

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE

NAYARA BATISTA SANTOS BISPO

**O CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO
ADMINISTRATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA INDIVIDUAL DO
RAMO DE MALHARIA E CONFECÇÃO**

Aracaju

2016

NAYARA BATISTA SANTOS BISPO

**O CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO
ADMINISTRATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA INDIVIDUAL DO
RAMO DE MALHARIA E CONFECÇÃO**

**Artigo científico apresentado a Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe como um
dos pré-requisitos para obtenção do grau de
especialista em Auditoria e Controladoria.**

**Profa. Esp. JOSEFA VANUZA
SANTANA**

Aracaju

2016

NAYARA BATISTA SANTOS BISPO
O CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO
ADMINISTRATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA INDIVIDUAL DO
RAMO DE MALHARIA E CONFECÇÃO

Artigo científico apresentado como exigência parcial para obtenção do grau de especialista, na área de Auditoria e Controladoria, à comissão julgadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Nome do(a) avaliador(a)

Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

Nome do componente

Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

Nome do componente

Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar de modo especial ao Deus que tanto me amou, foi pela sua Graça e Misericórdia que iniciei esse curso e é graças a Ele que estou concluindo. Muito obrigada Pai querido, toda Honra e Glória ao Teu Nome!

Quero agradecer aos meus pais José Bispo e Maria Ivaneide, que muito contribuíram para a concretização deste grande sonho. A minha vó Maria das Virgens, que de forma compreensiva acompanhou de perto a minha trajetória acadêmica nesses últimos anos e muito me ajudou.

Agradeço ao meu esposo Renato de Oliveira, pelos auxílios, pela motivação, pelo carinho, apoio e dedicação. Obrigada Rê!

Não posso deixar de citar as minhas irmãs em Cristo, Everilza e Regineide. Queridas vocês são bençãos, muito obrigada pelo apoio, que Deus continue a abençoar grandemente a vida de vocês!

A querida tia Chris McMartin e Maria Libey, obrigada pela força!

Por fim, a toda turma VII do curso de pós em Auditoria e Controladoria, pela oportunidade que proporcionamos uns aos outros de trocarmos ricos conhecimentos. Agradeço especialmente aos colegas Amanda, Maraiza, Mari, Eduardo Fernandes e Vanessa, desejo sucesso em tudo que vocês fizerem!

**O CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO
ADMINISTRATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA INDIVIDUAL DO
RAMO DE MALHARIA E CONFECÇÃO**

Nayara Batista Santos Bispo*

RESUMO

Esse trabalho tem como foco analisar o controle interno da Empresa A & R CONFECÇÃO E ESPORTE, localizada na cidade de Estância-SE, e toma como objeto de estudo a realidade da gestão administrativa do referido empreendimento. Considerando que o controle interno constitui-se como procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa, perseguiu-se as seguintes problemáticas investigativas: Quais fatores contribuem para um controle interno ineficiente? O que auxilia na identificação de problemas que impedem a gestão administrativa de exercer o controle interno? Quais estratégias podem ser usadas para lidar com tais problemas? Para tanto, foi necessário investigar a atuação da controladoria estratégica no avanço do pequeno negócio e identificar as contribuições do controle interno para a empresa individual que opera no segmento de malharia e confecção. Os procedimentos metodológicos foram a Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa Descritiva. Através da pesquisa descritiva foi desenvolvido um estudo descritivo de abordagem qualitativa, aliado a aplicação de uma entrevista ao gestor do negócio (filho da proprietária da empresa), tendo o mesmo como único entrevistado. Por meio do estudo desenvolvido foi possível encontrar muitas falhas na empresa, mas também grandes oportunidades de crescimento com a utilização inteligente do controle interno como instrumento de suporte à administração, visando assim, o que é vital para a sobrevivência do negócio e o aumento da capacidade competitiva.

Palavras-chave: A & R. Controle Interno. Gestão Administrativa.

ABSTRACT

This work has as focus to analyze the internal control of the Company A & R CONFECTION

*Graduada em Administração pela Universidade Tiradentes. Email: naybbs@hotmail.com.

AND SPORT, located in the Estância-SE city, and takes as study object the reality of the administrative management of the related enterprise. Considering that the internal control is constituted as procedures of organization adopted as permanent plans of the company, the following research problems were pursued: What factors contribute to inefficient internal control? What helps to identify problems that prevent the administrative management from exercising internal control? What strategies can be used to deal with such problems? In order to do so, it was necessary to investigate the performance of the strategic controller in the advancement of the small business and to identify the contributions of the internal control to the individual company that operates in the knitting and confection segment. The methodological procedures were Bibliographic Research and Descriptive Research. Through the descriptive research a descriptive study of qualitative approach was developed, together with the application of an interview to the business manager (son of the company owner), having the same as the only interviewee. Through the study developed it was possible to find many flaws in the company, but also great opportunities for growth through the intelligent use of internal control as a tool to support management, aiming at what is vital for the survival of the business and the increase of the competitive capacity.

