

Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 6, n. 1, art. 6, pp 92-111, Jan/Dez., 2013

Disponível em: <http://www.contabilidadeamazonia.com.br/>

**Controle Interno e Sistemas de Informação, no processo de gestão empresarial,
aplicados a uma empresa de venda de combustíveis do município de Sinop - MT.**

Elton Jone Toze
Bacharel em Ciências Contábeis (UNEMAT)
e-mail: eltonjone_snp@hotmail.com

Bruna Socreppa
Bacharel em Ciências Contábeis (UNEMAT)
e-mail: brunasocreppa@unemat-net.br

Vandersézar Casturino
Prof ° Mestre em Ciências Contábeis (UNISINOS)
e-mail: vandersezar@unemat-net.br

Resumo

Este trabalho foi realizado com o objetivo de demonstrar a importância da integração entre o sistema de informação e o controle interno da empresa, levando-se em conta as necessidades da empresa com relação às informações que ela precisa ter em mãos na hora de se tomar decisões. O estudo foi realizado em uma empresa comercial do município de Sinop - MT, que atua no ramo de postos de combustíveis, sendo realizado um trabalho de estudo de caso da empresa, onde buscou-se evidenciar o uso das ferramentas contábeis de controle e gestão empresarial para o desenvolvimento de suas atividades, e analisar o desempenho dessas ferramentas. Durante a coleta de dados notou-se que a grande dificuldade por parte dos gestores da empresa, em se aplicar essas ferramentas, e em alguns pontos, foi constatado que até mesmo os gestores da empresa, não têm todo o conhecimento necessário sobre essas ferramentas. No entanto pode se notado que as ferramentas estão presentes na empresa e abrangem praticamente todas as necessidades para a gestão e controle da empresa. Concluiu-se que para haver uma melhor integração entre o sistema de informação, o controle interno e o modelo de gestão, são necessárias algumas mudanças no modo de se organizar as atividades da empresa, e de usar corretamente as ferramentas, e assim elas possam produzir informações de forma eficiente e confiável a serem utilizadas no processo de tomada de decisão.

Palavras-chave: *Sistemas de Informação. Controle Interno. Gestão.*

1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento do município de Sinop, cresceu também o fluxo de veículos na cidade, onde segundo dados divulgados por uma reportagem do portal IG produzida por Daniel Pereira, a frota de veículos no país cresceu 121% no período entre 2001 e 2011, e segundo pesquisa realizada pelo Departamento Nacional de Trânsito (Denatran) em Setembro de 2011 e disponível no site Sonoticias (2013), houve no município um aumento de 12% em relação ao mesmo período do ano anterior, fato que é muito favorável para o desenvolvimento das atividades da empresa, já que esse crescimento alavancou consideravelmente as vendas da empresa, sendo assim necessário um planejamento visando à forma de trabalho da empresa, pois esse aumento no volume de vendas requer mudanças que desde a forma de se atender aos clientes, até a forma como a empresa está sendo gerida. Dessa forma novas ferramentas de gestão podem ser adotadas e algumas ferramentas já utilizadas podem ser excluídas ou melhoradas conforme as necessidades da empresa.

A empresa analisada atua no município de Sinop - MT, na área de comércio de derivados do petróleo, principalmente na distribuição de combustíveis para veículos automotores. Os clientes vão desde proprietários de veículos particulares, até empresas de transporte rodoviário de produtos e de passageiros. O mercado de combustíveis no Brasil conta com mais de 250 distribuidoras autorizadas pela Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), sendo que a distribuidora que fornece o combustível comercializado pela empresa, é a estatal Petrobras S/A.

Cada vez mais as ferramentas contábeis passam a ter importância para as empresas não somente pela exigência fiscal, mas também pelo uso de suas ferramentas em prol da gestão das mesmas. Assim torna-se necessário que os gestores tenham conhecimento sobre essas ferramentas, sabendo identifica-las e aplica-las nas entidades conforme suas necessidades, fazendo com que a tomada de decisões seja baseada em informações confiáveis e que assegurem melhores resultados para a empresa. Por parte dos gestores, o conhecimento sobre essas ferramentas contábeis ainda está se expandindo, ainda que de forma muito lenta,

devido a resistências tanto por parte de gestores quanto por parte também dos contadores das empresas em aderir às mudanças exigidas pelo mercado.

Segundo Attie (2009, p. 182):

Em países como o Brasil, em que somente agora se começa a dar devida importância aos métodos científicos de administração, é praticamente desconhecida uma acepção clara de controle interno. Às vezes imagina-se ser o controle interno sinônimo de auditoria interna. É uma ideia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executados por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa.

Para esse trabalho tomaremos como ferramentas contábeis o Controle Interno e os Sistemas de Informação, destacando a importância do seu conhecimento por parte dos gestores e da integração entre os mesmos, a fim de propiciar tomadas de decisões mais confiáveis, definir um modelo de gestão para a empresa, já que uma das maiores dificuldades de empresas das empresas de pequeno e médio porte é identificar o modelo de gestão da empresa, tornando assim a execução das atividades um tanto quanto desorganizadas. Dessa forma, podemos tomar como ponto de partida a seguinte questão: As técnicas de Controle Interno e o Sistema de Informação da empresa exercem a função de auxiliar a tomada de decisão de forma eficaz?

Tendo assim, como objetivo principal do trabalho fazer uma análise da integração entre o sistema de informação, o controle interno da empresa e o seu modelo de gestão. E a partir desse objetivo principal analisar o uso do sistema de informações e do controle interno, que quando bem estruturado e aliado ao sistema de informações da empresa pode contribuir para o crescimento da empresa, através da análise e interpretação das informações que esse controle pode oferecer para empresa, e se necessário, identificar e adotar controles que se adequam com o tipo de atividade da empresa, auxiliando na tomada de decisão.

Objetivando-se a obtenção de informações para a tomada de decisões que ajudem a empresa a desenvolver melhor suas atividades e observando o crescimento do município de atuação da empresa e conseqüentemente do seu ramo de atividade, tornou-se importante fazer a avaliação da forma de controle adotada pela gestão da empresa, assim como seu sistema de informações, já que com um aumento no fluxo de vendas, e também da atividade geral da empresa, tanto o sistema que fornece as informações para os gestores, como também o modelo de controle praticado pela empresa, podem estar ou não estar atendendo a essa atual demanda quando se faz necessária a tomada de alguma decisão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contabilidade

Desde as primeiras civilizações, mesmo sem saber que o que estava sendo feito já era um esboço das práticas contábeis, a contabilidade já era usada para se ter controle sobre os bens de cada ente, tanto pessoa física como também das empresas, demonstrando a importância que se é dada ao controle patrimonial pelas entidades. Ter controle sobre os bens que se tem para poder administrá-los e fazer com que produzam benefícios futuros.

Segundo Crepaldi (2004, p. 19):

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo. Existem diversos registros de que as civilizações já possuíam um esboço de técnicas contábeis. Em termos de registro histórico, é importante destacar a obra *Suma de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*, do Frei Pacioli, publicado em Veneza em 1494 (pouco depois da invenção da imprensa e um dos primeiros impressos no mundo). Esta obra descreve, num de seus capítulos, um método empregado por

mercadores de Veneza no controle de suas operações, posteriormente denominado método das partidas dobradas ou método de Veneza.

Com o desenvolvimento da sociedade, passando pelo surgimento das indústrias, fortalecimento das atividades de comércio, e muitos outros fatores que influenciaram o desenvolvimento econômico e social da humanidade, a contabilidade também passou por diversas modificações, buscando sempre maneiras de proporcionar um controle mais prático e eficaz do patrimônio, a contabilidade gerencial é um dos ramos da contabilidade que surgiu com esse desenvolvimento.

