

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA**

Fausto José dos Santos

**CONTROLES INTERNOS:
FERRAMENTA DE GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**BELO HORIZONTE
2014**

Fausto José dos Santos

**CONTROLES INTERNOS:
FERRAMENTA DE GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Auditoria.

Orientador: Prof. João Aristides de Moraes

BELO HORIZONTE
2014

Fausto José dos Santos

**O PERFIL DA AUDITORIA INTERNA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO
HORIZONTE E SEU PAPEL COMO AUXÍLIO AO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO**

Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Auditoria.

Orientador: Prof. João Aristides de Moraes

Aprovado em: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. João Aristides de Moraes

Prof. Fernando Antonio Lopes Matoso

RESUMO

O estudo teve como objetivo investigar a importância do controle interno como ferramenta de gestão para a sobrevivência das pequenas e micro empresas, ressaltando características básicas de gestão, dificuldades encontradas no gerenciamento dessas empresas e aplicação de possíveis ferramentas de controle interno. O trabalho busca apresentar teorias ligadas ao controle interno que possam contribuir para a continuidade das micro e pequenas empresas, uma vez que estas organizações possuem grande representatividade no cenário econômico do Brasil e do mundo. Para o desenvolvimento da pesquisa buscou-se conceitos e definições publicados em livros, periódicos, teses e dissertações ligadas ao assunto, além dos dados e informações de instituições nacionais e internacionais das áreas afins e portais de notícias sobre o mercado econômico. Partiu-se da perspectiva dialética para buscar respostas e confrontar os materiais apresentados pela pesquisa bibliográfica sobre o tema. Demonstra-se na pesquisa realizada de cunho qualitativo que, embora os controles internos sejam um assunto muito abordado, os materiais pré-existentes sobre sua aplicação nas empresas de micro e pequeno porte não apresentam a mesma amplitude.

Palavras-chave: Controle Interno. Micro e Pequenas Empresas. Gestão. Sobrevivência. Riscos.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | | |
|----------|---|---|
| AAA | – | <i>American Accounting Association</i> |
| AICPA | – | <i>American Institute of Certified Public Accountants</i> |
| BNDES | – | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social |
| CFC | – | Conselho Federal de Contabilidade |
| COSO | – | <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> |
| CPC | – | Comitê de Pronunciamentos Contábeis |
| CRC | – | Conselho Regional de Contabilidade |
| FEI | – | <i>Financial Executives International</i> |
| IBGE | – | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IIA | – | <i>Institute of Internal Auditors</i> |
| IMA | – | <i>Institute of Management Accountants</i> |
| ITG | – | Interpretação Técnica Geral |
| MERCOSUL | – | Mercado Comum do Sul |
| MDIC | – | Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior |
| MPEs | – | Micro e Pequenas Empresas |
| NBC | – | Normas Brasileiras de Contabilidade |
| PAC | – | Programa de Aceleração do Crescimento |
| PMEs | – | Pequenas e Médias Empresas |
| PIB | – | Produto Interno Bruto |
| SEBRAE | – | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| TCE | – | Tribunal de Contas do Estado |
| TG | – | Técnicas Gerais |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | | |
|-----------|---|---|----|
| FIGURA 1 | - | Sistema de Controle Interno | 27 |
| FIGURA 2 | - | Sistema de Controle Interno | 29 |
| FIGURA 3 | - | Ciclo PDCA | 30 |
| FIGURA 4 | - | Organograma da Auditoria Geral do Município | 31 |
| GRÁFICO 1 | - | Conclusão apontada nos Produtos Preliminares | 42 |
| GRÁFICO 2 | - | Resultado dos Trabalhos Conclusivos | 43 |
| TABELA 1 | - | Valores agregados ao Sistema de Controle Interno em decorrência da atuação das auditorias de regularidade. | 45 |
| TABELA 2 | - | Valores agregados ao Sistema de Controle Interno Municipal em decorrência da atuação das auditorias operacionais e de TI. | 48 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO | 6 |
| 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA | 7 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 7 |
| 1.3.1 OBJETIVO GERAL | 7 |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 7 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA..... | 7 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 9 |
| 2.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE GESTÃO..... | 9 |
| 2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS | 10 |
| 2.2.1 DIFICULDADES E RISCOS NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS..... | 12 |
| 2.2.1.1COSO | 16 |
| 2.2.1.2ITG 1000 | 17 |
| 2.3 CONTROLE INTERNO | 18 |
| 2.4 CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS..... | 22 |
| 3. METODOLOGIA..... | 24 |
| 3.1 O MÉTODO DIALÉTICO | 24 |
| 3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA..... | 25 |
| 4. FERRAMENTAS DE GESTÃO | 27 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 33 |
| REFERÊNCIAS..... | 35 |