Key words: A & R. Internal Control. Administrative management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 CONCEITO DE CONTROLE INTERNO.....	11
2.2 OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO.....	12
2.3 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO.....	13
2.4 CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE INTERNO.....	14
2.5 LIMITAÇÕES DO CONTROLE INTERNO.....	15
2.6 O CONTROLE INTERNO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS.....	16
2.7 RISCO DE AUDITORIA EM PEQUENAS EMPRESAS.....	17
2.8 AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA PARA O PROCESSO DE GESTÃO NO RAMO DE MALHARIA E CONFECÇÃO.....	18
2.9 A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA E SEUS BENEFÍCIOS PARA O AVANÇO DO PEQUENO NEGÓCIO.....	19
2.10 MEDIDAS NÃO FINANCEIRAS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO PARA DESEMPENHO E RESULTADOS.....	20
3. CONCLUSÃO.....	23
REFERÊNCIAS.....	25
APÊNDICE.....	26

1. INTRODUÇÃO

O controle interno originou-se da necessidade das organizações de monitorarem seus ativos, passivos, receitas e despesas. Conforme D'ávila e Oliveira (2002), devido os órgãos regulamentadores americanos começarem a dar significativa importância aos controles internos, o Congresso Americano discutiu e aprovou a legislação que trata das práticas de corrupção em países estrangeiros, denominada Foreign Corrupt Act of 1977 (FCPA).

No Brasil, ainda de acordo com D'ávila e Oliveira (2002), o código comercial de 1850 sempre obrigou as empresas manter escrituração contábil, mas também sempre assegurou o direito do sigilo dessa escrituração. Em 1970, com a publicação das Leis das Sociedades por Ações, algumas empresas foram obrigadas a dar transparência às suas atividades.

Para proteger o patrimônio da empresa, os empresários devem continuamente reforçar o controle interno. As empresas que se dedicam a manter um sistema eficiente de controle interno adquirem sucesso, pois os administradores são aqueles que estabelecem as regras, cujas quais geram a ordem e a evolução.

Um bom controle interno previne fraudes, minimiza riscos de irregularidades e erros tanto intencionais como não intencionais. Geralmente, o exercício do controle interno deve oferecer maiores possibilidades de pronta identificação de fraudes em qualquer que seja a sua modalidade.

Sabe-se que administrar é executar atividades de que dependam outras pessoas para a execução dos trabalhos. Administrar envolve planejar, organizar, dirigir e controlar e o fato é que a função do controle é tão essencial quanto o planejamento, a organização e a direção. Controlar é mensurar padrões, fazer comparativos de metas, avaliar resultados e fiscalizar situações. É inconcebível um controle interno efetivo, sem que haja um plano de organização coerente.

De acordo com Attie (2010), o comportamento dos administradores referente à integridade da constante difusão da cura dos controles internos é essencial para se obter eficientes sistemas de controle interno. Os administradores devem reforçar o controle interno para produzir efeitos desejados.

A abordagem foi realizada em uma empresa individual denominada A & R CONFECÇÃO E ESPORTE, situada no estado de Sergipe e teve como foco o aprofundamento no processo de gestão do negócio visando uma forma de obter diferencial competitivo, no que diz respeito ao exercício do controle interno como ferramenta de apoio que possibilite o desenvolvimento desta empresa.

Verificou-se então que é necessária uma investigação acerca de uma das principais ferramentas da Controladoria: o controle interno, onde foi encontrado como problema de pesquisa, o conformismo por parte da proprietária em relação ao estado em que se encontra a empresa e a gestão administrativa deficiente, acredita-se que as causas sejam:

- Ausência de controle interno;
- Falta de conhecimentos técnicos na área administrativa;
- Falta de visão;
- Ausência de capital para investimentos necessários.

A situação descrita acima, evidencia as barreiras que a A & R enfrenta para obter crescimento e manter a estabilidade do negócio, diminuindo assim sua atuação de forma competitiva no mercado.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral estudar "O controle interno como ferramenta de apoio à gestão administrativa" na empresa A & R Confecção e Esporte. Sendo os objetivos específicos:

- Analisar a importância do controle interno;
- Detectar os benefícios da controladoria estratégica para o avanço do pequeno negócio;
- Identificar as contribuições da controladoria para o ramo têxtil;
- Evidenciar o controle interno como diferencial competitivo nas pequenas e micro empresas.

O referido trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica que de acordo com Severino (2007), se refere a uma fonte de pesquisa amplamente utilizada nos estudos exploratórios, devido a sua facilidade para obtenção de informações iniciais sem a

necessidade de ir a campo. Houve também a pesquisa de campo na empresa A & R Confecção e Esporte, que conforme Gil (2007) é onde o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com o objeto de estudo.