Segundo Crepaldi (2004, p. 20):

Contabilidade gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

É através das informações gerenciais que se mede o desempenho das unidades operacionais da empresa, e que se faz a ligação entre a estratégia da empresa e a estratégia individual de cada unidade da empresa. Segundo Atkinson (2000, p. 37): "Sistemas de contabilidade gerencial efetivos podem criar valores consideráveis, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais".

A contabilidade é algo fundamental na vida econômica de qualquer entidade, mesmo aquelas que desenvolvam as atividades mais simples, pois o que muda de uma empresa para outra nesse sentido, é a demanda de informação onde segundo Atkinson (2000, p. 45) "Dependendo do nível organizacional, a demanda pela informação gerencial contábil é diferente". Tornando-se necessário manter registros de todas as atividades desenvolvidas, proporcionando assim um controle mais eficaz que auxiliará na tomada de decisões, que dependem muito de dados e informações precisas, para que os riscos sobre as ações a serem tomadas sejam menores, e que os resultados esperados sejam alcançados gerando lucro e aumento do patrimônio da empresa.

2.2. Controle Interno

Oliveira (2004, p. 81), nos trás o conceito de controle interno apresentado pelo Conselho Federal de Contabilidade, que diz:

[...] o sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis e de sua eficácia operacional.

Crepaldi (2002, p. 214) também nos mostra que o controle interno compreende em um sentido amplo, os controles que se podem caracterizar como contábeis ou como administrativos, fazendo a seguinte divisão: - Controles Contábeis: Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que têm ligação com a proteção do patrimônio da empresa e integridade dos registros contábeis. - Controles Administrativos: Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que têm ligação direta com a eficiência das operações e com a política da empresa.

Attie (2009, p. 182) também nos apresenta um conceito de Controle Interno obtido através do AICPA (Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) semelhante ao de Crepaldi (2002, p. 213), segundo ele:

"O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração."

Para que haja melhor desenvolvimento das atividades da empresa é importante que esteja bem clara a divisão das tarefas entre os membros e/ou funcionários da mesma, e que isso seja colocado de forma bem clara e se possível por escrito para melhor visualização das partes relacionadas. Crepaldi (2002, p. 215) ainda destaca algumas razões para se trabalhar com essa definição de atribuições: - Assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados; - Detectar erros e irregularidades; - Apurar responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa.

Para Crepaldi (2002, p. 216), a empresa deve definir um Manual de Organização, onde estejam descritas todas as rotinas internas da empresa, e que essas rotinas compreendam: - Formulários internos e externos, (requisições, mapas de licitação, etc.); - Instruções para o preenchimento e destinações dos formulários internos e externos; - Evidências das execuções dos procedimentos internos de controle (assinaturas, carimbos etc.); Procedimentos internos dos diversos setores da empresa, como por exemplo: - Compras no país e no exterior; - Contas a pagar; - Programação financeira; - Caixa; - Controle de faturamento; - Crédito e cobrança; - Vendas; - Fiscal; - Almoxarifado; - Controladoria.

Segundo Oliveira (2004, p. 94), os controles podem ser classificados conforme a estrutura operacional da empresa:

Segundo a estrutura de poder das corporações, os controles podem ser diferenciados em três grandes categorias: - controles internos estratégicos: fundamentais no contexto estrutural e para servir de guia para o dimensionamento e tratamento das outras categorias de controles; - controles internos diretivos: relacionados às diversas situações de risco a que estão expostas a empresas, variáveis sobre as quais esses controles devem agir para a minimização dos efeitos; e - controles internos operacionais: responsáveis por garantir a eficácia dos antecessores, ao contribuir para a eliminação ou constatação de falhas na realização dos negócios, ineficiência nas tomadas de decisões ou na execução das rotinas de trabalho preestabelecidas.

Uma importante prática a ser adotada pela empresa é restrição ou limitação de acesso aos ativos da empresa, e ainda elaborar formas de controles físicos sobre os mesmos. Isso pode evitar problemas como o manuseio errático das informações e também possíveis fraudes, já que um acesso irrestrito poderia dar chance para que se fossem ocultadas informações importantes e que iriam mascarar o erro, como no exemplo apresentado por Crepaldi (2002, p. 218):

Os registros contábeis compreendem o razão geral, os registros inicial, intermediário e final. O acesso a esses registros representa às pessoas que os preparam ou manuseiam informações que servem de base para sua elaboração, em circunstâncias que lhes permitem modificar os dados desses registros. Por exemplo, caso o funcionário tenha acesso aos ativos e registros contábeis, poderia desviar fisicamente o ativo e baixá-lo contabilmente para despesa, o que ocultaria permanentemente essa transação.

Outra prática de controle interno a ser adotada em uma empresa é de Confrontação dos ativos com os registros, onde são estabelecidos procedimentos que detectem desfalques de bens ou até mesmo registros inadequados de ativos, responsabilizando alguns funcionários para essas tarefas. Crepaldi (2002, p. 218) nos apresenta os seguintes exemplos de confrontação: - Contagem de caixa e comparação com o saldo do razão geral; - Contagem física de títulos e comparação com o saldo da conta de investimentos do razão geral; - Conciliações bancárias (reconciliação, em determinada data-base, do saldo da conta corrente bancária segundo o razão da contabilidade, com o saldo pelo extrato enviado pelo banco). - Inventário físico dos bens do estoque e do ativo imobilizado, confronto com os registros individuais e comparação do somatório dos saldos desses registros com o saldo da respectiva conta do razão geral.

Adotar essa prática poderá impedir que os funcionários se vejam diante à oportunidade de cometer fraudes dentro da empresa, o que pode acontecer por muito tempo sem que se descubra caso seja dada a liberdade ao funcionário, que na maioria das vezes é considerado como alguém de confiança por parte dos gestores ou de seu superior.

Segundo Attie (2009, p. 185): "A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto."

Na prática, podemos dizer que toda empresa possui controle interno. No entanto devemos tomar como pressuposto que esse controle pode ser ou não adequado às necessidades da empresa, ou seja, se as informações disponibilizadas por esses controles sejam suficientes para a execução das atividades da empresa e tenham garantia de confiabilidade de seu conteúdo. Por isso torna-se importante que os gestores tenham pleno conhecimento sobre o seu controle interno para que possam identificar possíveis erros que possam estar ocorrendo no desenvolver de suas atividades.

Segundo Attie (2009, p. 185 - 186):

A classificação pode ser dada analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações e os seus custos/benefícios. A implantação ou aprimoramento de um tipo de controle é tanto viável quanto positiva for a sua relação custo/benefício. O grau máximo de avaliação do benefício deve ser atribuído à importância e qualidade da informação a ser gerada. Quanto ao custo, vale lembrar que sempre que possível se deve utilizar o conceito de custo de oportunidade que é muito mais amplo.

[...] o controle interno gira em torno dos aspectos administrativos, que têm influência direta sobre os aspectos contábeis; há, portanto, necessidade premente de sua consideração conjunta para efeito de determinação de adequado sistema de interno.

[...] um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios.

Ter funcionários de confiança e depositar total confiança nos mesmos não é errado, é muitas vezes até necessário, mas nada impede que essas pessoas possam cometer erros ou até mesmo fraudes, visto que, segundo Attie (2011, p. 186): "[...] grande parte das irregularidades nos negócios, segundo se tem verificado, deve-se a empregados nos quais se confiava. Além disso, quando não existem procedimentos adequados de controle interno, são frequentes os erros involuntários e os desperdícios".

