação; e Monitoramento

QUADRO 1. RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS E COMPONENTES DE CONTROLES

FONTE: Oliveira & D'ávila, 2002

Conforme o quadro 1 (um), para se alcançar os objetivos se faz necessário que haja a salvaguarda dos ativos, alavancagem de lucratividade das operações e minimização do risco de descumprimento das normas que regulam a atividade, porém para se conseguir que se

alcance isso é preciso que os componentes do controle interno sejam avaliados de forma freqüente, havendo sempre comunicação entre as pessoas e um monitoramento capaz de regular o sistema.

Já em relação às limitações pode-se dizer o seguinte: que toda organização enxerga no controle interno um meio para assegurar seu êxito, tendo em vista a intenção em atingir os seus objetivos operacionais. Mesmo havendo a possibilidade do sucesso esperado, segundo Oliveira & D'ávila (2002, p.35), as limitações existem através das condições que estão fora do controle gerencial e pelo fato do sistema não poder oferecer garantia total de sucesso, como também por funcionar em diferentes departamentos, cada um com objetivos próprios.

Observa-se através de objetivos relativos a eficiência e a eficácia das operações da empresa, ou melhor, do alcance de sua missão fundamental, que a gerência participar mais dos negócios, porém, mesmo assim, o controle não pode dar segurança total na obtenção dos objetivos. É normal, portanto, que a organização trabalhe com uma segurança *razoável*, até mesmo pelo fato de que todo o processo é feito por pessoas e não com uma segurança *total*.

A busca pelo controle interno e sua real ação no exercício das atividades dos funcionários é que faz a probabilidade de atingir os objetivos ser maior do que quando não há controle. Através do julgamento humano, por exemplo, há indícios de que idéias surgidas após o momento das decisões podem ser avaliadas como geradoras de benefícios bem menores que àqueles esperados.

De certa forma, toda ação corretiva tem como meta eliminação de algum problema. Na verdade, ele é um fator dentro de uma organização que provoca algum obstáculo ao alcance dos objetivos organizacionais. E quando o mesmo ocorre, ele poderá ser percebido através de um sintoma, que é a evidência maior que o mesmo existe. Como, por exemplo, indivíduos agindo em conluio no sentido de omitir uma informação ou um ato lesivo à empresa, alterando dados no sistema no intuito que o problema não seja identificado pelo controle, mas pelo fato do sintoma ter se apresentado.

Sendo assim, o administrador poderá observar que um sistema eficaz de controle necessita reunir alguns aspectos relevantes, como orientação estratégica para resultados, orientação rápida para as exceções, autocontrole e objetividade. O gerente da empresa e o subordinado vão poder, planejar, atuar individualmente e controlar e avaliar em conjunto. Para tanto, o objetivo maior dessa aliança será alcançar as expectativas desejadas e manter esse padrão, através de um ambiente de controle padronizado, aplicando, se possível, testes de observância.

Segundo Almeida (1996, p. 60):

Os testes de observância consistem em a organização se certificar de que o sistema de controle interno levantado é o que realmente está sendo utilizado. Acontece com freqüência que uma empresa tem um excelente sistema de controle interno descrito em seu manual de procedimentos; entretanto, na prática, a situação é totalmente diferente.

A empresa, tendo em mãos o trabalho elaborado pela diretoria sobre o sistema de controle interno, pode aplicar testes de observância para se certificar se o sistema funciona de fato e se o mesmo cumpre a finalidade para o qual foi implantado. Segundo Jund (2002, p. 236), nessa etapa “os pontos fortes e fracos são elencados para apreciação das áreas competentes”.

Assim sendo, é importante para administração, antes de aplicar os testes, que sejam discutidos os pontos fortes e fracos com os funcionários da empresa, para que os controles internos sejam avaliados, mesmo sabendo que não há controles infalíveis. Segundo Almeida (1996, p. 60), os testes que servem para avaliar o sistema de controle interno compreendem “determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades”.