Os procedimentos metodológicos foram a Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa Descritiva que tem por objetivo, segundo Gil (1987), descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis. Através dessa pesquisa, buscou-se a inserção do pesquisador neste contexto, sob a forma de Estudos Descritivos e através de Estudos Exploratórios. Como instrumento de pesquisa foi aplicada uma entrevista ao gestor do negócio (filho da proprietária da empresa), tendo ele como único entrevistado.

A princípio para a coleta de dados, foi feita uma abordagem sobre o estado atual da administração da empresa (objeto de estudo) com o gestor do negócio (filho da proprietária), após entrevista e coleta de dados se deu andamento na análise dos mesmos, que ocorreu por meio de análise qualitativa.

É importante destacar que esta pesquisa se baseia em critérios metodológicos tais como organização metodológica e desenvolvimento da pesquisa orientada à caracterização da empresa.

A empresa estudo de caso A & R Confecção e Esporte, está localizada no bairro Alagoas, na cidade Estância – SE atuando na fabricação de aviamentos para costura, confecção de peças do vestuário, estamparia e texturização em fios tecidos, artefatos têxteis, peças do vestuário e comercialização de artigos esportivos.

A empresa A & R atua no mercado desde 2007, porém nessa época ainda atuava informalmente e somente em 2014 formalizou-se tornando optante do Simples Nacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE CONTROLE INTERNO

Para Almeida (2010), o controle interno se configura como o composto de procedimentos, métodos ou rotinas, cujos objetivos estão alinhados à proteção dos ativos, à produção de dados contábeis seguros e ao auxílio à administração na condução dos negócios da empresa.

Attie (2010), cita o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos, AICPA, Estados Unidos, que afirma:

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 (ATTIE, 2010, p.148).

Devido a sua capacidade de fornecer segurança e confiabilidade quanto à realização dos objetivos e resultados, o controle interno tem se apresentado como uma ferramenta precisa para alicerçar toda a estrutura organizacional das empresas que buscam produtividade, lucratividade e sucesso.

O controle interno tem proporcionado credibilidade no mercado às empresas que o adotam como instrumento de apoio à gestão. A empresa que investe e acredita no controle interno consegue obter eficácia no processo organizacional como um todo. Segundo Crepaldi (2007), o Institut Français des Experts Comptables expõe que:

O controle interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção (CREPALDI, 2007, p. 269).

Desse modo é imprescindível desenvolver estudos a respeito do controle interno como ferramenta de apoio à gestão administrativa, porque quando uma empresa estabelece determinados objetivos, por exemplo, quer dizer que ela deseja alcançar determinados resultados e após o alcance desses resultados, é necessário que tanto a análise como o monitoramento dos mesmos aconteça para verificar se os objetivos traçados, foram de fato alcançados ou não. Nesse sentido, buscou-se as possíveis soluções por meio da análise de fatores internos e externos como o controle do fluxo de caixa, bem como a maneira que a

administração conduz o negócio e a capacidade da gestão de perceber os problemas existentes na empresa AeR.

2.2 OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO

COLLELA (1979), discorre que o controle interno baseado na definição do Instituto Americano de Contadores Público Certificados possui os objetivos de:

- a) Salvar os ativos de prejuízos decorrentes de fraudes ou de erros não intencionais;
- b) Assegurar a validade e integridade dos dados contábeis que deverão ser utilizados pela gerência para a tomada de decisões. Controles internos representam um sistema de compensação automática mediante o qual o trabalho contábil de um empregado é verificado por outro de funções independentes do primeiro;
- c) Promover a eficiência operacional da empresa dentro de normas preestabelecidas (COLELLA, 1979, p.3).

Os objetivos do controle interno não se resumem apenas em objetivos financeiros, eles abrangem também a verificação e cumprimento das normas da empresa, a obtenção de informações com a qualidade necessária ao processo decisório, a determinação da extensão de fraudes e prevenção, o estímulo à produção do pessoal, a localização de erros e desperdícios, o cumprimento das leis em vigência e etc.

Segundo Attie (2010), em regra geral o controle interno possui quatro objetivos básicos:

- a salvaguarda dos interesses da empresa;
- a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- o estímulo à eficiência operacional; e
- a aderência às políticas existentes (ATTIE, 2010, p. 155).

Como base informativa, o controle interno tem capacidade de potencializar os objetivos da gestão e transmitir para a administração a convicção de que as diretrizes estão sendo seguidas. Referente a salvaguarda dos interesses da empresa, é entendido que se garante através do estabelecimento da independência de setores e pessoas entre si com um sistema eficiente que controle as operações da empresa por meio de autorização e aprovação, com rodízio de empregados, com contas de controle que confrontem constantemente saldos detalhados e saldo sintético, com manutenção de apólice de seguros, com contagens físicas independentes, entre outros.