Como podemos perceber nas citações anteriores, coloca-se o controle interno da empresa tendo como principal função a coibição de fraudes dentro da entidade. Para uma empresa trabalhar com informações que estejam distorcidas poderá acarretar tomada de decisão errada e que futuramente trará danos a mesma. Por esse motivo, o controle interno deve ser entendido pelos gestores da empresa não apenas como um método de se proteger contra fraudes, mas também como uma ferramenta auxiliadora para a tomada de decisões.

Com base na literatura disponível sobre controle interno, podemos verificar um forte vínculo entre a contribuição informativa que o controle interno traz e os vários níveis de gestão de uma entidade, ou seja, tendo em vista os benefícios que poderão ser oferecidos aos gestores para a tomada de decisão, vemos que o potencial do controle interno está em sua grande capacidade de fornecer informações precisas e confiáveis, além de induzir os usuários a estar sempre focados nas metas e objetivos traçados pela empresa.

2.3. Modelo De Gestão

O modelo de gestão diz respeito às crenças, objetivos, metas, costumes daqueles que fazem parte da entidade, tudo o que compõem o ideal proposto pelos gestores da entidade, componentes que podem ou não assegurar a continuidade da empresa.

Segundo Figueiredo (2004, p. 30):

Um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada.

Ao se observar a atual situação do mercado, podemos verificar que, apenas as empresas que tem um modelo de gestão bem estruturado, aliado com um bom sistema de informação e modelo de controle interno, é que conseguem alcançar a continuidade de suas atividades, pois grande parte das empresas que surgem no mercado tende a fechar as portas em um breve período de tempo, ou então, não obtêm os resultados esperados por não terem implantado essas práticas em sua gestão, ou até mesmo por seus gestores não terem dado a atenção suficiente a isso, pois é fato que muitos gestores ainda têm grande resistência em incorporar novas ideias sobre práticas de gestão empresarial, sendo que constantemente ouvimos dizer "eu sempre fiz assim, já faz tempo que eu trabalho assim, você só sabe teoria, a prática é totalmente diferente".

Segundo Oliveira (2004, p. 136):

O modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle. Para alguns autores, pode-se entender "modelo de gestão" como a representação abstrata do conjunto de elementos que viabilizam a administração da eficiência e da eficácia da organização rumo aos resultados pretendidos.

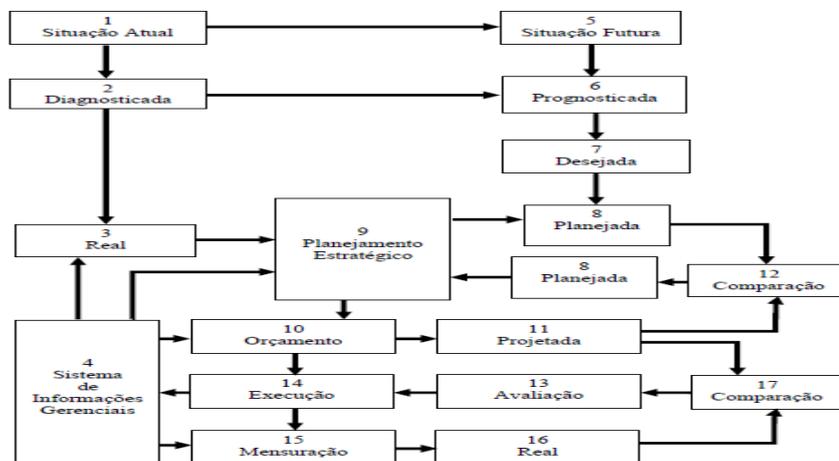
É importante lembrar que, implantar um modelo de gestão em uma entidade não é algo simples de se fazer, sendo necessário realizar toda uma análise sobre as características da empresa, as características dos membros que compõem a mesma, o ramo de atividade, e comparar isso com os modelos de gestão já existentes a fim de se chegar ao modelo de gestão que melhor se adéque as necessidades da empresa.

Segundo Oliveira (2004, p. 140):

O modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados.

Segundo Oliveira (2004, p. 141) nos apresenta um organograma que faz uma representação de como é formado um modelo de gestão.

Figura 1. Modelo de gestão.



Fonte: Oliveira, (2004, p. 141).

O organograma nos trás a seguinte situação:

1. Analisa-se a atual situação da empresa;
2. Realiza-se um diagnóstico dessa situação;
3. Feito o diagnóstico chegamos à situação real da empresa;
4. Com essa informação sobre a situação real, será abastecido o sistema de informação;
5. Com o sistema abastecido, utilizaremos as informações geradas por esse sistema para se projetar situações futuras;
6. Através do prognóstico avaliaremos o desenvolvimento das atividades até o momento em que se encontra;
7. Com o resultado do prognóstico será feita a projeção de onde se quer chegar, definindo-se objetivos e metas;
8. Com os objetivos e metas definidos, passará a ser feito o planejamento para se chegar aos objetivos pré-estabelecidos;
9. No planejamento estratégico, serão definidas as técnicas e métodos a serem utilizados para o desenvolvimento das atividades;
10. No orçamento será feito o levantamento dos gastos para a execução das atividades;
11. Projetados os gastos, a empresa avaliará a disponibilidade financeira de se por em prática a atividade;
12. Havendo a disponibilidade de capital retomamos o planejamento para rever os objetivos e metas a fim de não sair fora daquilo que foi projetado;
13. Avaliando-se os objetivos e as metas, delegam-se funções aos membros, para que as atividades a serem desenvolvidas por cada um estejam bem claras e sejam facilmente visualizadas pelos mesmos a fim de não haver distorções e para que as etapas do desenvolvimento não sejam puladas, ou que sejam feitas de forma desorganizada;
14. Com as demais etapas concluídas inicia-se a execução das atividades;
15. Com as atividades em andamento, devemos avaliar a forma de mensuração dessas atividades para que nada seja feito sem seu devido registro;
16. Através do registro das atividades poderemos obter informações que demonstram a situação real em que se encontra a empresa;
17. Sabendo qual a situação real da empresa, podemos comparar essa informação com os objetivos e metas que foram definidas, com a projeção de gastos para que os mesmos não fujam do orçamento e da capacidade financeira da empresa, e para que se possam ser feitas projeções futuras.

2.4. Sistemas De Informação

Logo que se fala em sistema de informação, muitos já se levam pela ideia de um sistema informatizado, que se utiliza de computadores para seu funcionamento. Um sistema de informação, no entanto, pode ser desenvolvido e aplicado utilizando-se apenas de anotações em um livro ou planilha, claro que para uma empresa que pretende alcançar suas metas e conseqüentemente evoluir em sua atividade torna-se necessário implanta um sistema de informação que supra todas as suas necessidades.

Segundo Moscové (2002, p. 23), sistema pode ser definido como:

Um sistema de informações é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle. [...] Todo sistema de informações consiste de três componentes principais: entradas, processos e saídas.

O sistema pode ser um sistema aberto ou fechado. Quando o sistema se classifica como um sistema fechado, significa que ele não interage com o ambiente externo, ao contrário de um sistema aberto, que se caracteriza por sua interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis.

Segundo Padoveze (2004, p. 50):

[...] os elementos básicos que compõem um sistema são: "objetivos do sistema, ambiente do sistema ou processamento, recursos ou as entradas do sistema, componentes do sistema, saídas do sistema, administração ou controle do sistema e avaliação do sistema".