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Na economia, diante do cenário globalizado, as empresas precisam gerir seus negócios de forma transparente e objetiva, buscando o retorno do investimento e sua continuidade. Segundo Almeida (1996), o controle interno é uma ferramenta utilizada dentro da organização, sendo uma proteção para o ativo da empresa contra os prejuízos decorrentes de fraudes ou erros, além de dar suporte à contabilidade no que se refere à integridade e validade dos dados apresentados para escrituração.

Entretanto, segundo Poltronieri (2012), no Brasil não existem regulamentações específicas ou estruturas de controles internos padronizadas para aplicação na gestão das organizações em geral, exceto pelas instituições financeiras do país.

O controle interno é exercido pela conjugação da estrutura organizacional com os mecanismos de controles estabelecidos pela administração, incluindo as normas internas que definem responsabilidades pelas tarefas, rotinas de trabalho e procedimentos para revisão, aprovação e registro das operações, segundo o Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCE-ES, 2011).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2007) aponta fatores internos que dificultam o acesso ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas, como a informalidade, as dificuldades no entendimento e preenchimento de formulários, baixa capacitação gerencial e tecnológica, dentre outros.

Uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), apontou que quase 25% dessas organizações fecham suas portas antes de completarem dois anos de operação. Dentre outros motivos, a pesquisa indica a falta de controle ou deficiência em sua aplicação como motivo para o fracasso dessas empresas.

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRC-SP, 1998) esclarece que o controle interno deve ser adequado à empresa, considerando a relação custo/benefício, estruturado por sua administração, de forma que proporcione uma razoável margem de segurança, mitigando riscos e contribuindo para o alcance dos objetivos e metas traçados com o menor custo possível.

Alves e Ribeiro (2013, *online*) afirmam que “As pequenas empresas não conseguem sobreviver por muito tempo, sem uma boa administração. Por isso elas estão atentando mais para o lado da gestão e do controle interno”.

1.2 Questão de pesquisa

Diante da relevância do tema sobre a sobrevivência de pequenas organizações coloca-se a seguinte questão de pesquisa: Seriam os controles internos importante ferramenta de gestão para a permanência da atividade das micro e pequenas empresas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Estudar a contribuição do controle interno como ferramenta de gestão para a sobrevivência das micro e pequenas empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivo específico a pesquisa tratará dos seguintes pontos:

- Identificar as principais dificuldades e riscos na gestão das micro e pequenas empresas.
- Demonstrar os objetivos, princípios e importância do controle interno na gestão das empresas.
- Descrever processos de controles internos aplicáveis às micro e pequenas empresas.

1.4 Justificativa e relevância

Analisar a importância do controle interno para a continuidade do ente empresarial se justifica pela representatividade das micro e pequenas empresas na economia do país. Segundo dados do SEBRAE (2011), as micro e pequenas empresas participam com mais de 50% da geração de empregos no Brasil.

Espera-se que este estudo contribua para os empresários, no sentido de proporcionar ferramentas que os auxiliem na gestão de seus negócios. Além disso, a pesquisa pretende contribuir para formação de conhecimento, à medida que proporcionará evidências teóricas da implementação de controles internos pelas pequenas e micro empresas.

A pesquisa analisará procedimentos de controles internos nas micro e pequenas empresas através de apresentação de técnicas de gestão operacional, administrativa, financeira.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Características básicas de gestão

No entendimento de Ferreira et. al. (1997, p.6) gestão significa “conduzir, dirigir, governar, administrar empresas”. Sá (1989) complementa que gestão é o ato de gerir um patrimônio e que, são os fatos provocados nesta gestão que produzem a dinâmica patrimonial.