A precisão e confiabilidade dos informes e relatórios são possíveis por meio da documentação confiável, da conciliação de informações, da identificação da composição analítica dos itens em exame, do plano de contas bem definido, do uso de tempo hábil e da adoção de meios de registro mecânico ou eletrônico de acordo com as necessidades da empresa. Quanto ao estímulo à eficiência operacional é possível por meio da seleção eficiente de pessoal, treinamento, plano de carreira, relatórios de desempenho e de horas trabalhadas, tempos e métodos, entre outros. O objetivo relacionado à aderência às políticas existentes é alcançado através da supervisão, de um sistema de revisão e aprovação e da auditoria interna.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO

O controle interno é importante, porque ele tem a função de assegurar que os objetivos dentro do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem aos resultados definidos pela administração da empresa. Para Crepaldi (1998):

Uma organização sem controle é inviável. Cada organização tem sistemas de controle que coordenam o exercício do direito de decisão que está diluído entre certo número de indivíduos. Os sistemas de controle também desempenham outra importante função na organização. Eles medem a eficácia com que as decisões são traduzidas em resultados. Essa segunda característica de controles internos relaciona-se ao alcance de metas da empresa. Nesse aspecto, os sistemas de controle tratam de influenciar o comportamento de indivíduos no interesse da empresa. Ambas as funções estão intimamente ligadas (CREPALDI, 1998, p. 47).

Para Colella (1979), a relevância do controle interno se evidencia através dos seguintes passos:

COMO OBTER A INFORMAÇÃO:

(por meio de)

- ENTREVISTAS COM ELEMENTOS DA EMPRESA
- MANUAL DE PROCEDIMENTOS
- REGISTROS OU DOCUMENTOS
- ETC.

COMO MANTER A CONSTÂNCIA DA INFORMAÇÃO

- ORGANOGRAMAS
- FLUXOGRAMAS
- MEMORANDOS
- MANUAIS E PROCEDIMENTOS
- LISTAS DE CONTROLES OU ANÁLISES
- IMPRESSOS
- QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO

Periodicamente esses dados são revistos e atualizados (COLELLA, 1979, p. 13).

Conforme Attie (2010), a relevância do controle interno é evidente no momento em que se torna impossível admitir uma empresa que não possua controles que garantam a sequência do fluxo de operações e informações proposto. Ainda de acordo com o autor citado:

“[...] 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 controle interno.” (ATTIE, 2010, p. 152).

Para o administrador dos dias atuais o controle interno tem sido um grande aliado na busca por uma gestão eficiente, pois a missão do controle interno não é a de controlar a pessoa do administrador, mas de exercer o controle para ele.

2.4 CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE INTERNO

O controle interno pode ser dividido em dois tipos: controles contábeis e controles administrativos. Conforme Attie (2010):

- a) controles contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis.
- b) controles administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros (ATTIE, 2010, p. 152-153).

Para Migliavacca (2002), controles contábeis são compostos pelo plano organizacional, procedimentos e registros que se referem à salvaguarda dos ativos e à veracidade dos registros financeiros. Ainda de acordo com o autor citado, fazem parte dos controles administrativos o planejamento organizacional, procedimentos e registros referentes à tomada de decisões ligadas à autorização de transações pela administração.

Os controles administrativos não trabalham somente a questão do planejamento organizacional, mas também trabalham procedimentos que definem autorizações para as funções gerenciais que ligam controles às responsabilidades.

Controles contábeis abrangem sistemas, métodos e procedimentos que verificam por exemplo, se os registros contábeis da organização encontram-se corretos. Almeida (2010), afirma que são exemplos de controles contábeis:

- sistemas de conferência, aprovação e autorização;
- segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa);
- controles físicos sobre ativos
- auditoria interna;

São exemplos de controles administrativos:

- análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;

- controles de qualidade;
- treinamento de pessoal;
- estudos de tempos e movimentos;
- análise das variações entre os valores orçados e incorridos;
- controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente (ALMEIDA, 2010, p.42-43).

Segundo Colella (1979), no que se diz respeito à estrutura administrativa, o controle acontece através de recursos que buscam melhoramento da pessoa, da mão-de-obra e dos recursos humanos, no sentido de torná-los suscetíveis à atuação dos diversos aspectos. Ainda conforme Colella, na área de administração o controle continua a ser aplicado para:

mediar a ação em fase de processo;
 corrigir deformações;
 comparar resultados;
 adaptar situações novas;
 detectar desvios ou anormalidades;
 simplificar rotinas;
 acompanhar o planejamento e, entrosar as demais funções administrativas (COLELLA, 1978, p. 4).

2.5 LIMITAÇÕES DO CONTROLE INTERNO

Para Almeida (2010), as limitações do controle interno são especialmente referentes à: “concluído de funcionários na apropriação de bens da empresa; os funcionários não são adequadamente instruídos com relação às normas internas; funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias.” (ALMEIDA, 2010, p. 50).