Podemos dizer que os sistemas de informação são um conjunto de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e também materiais, que estão agregados segundo uma sequência lógica com a finalidade de processar dados e transformá-los em informações que permitam que a organização cumpra seus objetivos e metas principais. Vale lembrar também que os sistemas de informação não estão necessariamente ligados a computadores, já que frequentemente se faz a ligação entre os dois, sendo que um sistema de informações pode ser construído usando apenas planilhas ou cadernos de anotações, mas isso se torna difícil para empresas que trabalham diariamente com um grande volume de informações, sendo necessário o uso de sistemas informatizados.

Todo sistema de informação precisa ser alimentado com dados, que segundo Moscovice (2002, p. 23) nada mais são que:

[...] fatos brutos sobre eventos que não tem nenhuma organização ou significado. Todavia, os dados podem ser organizados de tal maneira que sejam úteis e tenham significado para as pessoas. Quando dados exibem essas características, constituem-se em informações. Sistemas de informações processam dados ou informações classificando, organizando ou calculando-os de tal maneira que eles se transformem em saídas de informações. Os gerentes e outros usuários utilizam as informações para planejar, tomar decisões e controlar a organização.

Padoveze (2004, p. 50) faz a seguinte classificação dos sistemas de informação:

Sistemas de Informação de Apoio às Operações: tem como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção, etc.).

Sistemas de Informação de Apoio à Gestão: preocupam-se basicamente com as informações necessárias para gestão econômico-financeira da empresa.

Há ainda o Sistema de informações Contábeis, que é um sistema de apoio à Gestão, e que atua juntamente com os demais sistemas (controladoria e finanças). Com o avanço das tecnologias de informação ao longo do tempo, os sistemas de informação das empresas foram deixando de serem feitos manualmente, e passaram a ser registrados em sua maior parte, em formato digital, utilizando-se de softwares específicos para a atividade de cada empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

É comum nas pequenas empresas que os gestores não a atenção devida à implantação desses sistemas de acordo com suas necessidades, ou também enfrentam problemas devidos ao custo elevado de implantação de um sistema informatizado de qualidade.

Para que uma empresa se mantenha em sua capacidade de competir num mercado que está em constante mudança, e que apresenta clientes cada vez mais exigentes, é de suma importância para o gestor que seu sistema de informação lhe forneça as informações que sejam necessárias na hora de tomar decisões, já que tomar uma decisão sem que se tenha certeza daquilo que será feito não é algo interessante para empresa, pois haverá grande chance de não se obter êxito e ainda acarretar prejuízos à empresa.

2.4.1. Sistema Integrado de Gestão Empresarial e Sistema de Informação Contábil Gerencial

O sistema deve operar completamente integrado com o sistema de Gestão Empresarial. Tem como objetivo principal a consolidação das informações que são necessárias para gestão do sistema da empresa. As integrações dos sistemas contábeis e de gestão permitem o acoplamento de outras soluções de tecnologia, bem como total integração em rede e com a internet.

Segundo Padoveze (2004, p. 51):

[...] esses sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, através de recursos da tecnologia de informação, de forma tal que todos os processos negócios da empresa possam ser visualizados em termos de um fluxo dinâmico de informações, que perpassem todos os departamentos e funções. Permitem, com isso, uma visão horizontal e de processo, em oposição à visão tradicional verticalizada da hierarquia funcional das empresas.

Desde que foram criados os sistemas de informações computadorizados, os sistemas de informações gerenciais passaram ser vistos com outra visão, sendo colocados até em outra área funcional e que vê a contabilidade no âmbito corporativo como principal produtor e distribuidor de informações da organização.

Segundo Oliveira (2013, p. 55):

A grande vantagem da implantação de um bom sistema de informação gerencial com a utilização de *softwares* de gestão empresarial é que esse sistema supre tanto as necessidades fiscais, a que estão sujeitas todas as empresas, como a necessidade de informações para a tomada de decisão, as quais são extremamente necessárias para todas as empresas que queiram sobreviver no mundo globalizado deste início de novo milênio.

Para que tenha validade integral no processo de gestão administrativa, as informações contábeis devem atender a dois pressupostos: segundo Padoveze (2004, p. 52):

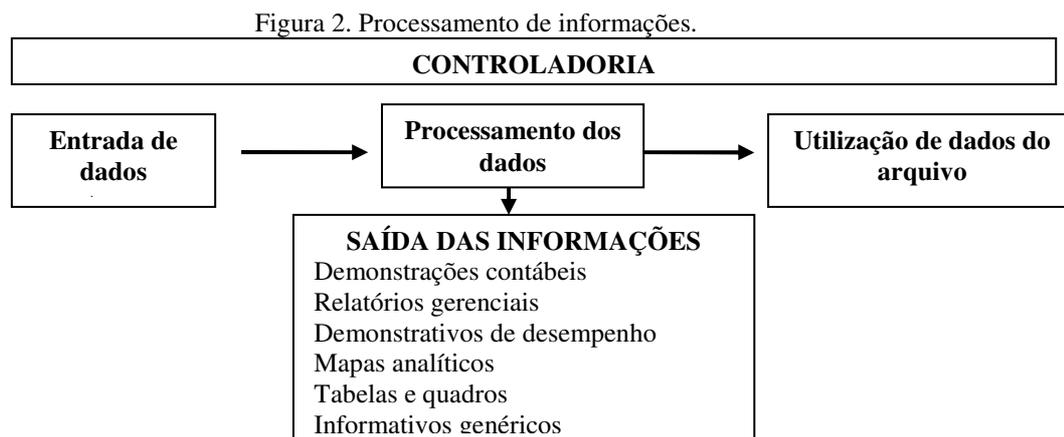
A informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil. [...] A necessidade da informação é determinada pelos usuários finais dessa informação, por seus consumidores. Assim, a informação deve ser construída para a esses consumidores e não para atender aos contadores.

Essa dificuldade de interpretar os dados fornecidos pelos sistemas de informações por parte dos gestores e outros interessados, é relatada por Moscové (2002, p. 25) onde o autor diz que:

Os usuários de informações contábeis às vezes criticam o SIC por registrar e reportar apenas transações financeiras. A estrutura de contas dos relatórios financeiros e as limitações por ela impostas muitas vezes ignoram algumas das atividades mais importantes que afetam as entidades empresariais. [...] um sistema de partidas dobradas não registraria um grande pedido de um cliente novo. Definimos os SICs como sistemas de informações que captam, registram e comunicam todas as informações financeiras e não financeiras relevantes relativas a importantes atividades empresariais. Essa perspectiva leva à criação de informações mais úteis e oportunas para fins de planejamento, tomada de decisões e controle.

Segundo Oliveira (2013, p. 55):

Sistema de informações gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas na estrutura decisória de empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados operados.



Fonte: Oliveira (2013, p. 55).

Segundo Moscové (2002, p. 25) "O conhecimento dos processos de negócio permite que os gerentes simplifiquem esses processos e, assim, produzam e vendam bens e serviços com mais eficiência". Dessa forma vemos que as funções contábeis apenas de registros financeiros não são mais suficientes para atender toda a demanda atual dos negócios e atividades desenvolvidas pelas empresas, tornando-se necessário cada vez mais aprofundar os conhecimentos de gestão, estratégia e controle e ter em mãos formas de integrar todas essas informações de forma que os usuários dessas informações possam usá-las da melhor forma possível.