Nóbrega (2004), defende a gestão como sendo uma ciência, um conjunto de conhecimentos cujo foco é a obtenção de resultados.

Em uma visão mais ampla do processo de gestão, Smith (1993, p.4) entende que um modelo adequado se baseia em:

um conjunto de práticas gerenciais da empresa claramente orientado por uma visão do foco no negócio da organização, o qual determina sua missão, seus valores, sua filosofia. A partir dessa visão orientada para o mercado, para o ambiente em que ela se situa, ela vai delinear o conjunto de políticas e diretrizes e sua estrutura organizacional, visando definir como irá sobreviver em um ambiente competitivo de negócios.

Arantes (1998, p.104) destaca:

As necessidades de revisões e ajustes no sistema de gestão empresarial são decorrentes do próprio processo de evolução da empresa e inerentes aos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade. A cada novo estágio desse processo surgem novos requisitos de administração que devem estar suportados por instrumentos de gestão adequados. Um modelo organizacional utilizado em determinado estágio pode não ser adequado para o estágio seguinte. O mesmo pode ser dito com relação a todos os demais componentes do sistema de gestão: sistemas gerenciais, processos operacionais, sistemas de comunicação e de informação.

Uma forte característica das organizações no mundo globalizado é a capacidade de empreendedorismo, como defende Drucker (1989, p. 152) ao afirmar que *“as empresas serão cada vez mais forçadas a aprender a ser inovadoras e gerar espírito empreendedor dentro de atividades em andamento”*.

Segundo Almeida e Lima (2008, p. 4):

o despreparo do gestor de micro e pequenas empresas e a falta de conhecimento de ferramentas auxiliares no processo de gestão, constituem, segundo dados do SEBRAE (2005) em pesquisa sobre a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, uma das causas do fechamento precoce dessas entidades.

Peleias (2002) acredita que uma organização tem mais chance de atingir sua missão quanto melhor estruturado for seu processo de gestão, que é influenciado pela filosofia e princípios de seus fundadores e baseado em seus gestores.

Maximiano (2007, p. 38) apresenta de forma detalhada o papel a ser desempenhado pelos dirigentes das empresas:

O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica.

2.2 Micro e pequenas empresas

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar Federal 123/2006), criada pelo Governo Federal, utiliza a seguinte definição – sintetizada pelo Observatório da Lei Geral – para estas organizações:

A Microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como Empresa de Pequeno Porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00.

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis emitiu no ano de 2009, o Pronunciamento denominado CPC-PME, em que descreve pequenas empresas como as entidades que “(a) não têm obrigação pública de prestação de contas; e (b) elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos”.

Outras entidades, públicas e privadas, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) utilizam diferentes critérios para classificação das micro e pequenas empresas.

O BNDES classifica essas empresas pela receita operacional bruta anual: micro, menor ou igual a 2,4 milhões de reais; pequenas, maior que 2,4 milhões de reais e menor ou igual a 16 milhões de reais.

O SEBRAE caracteriza o porte das empresas da seguinte forma: na indústria, as micros com até 19 pessoas ocupadas e as pequenas, de 10 a 99 pessoas ocupadas; no comércio, as micros até 9 pessoas ocupadas e as pequenas de 10 a 49 pessoas ocupadas. Para o SEBRAE, o conceito de "pessoas ocupadas" em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários. A instituição explica que essa é uma forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

O Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), utiliza o mesmo critério e subdivisão: na indústria, micro são as empresas com número de pessoas ocupadas de 1 a 10 e as pequenas empresas consideram esse número de 11 a 40; já no comércio e serviços, as micro, possuem de 1 a 5 pessoas ocupadas, e as pequenas, de 6 a 30 pessoas.

Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Ministério do Trabalho a classificação é determinada também pelo número de pessoas ocupadas, mas em diferentes quantidades. Sendo definido pelo IBGE, as micro empresas com até 19 pessoas e, as pequenas, de 20 a 29 pessoas. Para o Ministério do Trabalho o critério para as micro é de até 19 pessoas e, para as pequenas, de 20 a 99 pessoas ocupadas.