Diante do que foi exposto, ainda que a empresa possua um excelente sistema de controle interno, nada adianta se houver falta de competência, instrução inadequada dos funcionários em relação às normas internas e falta de integridade moral. A falta de integridade moral, por exemplo, pode conduzir a um conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, que é uma das principais limitações do controle interno segundo Crepaldi (2000).

A existência de erros humanos, conluíes e fraudes, interferem diretamente na funcionalidade do sistema de controle interno, por mais avançado que ele seja. A sua eficiência sempre será motivo de discussão se não houver pessoas competentes e íntegras, assumindo as posições de maiores responsabilidades que exigem segurança e confiabilidade.

Contudo, a eficiência do sistema de controle interno como um todo deve detectar não somente erros de atos intencionais, mas também de atos não intencionais, para Attie (2010) esses erros podem ser:

- a) de interpretação como, por exemplo, a aplicação errônea dos princípios contábeis geralmente aceitos na contabilização de transações;
- b) de omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor;
- c) decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.(ATTIE, 2010, p. 164).

Ainda de acordo com Attie (2010) “A fraude, entretanto, assume múltiplas modalidades. Das diversas classificações de fraudes até hoje tentadas, reveste-se de interesse a que as divide em: não encobertas, encobertas temporariamente e encobertas permanentemente.” (ATTIE, 2010, p. 164).

2.6 O CONTROLE INTERNO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS

Mesmo diante de tantas dificuldades encontradas nos dias atuais, pequenas e micro empresas têm buscado diferencial competitivo para ocupar o seu devido espaço no mercado econômico. E para lidar com as adversidades que surgem diariamente é necessário contar com um mecanismo de auxílios do controle interno, a fim de que as empresas tenham um maior controle sobre seu negócio.

As pequenas e micro empresas desempenham um papel importante para a economia brasileira, são agentes econômicos flexíveis que geram dinamismo ao mercado e apresentam significativas vantagens socioeconômicas para o país.

Para Ribeiro J.e Ribeiro O. (2010):

“[...] As organizações devem manter um sistema de controle interno eficiente que possibilite a detecção de eventuais falhas para que as providências sejam tomadas evitando a descaracterização ou mesmo o prejuízo da reputação da entidade perante o mercado e acionistas. Um sistema adequado de controle interno garante não só ao auditor independente obter maior credibilidade nas informações contidas nas demonstrações contábeis, como também auxilia a administração no aperfeiçoamento de suas operações em busca dos seus objetivos, aprimorando a eficiência dos processos produtivos com a redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos e serviços, tornando-a cada vez mais competitiva no mercado”. (RIBEIRO O. e RIBEIRO J, 2010, p. 110).

A função da controladoria não se limita apenas as grandes empresas, isto é, o que os autores citam acima é compreendido como um fato relevante e aplicável a toda empresa independente do seu porte, pois um sistema de controle interno adequado traz consigo credibilidade, melhoramento das operações e de processos produtivos e redução de custos, tornando a pequena e micro empresa mais competitiva.

2.7 RISCO DE AUDITORIA EM PEQUENAS EMPRESAS

A auditoria interna pode ser considerada como um trabalho de revisão dos controles internos, que por sua vez fornecem meios essenciais aos trabalhos próprios da Auditoria Interna estabelecendo um regime próprio no aspecto estrutural das atividades desenvolvidas por ambos, que apresentam igual natureza, importância e finalidade. Porém, muitos controles internos que seriam importantes para empresas de grande porte, não são práticos em empresas pequenas.

De acordo com Franco e Marra (2001):

Por exemplo, em pequenas empresas, os procedimentos contábeis podem ser executados por poucas pessoas que podem arcar com responsabilidades operacionais e de custódia e, portanto é possível que inexista segregação de funções ou que seja extremamente limitada. A segregação inadequada de funções, em alguns casos, pode ser compensada por um forte sistema de controle administrativo, em que existem controles de supervisão do proprietário/gerente devido a conhecimento pessoal direto da entidade e envolvimento nas transações. Quando a segregação de funções é limitada e a evidência de auditoria relativa a controles de supervisão é falha, é possível que a evidência de auditoria necessária para fundamentar a opinião do auditor sobre as demonstrações contábeis tenha de ser obtida totalmente por meio de realização de procedimentos de comprovação (FRANCO e MARRA, 2001, p. 291).

Em algumas situações, o empresário além de ter uma realidade bastante limitada ele ainda se depara com um ambiente cujo clima é de desconfiança e até mesmo de ignorância por parte de alguns colaboradores, entendendo que em alguns casos o controle interno tanto pode ser inconveniente como também pode gerar constrangimentos.

Para Attie (1986):

A pressão por benefícios força os administradores a evitar custos que não gerem retornos imediatos. Em seu detrimento, os administradores também tendem a acreditar que o controle interno constrange o pessoal, particularmente aqueles que buscam realizar negócios agressivamente, citando, inclusive, que controles internos são redundantes e não se aplicam aos funcionários de confiança (ATTIE, 1986, p. 212).