3. METODOLOGIA

Para que se consiga alcançar seus objetivos, todo estudo necessita de um embasamento, e se utiliza de uma metodologia. Segundo Silva (2010, p. 13): "Entende-se METODOLOGIA como o estudo do método para se buscar determinado conhecimento".

Como metodologia básica para o desenvolvimento do artigo utilizará pesquisas bibliográficas segundo Lakatos e Marconi (2001 p. 43-44):

[...] trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita [documentos eletrônicos]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Como técnica de pesquisa, foram utilizadas observações das atividades cotidianas de uma empresa do município de Sinop - MT, que atua no ramo de comércio de derivados de petróleo, onde se nota que, existem algumas dificuldades por parte da empresa em fazer uma junção entre seu modelo de controle interno, modelo gestão e seu sistema de informações. Segundo Andrade (2010, p. 118): "[...] através da observação, procura-se encontrar algo que está sempre presente na ocorrência do fenômeno".

Analisando as características dessa pesquisa, podemos dizer que ela se classifica como uma pesquisa descritiva, onde se procurou identificar e analisar o modelo de controle interno, o sistema de informação e o modelo de gestão da empresa, que quando bem estruturados e integrados entre si, suprem todas as necessidades da empresa, principalmente na hora de se coletar dados e informações que serão usadas para uma tomada de decisão. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 31): "Um estudo descritivo tenta descobrir respostas para as perguntas quem, o que, quando, onde, e, algumas vezes, como".

A tipologia do artigo, adotada sobre a abordagem o problema, foi à pesquisa qualitativa, que visa compreender e classificar os tipos de controles internos da empresa,

analisando sua integração com seu sistema de informações, visando obter um conjunto que possa fornecer informações úteis às tomadas de decisões de forma mais dinâmica e eficaz. O propósito de uma pesquisa qualitativa é fornecer análises mais profundas em relação ao tema estudado, visando destacar características não observadas pelo estudo quantitativo. Segundo Silva (2010, p. 28):

[...] as abordagens qualitativas procuram consolidar procedimentos que pudessem superar os limites das análises meramente quantitativas, e o que difere uma abordagem da outra é o fato de o paradigma qualitativo não empregar dados estatísticas como centro do processo de análise de um problema.

Dentro dessas características foi elaborado um questionário com perguntas abertas que foi aplicado à proprietária da empresa e a sua administradora, visando obter algumas informações sobre as características da empresa (organização, porte, enquadramento fiscal, etc.) para assim ter informações suficientes para se realizar uma análise comparativa entre o conteúdo do referencial e as respostas obtidas.

Segundo Beuren (2004, p. 130 - 131):

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. As questões abertas, também chamadas de livres, são as que permitem ao informante responder livremente, usando sua própria linguagem e emitir opiniões se necessário.

Com o questionário pronto deu-se início ao estudo de caso, que segundo Gil *apud* Beuren (2004, p. 84): "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados."

Ou seja, é uma estratégia utilizada no desenvolvimento de estudos quando se deseja encontrar respostas para perguntas do tipo "como" e "por que", onde o pesquisador não tem muito controle sobre o que está acontecendo, mas tenta entender o contexto dos fatos.

3.1. Instrumentos de Coleta de Dados

Nessa fase inicia-se a aplicação dos instrumentos de pesquisa tendo como finalidade a coletas dos dados previstos no trabalho. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 18): "É tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos e de um bom preparo anterior."

Segundo Beuren *et al* (2004): "a observação é uma técnica que faz o uso dos sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade, consiste em ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos que pretendem investigar."

Para a obtenção de dados e informações que contribuíssem com o desenvolvimento da pesquisa, também foram utilizados métodos de entrevista, que segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 80): "é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional."

Foram analisadas as tarefas desenvolvidas em cada setor da empresa, onde se verificou principalmente as atividades de lançamentos de dados no sistema de informações, e coletando-se algumas informações geradas por esse sistema. Para se realizarem as análises foram consideradas as atividades compreendidas no período entre Setembro de 2009 e Setembro de 2013.

Após a entrevista foi entregue aos entrevistados um questionário previamente elaborado com perguntas abertas relacionadas ao contexto da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 86): "Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por

uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador."

3.2. Instrumentos de Análise dos Dados

Conforme Lakatos e Marconi (2010, p. 20): "uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa."

Segundo Beuren *et al* (2004): "A análise de dados está presente em vários estágios da investigação científica, tornando-se mais formal após o encerramento do processo de coleta de dados."

Segundo essa ideia Lakatos e Marconi (2010, p. 21):

Na análise, o pesquisador entra em mais detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise.

A interpretação segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 21): "É a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. [...] significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema."

Dessa forma podemos dizer que a análise das informações e dos dados obtidos durante a pesquisa, é feita desde o início da mesma, verificando-se a relevância do estudo e em quais benefícios essa pesquisa irá resultar.

4. ESTUDO DE CASO

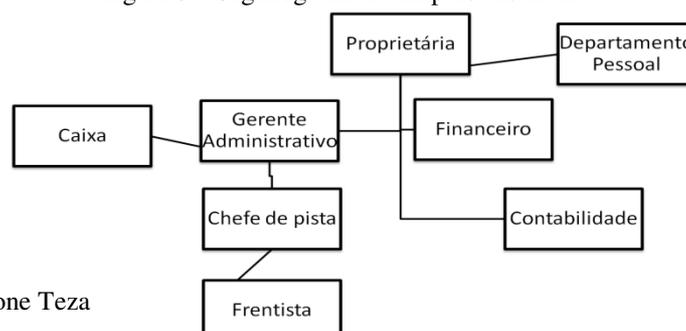
4.1. Caracterização da Empresa

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo comercial, especificamente no ramo de venda a varejo de combustíveis e derivados do petróleo instalada no município de Sinop - MT e que já atua no mercado a quatro anos, sendo uma empresa de porte médio que atualmente conta com um quadro funcional de 24 funcionários.

A empresa está organizada de forma departamentalizada, sendo dividida em: administração geral, departamento financeiro, recursos humanos e atendimento direto ao cliente (caixas e frentistas). A empresa utiliza como sistema informatizado de controle, o programa AUTO XPERT, que é um programa bem completo na maioria de suas funções, desde o controle de estoque, financeiro, registros contábeis, etc., sendo que a principal dificuldade fica com relação à qualificação dos funcionários que operam o sistema, onde a maioria tem pouco conhecimento na área de informática e não receberam treinamento sobre como operar o sistema.

Abaixo segue um organograma que exemplifica a divisão da empresa:

Figura 3 - Organograma da empresa estudada.



Fonte: Elton Jone Teza

Há uma discordância entre os membros da gestão com relação à forma organizacional da empresa, isso foi constatado através de questionário, onde a administradora informa que é uma empresa dividida em departamentos, e a proprietária informa que é uma gestão centralizada. O que pode ser notado através de observações feitas no local é que há uma tentativa de organizar a empresa em departamentos, mas não é bem isso que se nota no desenvolver de suas atividades, sendo que muitas vezes quem cuida dos recursos humanos faz trabalhos do departamento financeiro, quem cuida da administração tem ajudar no atendimento ao cliente, e assim por diante, sendo notória a falta de funcionários no atendimento ao cliente, principalmente no caixa, e também a falta de qualificação desses funcionários no que diz respeito ao atendimento, abordagem ao cliente, de como lidar com situações adversas e também em operar o sistema informatizado.