Como Martins e Pieranti (2006) descrevem em sua obra, *"a própria classificação de empresas segundo o seu porte não é tarefa trivial e quase sempre se depara com critérios heterogêneos, o que tende a complicar a análise e a elaboração de propostas para o setor"*.

Segundo o SEBRAE, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi criada com o intuito de instituir um tratamento diferenciado à microempresa e à empresa de pequeno porte, que possibilitasse desburocratizar e agilizar as etapas de abertura, fechamento e alteração no cadastro dos pequenos empreendimentos.

A necessidade da criação de uma lei em favor destas instituições se configura por exercerem um importante papel na economia mundial, como afirma Lemes Júnior e Pisador (2010):

A atenção sobre os pequenos negócios está crescendo dia após dia, a maioria dos países está direcionando investimentos para esse setor porque reconhece a importância do papel exercido pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) na geração de empregos e negócios, distribuição de renda e criação de valor, importantes para o desenvolvimento da economia de qualquer país. (LEMES JÚNIOR E PISADOR, 2010).

As estatísticas do IBGE, divulgadas pelo Portal Brasil (2012), demonstram a contribuição destas empresas para a economia do país: “[...] as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes [...]” (PORTAL BRASIL, 2012, *online*).

A representatividade das empresas de pequeno porte também se confirma nas previsões para os próximos anos. Um estudo do SEBRAE (2012) apontou que a perspectiva para os negócios no Brasil é de grandes oportunidades, em virtude da ocorrência de importantes eventos no país.

Nesse estudo, o SEBRAE ainda afirma que, além dos eventos esportivos, o Governo Federal também aponta para a continuidade do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que se soma aos investimentos dos setores público e privado. Novas oportunidades de negócios também são visualizadas para o público maior de 60 anos, já que nos próximos anos, a população sofrerá forte transformação etária.

2.2.1 Dificuldades e riscos na gestão de micro e pequenas empresas

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), afirmou que a *“avaliação de riscos envolve um processo dinâmico e interativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos”*. O comitê explica que toda instituição está sujeita a enfrentar vários obstáculos de origem interna ou externa. Descreve, ainda, como “risco”, *“a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos”*.

Attie (1992) defende que para minimizar a possibilidade de riscos e perdas uma empresa deve conduzir suas atividades dentro de padrões adequados, já que é enorme a gama de atividades que requer especialização, conhecimento e entendimento.

Bulla (2012) avaliou os riscos estratégicos das empresas de pequeno porte, relacionando-os com os seguintes fatores:

- a) o cenário em que a empresa está inserida (ex: análise da concorrência, planejamento estratégico, mercado, aspectos legais);
- b) riscos aplicáveis aos processos operacionais (ex: vendas, marketing, recursos humanos);

c) riscos financeiros (ex: mercado, crédito, fluxo de caixa) e os riscos aplicáveis ao conhecimento (ex: tecnologia, gerenciamento de informações, propriedade intelectual). (SEBRAE, *online*)

Segundo Chiavenato (2008), a mortalidade dos negócios antes de se atingir o sucesso é muito elevada em função dos inúmeros riscos e perigos a que estão sujeitos.

As causas de mortalidade de empresas são muitas e difíceis de identificar, segundo afirma Xavier et. al. (2009). *“Uma empresa pode encerrar suas atividades em função de problemas relacionados aos aspectos gerenciais, econômicos, conjunturais, logística operacional, políticas públicas e aspectos legais”* (XAVIER et. al., 2009, p.65).

Segundo matéria publicada pelo site IG Economia, em 2014, os dados do SEBRAE que apontam para a dificuldade de sobrevivência das micro e pequenas empresas no país, se justificam, em grande parte, pela má administração: *“O principal problema diz respeito à mistura entre o patrimônio pessoal dos donos e o dinheiro das empresa”* (IG ECONOMIA, *Online*).

Esta deficiência na administração que acomete muitas empresas está diretamente ligada a não observância do Princípio da Entidade, conforme Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC):

O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição. (RESOLUÇÃO CFC Nº 750/93. Seção I. Art. 4º).