2.8 AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA PARA O PROCESSO DE GESTÃO NO RAMO DE MALHARIA E CONFECÇÃO

Peleias (2002), expõe que:

As contribuições da controladoria para o processo de gestão são: a) subsídio à etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, e atuar como agente aglutinador de esforços pela coordenação do planejamento operacional; b) subsídio à etapa de execução por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizado pelo registro dos eventos e transações efetivamente concluídos; c) subsídio à etapa de controle, permitindo a comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos. (PELEIAS, 2002, p. 14).

Sabe-se que o segmento de malharia e confecção é uma área crescente, manter a ordem em todos os níveis da empresa é algo muitas vezes difícil de alcançar, porém extremamente necessário. O auxílio derivado do controle interno vem justamente para trazer a ordem e a melhoria contínua das rotinas tanto do grande como do pequeno empresário.

Sá (2009), traz algumas colocações em relação ao exercício do controle neste ramo:

- Controle de Retalhos e Resíduos

Os retalhos e resíduos de fabricação precisam ser verificados com muita atenção, uma vez que podem apresentar elevados valores. Nas indústrias de tecidos, por exemplo, a venda do *pioelho* e das *varreduras* pode atingir grandes somas. Por esta razão se torna imprescindível que o auditor examine como se está operando o controle de tais valores. A ele cabe aconselhar sobre os processos a serem seguidos, a fim de que não seja permitida qualquer fraude. É preciso que haja um serviço de controle dos estoques de retalhos e resíduos e conforme o caso, um almoxarifado especial. A venda de tais resíduos e retalhos também deve ser registrada numa conta especial. Uma rotina em tal caso deve ser traçada, a fim de que o controle se opere com o máximo de eficiência. A avaliação de resíduos e os retalhos deve receber a influência direta de um órgão técnico de responsabilidade, como seja a Administração Industrial, a Contadoria ou um departamento de controle, conforme o caso de organização da empresa (SÁ, 2009, p. 344).

Ainda segundo Sá (2009):

- Controle do Armazém de Sobras

As sobras não devem ser confundidas com os retalhos e resíduos porque derivam de outras fontes, como garrafões, caixas, caixotes, tambores vazios etc. A fim de que se possa ter um perfeito controle de tais bens, que podem atingir um grande volume em determinadas empresas, deve-se criar um pequeno armazém de sobras ou mesmo um serviço de controle especial. O processamento da venda, entretanto, deve seguir o mesmo ritmo que para os resíduos e retalhos, mediante uma rotina bem orientada e um controle que evite abusos. Os efeitos psicológicos derivados de um mau controle de sobras podem levar uma empresa a perigos de que derivam outros de maior extensão. Os regimes de exceção devem ser evitados, inclusive em tais setores. O auditor não deve deixar de lado o controle desta parte, embora possa parecer supérfluo ou sem maior importância. Deve exigir a discriminação do estoque na data

do levantamento do balanço e realizar testes no sentido de examinar os diversos aspectos da formação e da saída do mesmo estoque (SÁ, 2009, p. 344).

Uma gestão alicerçada no exercício do controle e conseqüentemente focada no desenvolvimento empresarial exigem dos empresários, visão, a fim de alcançar transformações que melhorem as atividades da empresa e por meio dessas melhorias se obtenha resultados positivos.

O controle interno tanto identifica irregularidades durante processos, como também auxilia no fluxo das informações direcionadas à administração, devendo se fazer presente em todas as áreas da empresa, entretanto para que o trabalho do controle interno de fato funcione, é preciso que haja a conscientização da empresa como um todo.

2.9 A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA E SEUS BENEFÍCIOS PARA O AVANÇO DO PEQUENO NEGÓCIO

No Brasil é comum, pequenas e microempresas não contarem com uma estrutura interna capaz de solucionar questões administrativas, é nesse contexto que os profissionais da área de controladoria atuam para conscientizar os empresários da necessidade de profissionalizar a gestão de seus negócios.

Nas micro e pequenas empresas, a gestão é geralmente conduzida na base da intuição devido à falta de domínio técnico por parte de seus administradores, a maior parte preocupa-se apenas com entradas e saídas de caixa, sem uma análise mais profunda das informações.

Controle estratégico quer dizer, pensar em todas as estratégias, em tudo que é essencial para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva do negócio. De acordo com Junior, Oliveira e Costa (2009):

Como metas estratégicas que uma unidade de negócios pode adotar, destacam-se três, como segue:

1ª Construir

Significa, como meta estratégica, a meta de aumento da fatia do mercado, mesmo que à custa de redução dos ganhos de curto e médio prazo ou do decréscimo das entradas de caixa. Ao optar por tal meta, a empresa está disposta a ser uma usuária líquida de caixa. Em outras palavras, o fluxo de caixa seria negativo durante o prazo previsto, para a obtenção do sucesso dessa meta de crescimento, devido à necessidade de grandes investimentos, com pouca geração, no início, de ganhos e caixa.