4.2. Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados foi realizada através observações da rotina da empresa, onde foram analisadas as suas características e a de seus membros, como é a divisão das atividades, qual o modelo de controle interno adotado, qual o sistema de informação utilizado, onde foram feitas anotações sobre essas características e após coletar algumas informações formulou-se um questionário que foi aplicado aos membros da gestão da empresa. A partir desses dados coletados foi realizada a análise comparativa entre os mesmos e o conteúdo do referencial teórico.

Através da aplicação de um questionário, encontramos como metas da empresa o aumento de lucros, credibilidade no mercado e satisfação dos clientes. Com relação ao aumento dos lucros, a empresa ao longo do período em que está em atividade apresentou um bom retrospecto, sendo que isso pode ser demonstrado em seus registros contábeis, mas esse crescimento se deve em muito ao aumento no fluxo de veículos e consequentemente de clientes ao longo desse período, onde não houve mudanças na forma de se trabalhar a gestão da empresa e de executar seus controles. Nas observações realizadas no local, notou-se que não são realizados treinamentos sobre atendimento ao cliente e técnicas de venda, essa falta de qualificação dos funcionários a empresa também perde pontos no que diz respeito à satisfação dos clientes, onde a empresa fornece produtos de qualidade, mas perde no tratamento ao cliente e na falta de informações sobre os produtos ofertados, o que pode refletir de forma negativa nos resultados da empresa, já que na situação atual do mercado, os clientes não procuram apenas melhores preços, mas também melhor qualidade de atendimento.

Na análise das respostas pode-se notar que a falta de comunicação entre os gestores é um ponto que está influenciando os resultados da empresa no que diz respeito ao desempenho dos membros da mesma, onde não há por parte destes o conhecimento sobre qual o modelo de gestão da empresa, o que nos revela que estes não conhecem as metas, os valores, ideais e outros fatores que se referem à forma como a empresa irá desenvolver seus trabalhos. Se um membro de uma entidade não conhece as metas desta, ele não terá ideia de onde se quer chegar e como alcançar os objetivos da mesma. Se ao abrir uma empresa de vendas, é estabelecida uma meta de vendas para que se obtenham lucros, sanar as dívidas com fornecedores e cobrir as despesas operacionais, e essas metas não são repassadas aos vendedores e demais colaboradores da empresa, os mesmos possivelmente não iram alcançar essa meta.

Através das respostas do questionário é possível notar que raramente ocorrem discussões sobre o modelo gestão da empresa entre os membros que atuam no papel de gestores, isso acaba fazendo com que as informações que são repassadas entre os membros acabem sendo distorcidas, gerando frequentemente tomadas de decisões equivocadas.

Através das observações foi constatado que há muitas dificuldades em se operar o sistema informatizado de informações e controle, essas dificuldades se devem em grande parte a falta de conhecimento sobre o funcionamento e de como efetuar os lançamentos de informações nesse sistema por parte dos membros que o operam, fato que pode ser notado através das observações realizadas no local, onde por diversas vezes quem estava operando o sistema não sabia como fazer os lançamentos necessário para atividade que estava sendo realizada.

Alem desse fato, há ainda alguns problemas relacionados à assistência técnica do sistema, onde em alguns momentos não foi possível entrar em contato com a área de assistência para resolver alguns problemas causados por erros do próprio sistema informatizado, chegando ao ponto da empresa ficar por dois dias sem operar o sistema por falta dessa assistência em um dos casos presenciados.

Para se integrar o sistema de informações e o modelo de gestão da empresa, seria necessário que esse modelo de gestão estivesse bem claro a todos os membros da empresa, o que conforme as respostas do questionário, o que não ocorre entre os principais gestores, pois nas respostas das perguntas número nove e número onze do questionário em anexo, é possível verificar uma grande discordância entre as respostas, onde a administradora primeiramente diz que não tem conhecimento sobre o que é modelo de gestão, que já discutiu sobre o mesmo dentro da empresa, e a proprietária traz o seu conceito sobre gestão e diz que consegue visualizar o modelo implantando na empresa. Mas se para um modelo gestão ser implantado é necessário que todos tenham conhecimento sobre as metas, objetivos e princípios que a empresa irá adotar, já encontramos dentro da própria gestão um problema, que provavelmente ocorre pela falta de comunicação entre esses membros.

Na resposta da pergunta quinze podemos verificar aquilo que foi apresentado no referencial teórico, onde segundo as respostas do questionário já foram discutidas formas de se implantar um modelo de controle e de gestão, mas isso não é uma tarefa fácil de realizar na prática, sendo necessário certo tempo para se realizar as análise que iram verificar quais os modelos mais adequados para as atividades da empresa, e as metas e objetivos que foram definidos pelos gestores.

Segundo Oliveira (2004, p. 140):

O modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados.

Com relação ao nível de conhecimento dos funcionários, podemos verificar com o auxílio do questionário, que há uma grande rotatividade de funcionários na empresa, o que prejudica o treinamento e qualificação dos mesmos, tornando-se difícil a tarefa de se difundir os ideais e as metas da empresa a todos os membros. Por esses problemas muitas vezes a execução das atividades acaba por ser realizada de forma lenta, também gerando informações incorretas no sistema, já que o abastecimento do sistema de informações não é realizado corretamente, esse problema pode ser verificado durante as observações, principalmente no que diz respeito ao controle de estoque, onde nem sempre as notas de entrada são lançadas no momento em que se recebe o produto, e muitas vezes o produto é vendido sem antes ser feitos esses lançamentos, gerando um inventário de estoque cheio de erros, o que acarreta erros também nas tomadas de decisão.

Podemos então verificar que grande parte dos problemas gerados na empresa parte dos lançamentos errôneos dos dados, como por exemplo, a venda de produtos sem antes fazer o lançamento das notas fiscais de entrada, o não registro de todas as despesas operacionais, entre outros lançamentos. Muitos desses lançamentos não são realizados no momento oportuno justamente por um erro que vem da deficiência organizacional da empresa, onde a

pessoa responsável pelos lançamentos já está sobrecarregada de tarefas, fazendo com que suas atividades não sejam realizadas em um espaço de tempo que se adéque as necessidades da empresa. Com isso o gestor no momento em que precisa gerar um relatório com base nas informações fornecidas pelo sistema para a tomada de uma decisão, pode acabar por tomar uma decisão que seja a mais adequada, pois em seu sistema de informação podem estar contidas informações que o levem a quer que seu estoque de lubrificantes está baixo, fazendo com que o mesmo elabore um pedido perante o seu fornecedor sem realmente existir essa necessidade, onde a empresa passará a ter um estoque muito elevado e incompatível com sua demanda de vendas.