Os problemas gerenciais relacionados à gestão das micro e pequenas empresas, segundo Xavier et. al. (2009) envolvem *“a carência de experiência gerencial, problemas com capacitação dos colaboradores, falta de treinamento, visão restrita do negócio, recrutamento inadequado dos colaboradores e falta de profissionalização do negócio”*.

NETO (2012) destaca algumas dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas para a manutenção dos seus negócios:

- O investimento e o acesso às tecnologias e à capacitação são insuficientes diante de suas necessidades;
- A insuficiência de mecanismos para maior capacitação tecnológica e gerencial;
- O uso deficiente da informação;

- A inadequada qualificação da mão de obra;

Ressalta, ainda, causas da mortalidade dessas empresas:

- Falta de conhecimento de marketing;
- Competição entre as atividades na empresa e as demandas da família do proprietário;
- Problemas da implementação de estratégias;
- Falta de conhecimento sobre os produtos e seus mercados;
- Os elevados custos das instalações e equipamentos;
- Uso de instalações e equipamentos impróprios;
- Margens de lucro insuficientes;
- Mudanças nas condições internas de operação;
- Tamanho inadequado das instalações.

Quadro 1 – Síntese das dificuldades e riscos na gestão das micro e pequenas empresas

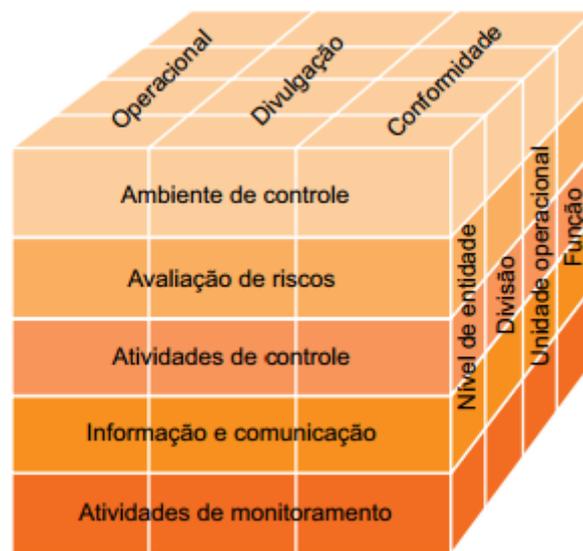
| DIFICULDADES Ambiente Interno | RISCOS Ambiente Externo |
|---|-----------------------------------|
| PROCESSOS OPERACIONAIS (Vendas, Marketing, RH) | CONCORRÊNCIA |
| FINANCEIRAS (Fluxos de Caixa) | RISCOS FINANCEIROS (Créditos) |
| DEFICIÊNCIAS GERENCIAIS | ASPECTOS LEGAIS |
| LOGÍSTICA | MERCADO |
| CAPACITAÇÃO DE PESSOAL | POLÍTICAS PÚBLICAS |
| BAIXO INVESTIMENTO | ASPECTOS ECONÔMICOS |
| ACESSO À TECNOLOGIA | |
| USO DEFICIENTE DA INFORMAÇÃO | |
| USO DE INSTALAÇÕES E EQUIP. IMPRÓPRIOS | |
| MARGEM LUCROS INSUFICIENTES | |

Fonte: Elaborado pelo autor

O COSO (2007) defende a avaliação da administração de riscos como um processo e afirma que “embora as abordagens ou as técnicas possam variar, o processo deverá conter uma disciplina com determinados conceitos básicos”.

Segundo o Comitê, o gerenciamento de riscos corporativos é constituído por cinco componentes que representam o que é necessário para a organização atingir seus objetivos, conforme demonstra o lado frontal do cubo na figura:

Figura 1 – Componentes COSO



Fonte: COSO, 2013, *online*

O COSO defende a aplicabilidade deste modelo:

O controle interno não é um processo em série, mas sim um processo dinâmico e integrado. A estrutura aplica-se a todas as entidades de grande, médio e pequeno porte, com e sem fins lucrativos, além de órgãos governamentais. Cada organização, entretanto, pode escolher implementar o controle interno de forma diferente. Por exemplo, o sistema de controle interno de uma entidade de pequeno porte pode ser menos formal e estruturado, mas ainda ser eficaz. (COSO, 2013, *online*)

Segundo o COSO (2007), o “gerenciamento de riscos corporativos oferece metodologias e técnicas para a tomada dessas decisões”. Explica, ainda, que existe uma variedade de metodologias e ferramentas, inclusive listas de verificação, questionários e técnicas de fluxogramas. Alerta que a metodologia para cada componente em pequenas organizações será provavelmente menos formal e menos estruturada do que nas maiores, porém os conceitos básicos devem estar presentes em todas elas.