2ª Manter

Essa meta estratégica tem como objetivo principal, a manutenção a qualquer custo, da fatia de mercado conquistada e a posição competitiva da unidade de negócio. As organizações se valem de diversos recursos para se protegerem das ameaças dos concorrentes.

3ª Colher

Ao contrário da meta de Construir, essa meta estratégica implica na busca da maximização dos ganhos e do fluxo de caixa a curto e a médio prazo, mesmo à custa da fatia de participação de mercado. O fluxo de caixa seria positivo, ou seja, a unidade de negócios seria um fornecedor líquido de numerários, devido ao pouco investimento no setor (JUNIOR, OLIVEIRA e COSTA 2009, p. 292-293).

Ainda de acordo com os autores citados, existem duas principais formas que as empresas podem desenvolver para manter suas vantagens competitivas:

1ª Baixo Custo

Por meio da estratégia da utilização de um baixo custo em relação aos concorrentes, evidentemente é possível ampliar a participação no mercado, desde que a qualidade não seja prejudicada.

2ª Diferenciação

A abordagem principal dessa estratégia é diferenciar a oferta de produtos, de modo que os clientes possam perceber, valorizar e estar sempre dispostos a adquirir o produto, devido principalmente ao fator diferencial (JUNIOR, OLIVEIRA e COSTA 2009, p. 293-294).

Nas microempresas, é comum existir um contato direto entre o gestor e os empregados, isto é, não há hierarquia, não há visão estratégica do negócio, portanto há resistência para pensar na controladoria como instrumento que tenha o poder de consolidar uma empresa. Apesar de ser aceita nas empresas de médio e grande porte, a controladoria como ferramenta de gestão encontra dificuldades entre as MPEs, pelo fato de que muitos empreendedores ainda desconhecem a sua importante atuação.

O custo com implantação e manutenção da controladoria/controles internos, pode se adequar de acordo com a realidade de cada empresa. É possível também adotar um sistema de informação que proporcione eficiência e confiabilidade nas informações.

Entre as vantagens estão a redução de desperdícios, rentabilidade, avaliação coerente do patrimônio, formação adequada de preços, planejamento tributário, condução de modo racional dos negócios, administrando assim com maior confiança as ameaças relativas ao ambiente externo.

2.10 MEDIDAS NÃO FINANCEIRAS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO PARA DESEMPENHO E RESULTADOS

Junior, Oliveira e Costa (2009), expõem 21 medidas não financeiras para controle e avaliação de desempenho e resultados, que foram publicadas na revista Anefac nº 61, utilizadas por empresas dos EUA e do Canadá, cujas quais foram agrupadas em cinco categorias gerais:

Serviço ao cliente:

- moral e cultura corporativa;
- reconhecimento interno;
- capacidades essenciais;
- educação/treinamento;
- rotatividade de pessoal;
- satisfação do empregado.

Desempenho de mercado:

- inovação;
- produtividade de pesquisa e desenvolvimento;
- capacidade tecnológica;
- flexibilidade industrial;
- desenvolvimento de novos produtos.

Atingimento de resultados:

- atingimento estratégico;
- respeito ao meio ambiente;
- produtividade.

Inovação:

- participação de mercado;
- crescimento de mercado;
- eficiência do marketing.

Envolvimento do funcionário:

- qualidade do serviço;
- qualidade de produto ou de serviço;
- eficiência nas entregas/serviço ao cliente;
- satisfação do cliente (JUNIOR, OLIVEIRA e COSTA 2009, p. 301-302).

Atualmente, o fato de calcular e informar uma variedade de indicadores não financeiros tem se destacado cada vez mais em relação à tentativa de apurar lucros mensais ou trimestrais. As mensurações de desempenho e resultados devem garantir que haja sintonia entre as atividades da empresa e seu processo de planejamento estratégico, devem ser alinhadas aos objetivos da empresa, considerando os fatores internos e externos.

As medidas não financeiras em sua maioria, através dos seus indicadores conseguem transmitir informações com maior facilidade para os diversos níveis de uma empresa. Por meio de tais indicadores, as medidas poderão trazer valiosas contribuições à gestão. Um dos benefícios de medidas de desempenho é de transmitirem em grande parte, informações de tendência, antes que os resultados finais sejam obtidos.

O fato é que o controle efetivo inicia com a mensuração e a gestão dos elementos ou processos que geram retornos financeiros. Medidas de desempenho devem ser simples e devem está alinhadas às atividades da empresa, dar suporte a ações e serem úteis no apoio às estratégias da administração.