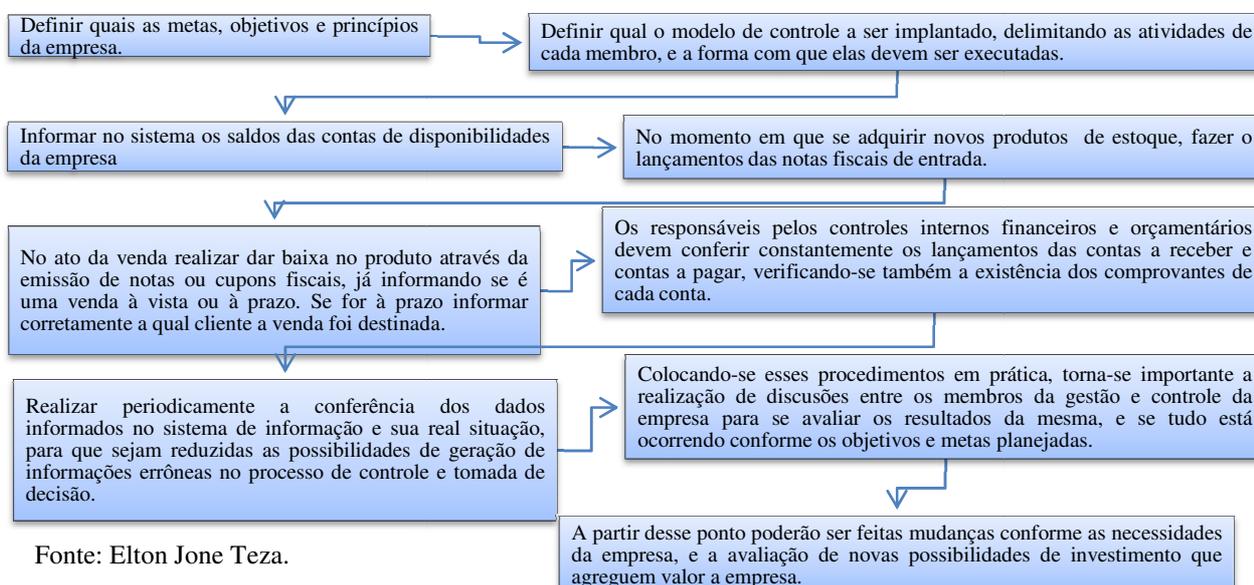
Parte dos membros da gestão elaborar dentro do seu plano organizacional um organograma que demonstre e delimite as funções de cada membro da empresa, para que haja sobrecargas de funções ou que alguns membros fiquem ociosos dentro da empresa. Essa delimitação de funções fará com cada membro execute sua atividade fim de forma mais eficaz, e que o mesmo possa fazer o lançamento das informações de suas atividades no momento mais oportuno, evitando que essas informações sejam distorcidas ou perdidas.

Com o sistema de informações sendo abastecido de forma correta, o gestor poderá usar essas informações para fazer análises sobre o rendimento de cada atividade, analisar que mudanças podem ser feitas a fim de se aprimorar a eficácia das atividades de cada funcionário, identificar maior facilidade os erros que estejam ocorrendo dentro empresa e os seus respectivos responsáveis.

No controle interno estão compreendidos o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas pela entidade para salvaguardar seus ativos, através da verificação da precisão e fidelidade dos dados contábeis, a fim de se garantir o cumprimento das metas e estratégias definidas no modelo de gestão da empresa. Para que o controle interno seja eficaz ele dependerá da eficiência e confiabilidade do sistema de informações.

Os principais controles internos da empresa são os controles internos financeiros e orçamentários. Esses controles também se utilizam do sistema de informações para o desenvolvimento de suas funções, onde o mesmo sofre com os mesmos problemas relacionados ao abastecimento de dados no sistema. Notou-se durante as observações que nem sempre as contas recebidas são lançadas, assim como novas despesas. Isso faz com alguns clientes sejam bloqueados por falta de pagamento mesmo estando com sua prestação de contas em dia, com que haja atraso no pagamento de boletos, acarretando prejuízos com o pagamento de juros por atraso, ou até mesmo o bloqueio por parte dos fornecedores. Segue abaixo um organograma que demonstra como seria o ideal funcionamento das atividades.

Figura 4: roteiro de atividades.



Fonte: Elton Jone Teza.

O ideal para a integração entre o sistema de informação, controles internos e o modelo de gestão, seria o de que todos os dados gerados pelas atividades desenvolvidas pela empresa fossem devidamente lançados no momento de sua ocorrência, impedindo que estes fossem corrompidos ou perdidos no decorrer de outras atividades, e promovessem maior eficiência na geração de informações úteis às tomadas de decisão dos gestores.

4.3. Considerações Finais da Metodologia

Constatou-se através do levantamento e análise dos dados, que a empresa baseia o seu controle interno no uso de seu sistema de informações, onde a mesma utiliza-se de um software direcionado ao ramo de atividade da empresa, que é bem completo e que atende praticamente todas as necessidades da empresa, inclusive com relação às obrigações fiscais.

O que ocorre dentro da empresa é que esse sistema de informações não é utilizado da forma mais apropriada, ou seja, ele não é abastecido de informações de forma correta. Por consequência disso os relatórios gerados por esse sistema nem sempre demonstram a real situação da empresa, e acabam por não servir de base para a tomada de decisão por parte dos gestores. Para que esse software seja utilizado de forma correta e eficaz para a empresa, é necessário que seja feito um treinamento com os funcionários, para que os mesmos entendam o seu funcionamento e passem a fazer os lançamentos de forma correta.

Notou-se também que não são realizados trabalhos motivacionais dentro da empresa, essa questão está relacionada à grande rotatividade de funcionários dentro da empresa, ou seja, como esses funcionários não estão motivados, na primeira oportunidade eles acabam deixando a empresa, dificultando o treinamento e qualificação dos mesmos, onde a empresa acaba por conseguir formar um quadro funcional devidamente treinado e qualificado. Esse tipo de problema pode ser resolvido adotando-se algumas práticas que gerem maior motivação à esses funcionários, como bonificações por vendas, por tempo de serviço na empresa, e também por treinamento e palestras motivacionais, onde até mesmo alguns fornecedores oferecem aos funcionários da empresa esse tipo de trabalho de forma gratuita, trazendo melhorias no atendimento ao cliente e na qualificação do membros da empresa.

Depois de verificadas questões relacionadas ao sistema de informação e ao controle interno, foi analisada gestão da empresa, onde se verificou que o principal problema existente é a falta de comunicação entre os membros da gestão. Ter um controle interno e um sistema de informações bem estruturados sem que o modelo de gestão seja definido e que gestão não utilize essas informações da maneira correta, não trará benefícios a empresa. Se um dos gestores tomar uma decisão e não informar a mesma aos demais membros da gestão, ao repassar a sua decisão para que os demais membros da empresa a coloquem em prática, outro membro da gestão poderá ordenar que estes não a executem ou que executem uma atividade que entre em conflito com está, gerando um grave problema para a empresa.

Conclui-se que a empresa dispõe das ferramentas necessárias para que se tenha uma gestão de qualidade, tornando-se necessárias ser feitas mudanças na organização e planejamento da mesma, realizando-se treinamentos voltados a qualificação e motivação dos funcionários, e maior comunicação entre os membros da gestão, para serem tomadas decisões em conjunto, assim evitando conflitos e discordâncias entre as decisões a serem tomadas.

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral do estudo foi analisar a integração do sistema de informações com o controle interno e modelo de gestão, em uma empresa do ramo de comércio de combustíveis do município de Sinop - MT. A partir desses objetivos surgiu a seguinte questão: As técnicas de Controle Interno e o Sistema de Informação da empresa exercem a função de auxiliar a tomada de decisão de forma eficaz?

O sistema de informação e os controles internos são excelentes ferramentas contábeis no auxílio a gestão no que diz respeito às tomadas de decisão, podendo ser aplicados a vários setores da empresa, e contribuindo com o planejamento estratégico, controle da situação atual da empresa e visualização de futuras melhorias e investimentos.

O conteúdo do estudo tornou-se importante para a empresa, pois através dos dados coletados e suas respectivas análises, comprovou-se que a mesma dispõe de ferramentas que podem auxiliar de forma eficiente os gestores em suas decisões. Foi evidenciado que a empresa baseia os seus controles internos nas informações geradas pelo sistema de informação, o qual possui diversas ferramentas de auxílio a gestão e controle. O que deve ser feito é a melhoria na forma com estão sendo ordenadas as atividades, e o treinamento dos funcionários que abastecem o sistema de informações da empresa, para que os mesmos realizem essa tarefa de forma eficaz e confiável.