Segundo Jund (2002, p. 237), o processo de avaliação do controle interno consta de três etapas, a saber:

- a) O levantamento geral do sistema – seu objetivo é obter informação a respeito de como o sistema funciona, sendo alcançado perante uma discussão com as pessoas envolvidas com o controle. Como, por exemplo, entrevistar as pessoas encarregadas de cada setor;
- b) A avaliação propriamente dita do sistema – após ser analisado e documentado o sistema de controle interno, deve ser feita a avaliação que dê credibilidade ao administrador sobre o funcionamento do setor fiscal da empresa. Por exemplo, através da análise do atual sistema de controle interno da empresa;
- c) A realização dos testes de observância – a última etapa do processo de revisão e avaliação do sistema de controle interno é a realização dos testes de cumprimento. Nesse caso, os testes verbais ou escritos feitos por funcionários não têm valor, deve-se sim ser constatado como funciona o sistema, pois pode ser encontrada uma diferença entre o que se foi constatado e o que é de fato aplicado na empresa. Por exemplo, através de questionário entregue a cada responsável por cada departamento.

Segundo Oliveira & D’ávila (2002, p.85):

As atividades de controle são, em grande medida, uma parte do processo pelo qual uma empresa se esforça em alcançar seus objetivos de negócio. Uma atividade de controle não deve existir por si só, ou por parecer ser a coisa certa a fazer. As atividades de controle servem de mecanismo para gerenciar o alcance do objetivo.

Dessa forma, as atividades de controle são muito importantes para que a empresa chegue a atingir seu objetivo. Numa empresa contábil, essas atividades servem para forçar as pessoas a seguir o plano de ações estabelecido que é de melhorar o desempenho do serviço executado e conseguir mais clientes que possam trazer benefícios financeiros, além de valorizar seu nome no mercado, através de uma gestão estratégica eficiente.

Um sistema de controle interno é utilizado para um determinado momento da empresa, tendo que ser alterado ao longo do tempo. O que foi eficiente para uma situação passada talvez não tenha mais o efeito desejado ou não possa mais ser aplicado. Isso é explicado por causa das mudanças que podem ocorrer nos negócios, a entrada de pessoas novas, falhas que ocorrem na supervisão, como também a falta de tempo ou de recursos materiais, além de outros fatores de pressão. Diante disso, a empresa deve observar se nas circunstâncias que o controle foi concebido alguma mudança ocorreu deixando o sistema de controle interno mais frágil, deixando-o menos perceptível aos novos riscos, através da monitoração.

Segundo Oliveira & D’ávila (2002, p.102):

A monitoração assegura que o controle interno continua a operar efetivamente. Este processo envolve a avaliação sobre o desenho e funcionamento dos controles, a ser feito por pessoas gabaritadas e dentro de uma periodicidade adequada, a fim de que ações necessárias possam ser tomadas.

O processo de monitoramento poderá ser efetuado de duas maneiras distintas: através de atividades contínuas ou avaliações em separado. Na verdade, quanto maior o grau de efetividade do monitoramento contínuo, menor será a necessidade de avaliações em separado. E a gerência é quem vai julgar a necessidade da realização de algum tipo de avaliação, a partir do momento que ocorrer mudanças e riscos associados as mesmas, através da competência e experiência do pessoal responsável pelo controle.

A avaliação do sistema de controles internos de uma empresa é um processo por si próprio. As técnicas a serem utilizadas vão depender de cada organização e do momento que for realizado, porém a disciplina deverá existir para manter a integridade do sistema. Enfim, a análise do sistema deve ser conduzida de tal forma a concluir se há segurança razoável aos objetivos propostos.

TESTES DO SISTEMA DO CONTROLE INTERNO NAS EMPRESAS CONTÁBEIS

Para que a empresa contábil consiga cumprir sua missão, ela necessita de uma política definida que mantenha a conduta eficiente e ordenada das operações, de modo que seus objetivos sejam atingidos e atendam as exigências legais. Há outros fatores em jogo, como comparações e decisões sobre ação corretiva tomada e outros componentes importantes para um adequado sistema de controle interno.