3. CONCLUSÃO

O presente estudo através de análises fundamentadas em produções científicas e na realidade da empresa objeto de estudo, procurou trazer esclarecimentos acerca do exercício do controle interno dentro de um pequeno negócio, sendo de grande importância as discussões levantadas a respeito da postura de um empreendedor diante do atual mercado competitivo.

Com base nas explicações feitas, entendeu-se que uma das melhores alternativas para a empresa, será investir em cursos voltados para área administrativa buscando qualificar a pessoa do gestor (atualmente o filho da proprietária) e conseqüentemente expandir a sua visão de negócio.

Em relação ao controle interno, percebeu-se que será necessário a empresa adotar procedimentos de rotina que definam claramente suas atividades e responsabilidades. Após as observações feitas, foi identificado que a empresa analisa o fluxo de caixa somente semanalmente, o que dificulta o fluxo eficiente de informações e o controle sobre os resultados, então foi sugerido que a mesma o analise também diariamente, objetivando um maior controle sobre os números e resultados.

Com relação às formas de pagamento oferecidas aos clientes, verificou-se que a empresa negocia mediante o pagamento de 50% no ato do pedido e os 50% restantes no ato da entrega e por enquanto por opção da empresa, ela não aceita cartões de crédito como sendo uma das opções de pagamento. A respeito dos pagamentos recebidos em espécie, a empresa não tem depositado em conta bancária permitindo que todo dinheiro em caixa permaneça na empresa, com isso além do pró-labore ainda indefinido, toda vez que a proprietária necessita ela recorre ao caixa da empresa, interferindo assim no crescimento da mesma.

Percebeu-se também que a empresa não possui cadastro de fornecedores, então foi indicado a realização do mesmo, expondo que a empresa irá adquirir melhores condições comerciais a partir do momento que ela tiver o controle de quantos e quem são o melhores fornecedores disponíveis no mercado.

Referente ao estoque de matérias-primas e de produtos acabados, foi visto que não há organização, isto é, não há uma ordem lógica na forma como esses itens se encontram dispostos, foi notado por exemplo que haviam tecidos junto às camisas já acabadas.

Por fim, o controle interno revela-se como um importante instrumento para melhorar a produtividade da empresa, como também para prevenir irregularidades e possíveis erros, além de padronizar procedimentos, porém é de suma importância implantá-lo de acordo com as necessidades reais da empresa, pois um sistema organizacional que não está fundamentado em um controle interno eficiente e eficaz é inseguro e inútil.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 7ª Ed. São Paulo, Atlas S.A., 2010.
- ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1986.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 5ª Ed. São Paulo, Atlas S.A., 2010.
- COLELLA, Victor. **Auditoria, controle interno e estoques**. Saraiva, 1979.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria contábil**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- D'ÁVILA, Marcos Z. ; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido M. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FRANCO, Hilário e MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil: Normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria e relatórios de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- JUNIOR, José H. Perez; OLIVEIRA, Luís Martins; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 6ª Ed. São Paulo, Atlas S.A., 2009.
- MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles Internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.
- PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- RIBEIRO, Juliana Moura e RIBEIRO Osni Moura. **Auditoria Fácil**. Saraiva, 2010.
- SÁ, A. Lopes. **Curso de Auditoria**. 10ª Ed. São Paulo, Atlas S.A., 2009.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

APÊNDICE – Roteiro de entrevista

1. Os procedimentos sobre as principais atividades da empresa (vendas, recebimentos, compras, pagamentos etc.) estão claramente definidos?

2. A empresa analisa o fluxo de caixa com que frequência?

3. Em relação à área de vendas, quais opções de pagamentos são oferecidas aos clientes?

4. As informações referentes a pedidos (quantidades, valores, cálculos, nome, endereço do cliente etc.) são conferidas de forma a reduzir erros?

5. Existem controles que assegurem que todas as vendas sejam imediatamente contabilizadas? Quais?

6. O lucro por produto é analisado com que frequência?

7. Há controles na empresa que assegurem que sejam tomadas as providências para as contas a receber em atraso? Quais?

8. Os cheques recebidos são imediatamente cruzados para depósito?

9. Todos os recebimentos em espécie são logo depositados em conta corrente bancária?

10. Existem recibos pré-numerados para os clientes e controle da empresa?

11. A empresa possui cadastro de fornecedores atualizado por natureza de bem ou serviço?

12. É feita a cotação de preços junto aos fornecedores, a fim de obter as melhores condições comerciais?

13. De que forma a empresa organiza as notas fiscais de compras de bens e/ou serviços?

14. Antes de a empresa efetuar um pagamento, confere o documento fiscal (incluindo somas, multiplicações etc.) e inspeciona a mercadoria?

15. Como está organizado o estoque de matérias-primas e produtos acabados?

16. Todo o processo de pagamento é verificado ou revisado por alguém que tenha conhecimentos técnicos na área administrativa ou contábil?

17. Qual a base de cálculo para a definição do pró-labore?