Os objetos foram alcançados, pois, com a evidenciação de que a empresa dispõe de ferramentas contábeis de informação, controle e gestão, e que há integração entre as mesmas, pode-se concluir que há a necessidade de se adotarem práticas dentro da empresa que tornem as informações do sistema de informações e dos controles internos mais eficazes e confiáveis para a tomada de decisão pela gestão da empresa, onde os membros da empresa devem definir de forma mais clara qual o modelo de gestão implantado na empresa, e que práticas e rotinas deverão ser adotadas a fim de abastecer o sistema de informação com dados de forma correta, e este possa gerar informações confiáveis aos controles internos, e que servirão no auxílio para a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico : elaboração de trabalhos na graduação* / Maria Margarida de Andrade. - 10. Ed. - São Paulo : Atlas, 2010.

ATTIE, William; *Auditoria Interna*. 2. Ed. - 3. Reimpressão. - São Paulo - SP: Atlas, 2011.

ATKINSON; Anthony A.; *Contabilidade gerencial* / Anthony A. Atkinson... [et al.]; tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. - São Paulo : Atlas, 2000.

BEUREN, I.; LONGARY, A. A.; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B.; COLAUTO, R. D.; PORTON, R. A. B. P. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* - 2 ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido; *Contabilidade Gerencial: teoria e prática* / Silvio Aparecido Crepaldi. - 3. Ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido; *Auditoria Contábil: teoria e prática* / Silvio Aparecido Crepaldi. - 2. Ed. - São Paulo; Atlas, 2002.

FIGUEIREDO, Sandra. *Controladoria : teoria e prática* / Sandra Figueiredo, Paulo Cesar Caggiano. - 3. Ed. - São Paulo : Atlas, 2004.

<http://www.sonoticias.com.br/noticias/2/136991/sinop-novo-levantamento-aponta-crescimento-de-12-na-frota-de-veiculos>, acesso em 15/10/2013.

<http://odia.ig.com.br/noticia/rio-de-janeiro/2013-06-23/2013-o-ano-dos-automoveis.html>; acesso em 30/09/2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico*. 5. Ed. rev. Ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 7 ed. - 3. Reimpr. - São Paulo : Atlas, 2010.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. *Sistemas de informações contábeis*. Tradução Geni G. Goldschmidt. - São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de, *Controladoria Estratégica* / Luís Martins de Oliveira, José Hernandez Perez Jr., Carlos Alberto dos Santos Silva. - 2. Ed. - São Paulo : Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de, *Controladoria Estratégica* / Luís Martins de Oliveira, José Hernandez Perez Jr., Carlos Alberto dos Santos Silva. - 9. Ed. - São Paulo : Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís; *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil* / Clóvis Luís Padoveze. - 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses* / Antonio Carlos Ribeiro da Silva. - 3. Ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A - Questionário

| Questionário | | |
|--|--|---|
| Perguntas | Resposta entrevistado 1 (Administradora) | Resposta entrevistado 2 (Proprietária) |
| 1. Qual o ramo de atividade da empresa? | Comércio de venda a varejo de combustíveis e derivados de petróleo. | Comércio de combustíveis |
| 2. Qual enquadramento empresarial da empresa? | A empresa esta enquadrada no regime de tributação com base no lucro real. | Lucro real. |
| 3. Qual o porte da empresa? | A empresa é de porte médio. | Médio. |
| 4. Quantos funcionários têm? | Atualmente a empresa conta com um quadro de 24 funcionários. | |
| 5. A quantos anos está no mercado? | A empresa está no mercado a quatro anos. Iniciou suas atividades no ano de 2009. | 4 anos. |
| 6. Qual o tipo de organização (departamentalizada, centralizada)? | A empresa trabalha de forma departamentalizada. | Centralizada. |
| 7. Quais as metas? | Aumentar as vendas e a lucratividade, mas sem deixar de atender com qualidade todos os tipos de clientes que a empresa tem, fazendo com que a empresa crescer e se firme no mercado com uma boa imagem. | Satisfação do cliente e da empresa. |
| 8. Quais os valores da empresa? | É fundamental para os valores da empresa, trabalhar com ética, tanto no atendimento aos clientes, como no relacionamento com os fornecedores. | Credibilidade no mercado. |
| 9. O que é um modelo de gestão? | Não tenho conhecimento sobre o assunto. | São as escolhas de objetivos que a empresa quer alcançar. A liderança junto com a excelência de serviço é a chave para o desenvolvimento da empresa. |
| 10. Quais as maiores dificuldades encontradas com relação à gestão da empresa? | Há muitos problemas relacionados com a contratação e qualificação de funcionários. Há um pouco de dificuldade em liberação de crédito para novos clientes. E também muitos problemas com relação à contabilidade da empresa. | Nem sempre as escolhas dos gestores funcionam na prática, ai aparecem as dificuldades onde tem que haver as mudanças para tentar chegar aos objetivos iniciais. |
| 11. Como gestora da empresa, você consegue identificar o | Ainda não foi definido o modelo. | Sim. |

| | | |
|--|--|--|
| modelo de gestão da empresa, ou isso nunca foi definido? | | |
| 12. Quais os maiores problemas e os principais benefícios apresentados pelo sistema de informação da empresa? | O maior problema é não ter suporte suficiente por parte da empresa que fornece o sistema informatizado. E também o fato de não ter um funcionário especializado na área de informática para resolver alguns problemas do dia a dia. Fora isso o sistema utilizado pela empresa é bem completo e atende a maior parte da demanda da empresa, o que falta mesmo é ter domínio sobre o sistema. | Maiores problemas - comunicação entre lideranças. Principais benefícios - quando o sistema de informação é aceito por todos, a empresa passa a se desenvolver de forma harmoniosa. |
| 13. Há dificuldades em se integrar o uso do sistema de informação e o modelo de gestão? | Devido ao fato de ainda não termos definido o modelo de gestão da empresa, não temos a ideia de como fazer essa integração. | Sim porque os líderes muitas vezes não concordam com as escolhas. |
| 14. No seu ponto de vista, por que há uma grande dificuldade em se integrar o uso do sistema informatizado de controle da empresa com o desenvolver de suas atividades, e a demanda de informações que se é exigida para a gestão da empresa? | Há uma grande rotatividade de funcionários, o que dificulta o treinamento dos mesmos, e a falta de domínio sobre o sistema informatizado. | Muitas vezes as dificuldades já vêm da escolha dos líderes. - muitas vezes por falta de motivação, incentivo da empresa, para a tomada de decisões e execuções de ações. |
| 15. Dentro da empresa, já foram discutidas questões sobre o modelo de gestão e de controle da empresa entre os membros da gestão? | Já foram discutidos alguns assuntos, mas há grande dificuldade em se colocar em prática. | Sim. |
| 16. Os funcionários que auxiliam na gestão, tem o conhecimento suficiente sobre o funcionamento do sistema de informação, modelo de controle e modelo de gestão da empresa? | Não, falta conhecimento, principalmente sobre o funcionamento do sistema de informação e do modelo de gestão. | Sim. |
| 17. Existe algum tipo de controle que ele acha que poderia contribuir para o crescimento da empresa, mas que ainda não foi implantado? | Poderia ser feito um organograma classificando-se as funções de cada funcionário, e fazendo um trabalho para que haja maior interação entre os funcionários para que eles trabalhem de forma mais cooperativa. | |