O sistema de controle das operações da empresa contábil deve ser submetido a uma avaliação para aferir o seu grau de confiabilidade. Para tanto são submetidos a um tipo de teste muito comum realizado pela auditoria interna das empresas. Com base nestes testes o auditor avalia procedimentos e dispositivos de controle essenciais ao sistema e elabora um guia para o supervisor e operadores do setor se anteciparem a possíveis problemas futuros, adotando uma atitude preventiva. Das cinco empresas questionadas, duas são de médio porte e as outras três são de pequeno porte, todas localizadas em áreas comerciais da cidade do Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte.

Nas questões apresentadas pelo quadro 2 (dois), pretende-se investigar se: a) a documentação é organizada antes de se fazer os lançamentos; b) os setores pessoal e fiscal são integrados ao contábil; c) existem contadores em todos os setores da empresa; d) o operador tira suas dúvidas com o supervisor; e) os clientes mandam a documentação dentro do prazo; f) quem lança o movimento também confere; g) o programa de informática é eficiente; h) o operador tira suas dúvidas com o supervisor; i) há reuniões semanais; j) os impostos são conferidos pelo supervisor; l) há algum contato com os clientes sobre sua tributação; m) há visitas técnicas; n) há acompanhamento nas fiscalizações; o) as dúvidas são tiradas nos órgãos competentes; p) as dúvidas são tiradas nos órgãos competentes; q) as obrigações principais e acessórias são feitas de forma correta; r) as retificações são acompanhadas pelo supervisor; s) o arquivo de documentos é feito de forma correta; t) a contabilidade é executada conforme os princípios contábeis; u) é oferecido algum tipo de serviço adicional aos clientes; v) há qualidade no serviço prestado; x) o serviço realizado é apenas para cumprir obrigações fiscais;

y) houve planejamento estratégico na sua empresa e z) o controle interno é importante na sua empresa.

A eficácia do sistema de controle é medida considerando a frequência de respostas afirmativas, sendo classificadas conforme os seguintes critérios: no intervalo do percentual de observações dos quesitos, se o nível for ótimo o controle interno estará entre 80 a 100% (oitenta a cem por cento); se for considerado bom, estará entre 70 a 79% (setenta a setenta e nove por cento); por sua vez, se for considerado regular, o sistema apresenta falhas consideráveis, ficando entre 41 a 69% (quarenta e um a sessenta e nove por cento) e, por último, se tiver até 40% (quarenta por cento), o nível será considerado insuficiente, demonstrando que o controle interno precisa ser reavaliado.

Nº	TESTES DE PROCEDIMENTOS	E1	E2	E3	E4	E5	T
01	A documentação é organizada antes de se fazer os lançamentos?	X	X	X	X	X	05
02	Os documentos contábeis são enviados ao setor?	X	X		X		03
03	O setor pessoal integralizado com o setor contábil?	X	X	X	X	X	05
04	O setor fiscal é integralizado com o setor contábil?	X	X	X	X	X	05
05	Os operadores são treinados pela empresa?	X	X	X		X	04
06	Os clientes mandam a documentação dentro do prazo?			X			01
07	Há contadores em todos os setores da empresa?		X				01
08	Quem lança o movimento também confere?			X	X	X	03
09	O programa de informática é eficiente?	X	X			X	03
11	O operador tira suas dúvidas com o supervisor?	X	X	X			03
12	Há reuniões internas semanalmente?		X				01
13	Há algum contato com os clientes sobre sua tributação?	X	X	X	X	X	05
14	Há visitas técnicas aos clientes?	X	X	X		X	04
15	Há acompanhamento nas fiscalizações?	X	X	X	X	X	05
16	As dúvidas são tiradas nos órgãos competentes?	X	X	X	X	X	05
17	As obrigações acessórias são realizadas dentro do prazo?	X	X	X	X	X	05
18	O arquivo de documentos é feito de forma correta?	X	X		X	X	04
19	As retificações são acompanhadas pelo supervisor?	X	X				02
20	Os operadores participam de reciclagem na área?	X		X		X	03
21	O controle interno é importante na sua empresa?	X	X	X	X	X	05
22	Há (ou houve) planejamento estratégico na empresa?	X	X				02
23	A contabilidade é feita conforme os princípios contábeis?	X	X	X	X	X	05
24	A documentação volta aos clientes protocolada?	X	X	X	X	X	05
25	As obrigações principais são entregues dentro do prazo?	X	X	X	X	X	05
26	Os clientes recebem informações sobre o cálculo dos impostos?	X	X	X	X		04
27	Seus clientes sempre visitam a empresa?	X	X				02
28	É oferecido algum serviço adicional aos clientes?	X		X	X		03
29	O serviço realizado é apenas para cumprir as obrigações fiscais?			X		X	02

30	Na sua opinião, há qualidade no seu serviço?	X	X	X	X	X	05
	TOTAL	27	25	22	21	20	115

QUADRO 2: QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS CONTÁBEIS

FONTE: O autor.

RESULTADOS DA PESQUISA

O sistema de controle interno das cinco empresas pesquisadas apresentou, em média, 76,66% dos quesitos positivos, classificando-se, portanto, como nível Bom. As empresas 01 (um) e 02 (dois) são de médio porte, apresentando um nível ótimo de controle interno; já a empresa 03 (três), de um porte menor que as anteriores, demonstrou ter um controle de nível bom; enquanto as empresas 04 (quatro) e 05 (cinco) têm um nível regular. Nos quesitos respondidos negativamente, os principais foram: o envio de documentos pelos clientes dentro do prazo; a existência de contadores em todos os setores da empresa; a ocorrência de reuniões semanais; e ocorrência de visitas técnicas aos clientes, demonstrando que há ainda alguns pontos a serem melhorados.

Conclui-se que se o sistema de controle interno elaborado pelas empresas pesquisadas não está sendo seguido, talvez seja porque os seus funcionários não foram treinados e educados para praticá-lo. Portanto, as empresas precisam motivá-los através do planejamento, causando um impacto ao ambiente de trabalho, fazendo com que a equipe se sinta preparada para os obstáculos que possam surgir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle interno de uma organização, normalmente utilizado pelos prestadores de serviços de auditoria, ganhou grande importância para a qualificação dos serviços contábeis e sua eficácia é resultado de uma estrutura bem montada, com capacidade para avaliar e apreciar de maneira contínua, a confiabilidade dos procedimentos da organização.

O controle também deixou de ser apenas corretivo, utilizado quando já se tem o problema, para ocupar uma posição preventiva, ou seja, criando meios que ofereçam proteção aos serviços executados pelos operadores, fazendo com que a organização adquira credibilidade perante o mercado. Por isso, as empresas buscam no planejamento tático uma forma de mostrar aos seus clientes que seu serviço é executado de forma confiável.

Nas empresas estudadas observou que, em média elas têm bons sistemas de controle interno, apresentado como principais falhas de operações: impontualidade no envio dos documentos pelos clientes e a falta de contadores acompanhando as atividades dos operadores.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. *Auditoria, um curso moderno e completo*. São Paulo: Atlas, 1996.

CATELLI, Armando. *Controladoria – uma abordagem da Gestão Econômica – GECON*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade*. Brasília: CFC, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Minidicionário Aurélio*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

GOMES, Anailson Márcio; ASSIS, José Vicente de & BARBOSA, Alexandro. *Estudo da Adequação do sistema de controle interno para fundação de direito privado (ALFA) sob o enfoque dos conceitos de Attie como forma de determinar os procedimentos de Auditoria*. In: XII Jornadas Luso-Espanholas de gestão científica, 10.. Covilhã: Universidade Beira Interior, 2000.

INÁCIO FILHO, Geraldo. *A monografia na universidade*. 5ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2001. não está mais citado

JUND, Sérgio Lopes. *Auditoria, conceitos, normas, técnicas e procedimentos*. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins & D'ÁVILA, Marcos Zähler. *Conceitos e técnicas de controles internos de organizações*. São Paulo: Nobel, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturas, aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectives*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. 9ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1999.