Conforme Farias et. al. (2009 apud MORAES, p.30) a metodologia COSO consiste em identificar os objetivos essenciais do negócio de qualquer organização e definir o controle interno e seus componentes, assim como fornecer critérios a partir dos quais os sistemas de controle podem ser avaliados e oferecer subsídios para que a administração, auditoria e demais interessados possam utilizar e avaliar um sistema de controle.

2.2.1.1 COSO

O COSO é uma entidade sem fins lucrativos, originado da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (*National Commission on Fraudulent Financial Reporting*), organizada em 1985, nos Estados Unidos.

O Portal Contabilidade Cosif relata que a Comissão foi uma iniciativa independente, para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros/contábeis. Esta comissão era composta por representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira e seu primeiro objeto de estudo foram os controles internos.

Posteriormente a Comissão transformou-se em Comitê, que passou a ser conhecido como COSO (Comitê das Organizações Patrocinadoras do *Treadway*). As atividades do COSO são dedicadas à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.

O Comitê é patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos:

- AICPA: *American Institute of Certified Public Accounts* - Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
- AAA: *American Accounting Association* - Associação Americana de Contadores
- FEI: *Financial Executives International* - Executivos Financeiros
- IIA: *Institute of Internal Auditors* - Instituto dos Auditores
- IMA: *Institute of Management Accountants* - Instituto dos Contadores Gerenciais

Sua missão é:

Assegurar a liderança do pensamento através do desenvolvimento de quadros de referência gerais e orientações sobre gerenciamento de riscos corporativos, controles internos e dissuasão da fraude concebida para melhorar o desempenho organizacional e de governança e reduzir a extensão de fraudes nas organizações. (COSO, *online*)

2.2.1.2 ITG 1000

O Conselho Federal de Contabilidade aprovou, em 2012, a Resolução nº 1.418, que institui a Interpretação Técnica Geral (ITG) 1000 – Modelo Contábil para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Segundo a norma, esta ITG vem proporcionar às empresas enquadradas na classificação de micro e pequeno porte a opção de não adotarem a Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Geral – NBC TG 1000 – Contabilidade para PMEs, oferecendo-lhes um modelo simplificado para a manutenção de sua escrituração e elaboração das demonstrações contábeis.

De acordo com o item 5 da ITG 1000 “A microempresa e a empresa de pequeno porte que optarem pela adoção desta Interpretação devem avaliar as exigências requeridas de outras legislações que lhe sejam aplicáveis”. Ainda, conforme seu item 6, as empresas “que não optaram pela adoção desta Interpretação devem continuar a adotar a NBC TG 1000 ou as Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas Gerais completas, quando aplicável”.

Este modelo contábil para as micro empresas e empresas de pequeno porte contempla informações e exemplos acerca de critérios e procedimentos contábeis, das demonstrações, do plano de contas e da escrituração, que deve ser realizada com observância aos Princípios de Contabilidade.

Na Seção 2 da NBC TG 1000 do livro Contabilidade para pequenas e medias empresas (2010), são apresentadas características qualitativas de informação em demonstrações contábeis. Esta seção descreve o objetivo das demonstrações contábeis das PMEs e as qualidades que tornam úteis as informações nas demonstrações contábeis, quais sejam:

- Compreensibilidade
- Relevância

- Materialidade
- Confiabilidade
- Primazia da essência sobre a forma
- Prudência
- Integralidade
- Comparabilidade
- Tempestividade
- Equilíbrio entre custo e benefício

Ernst & Young e Fipecafi (2010, *apud* Neves e Lorandi, 2014) acreditam que a norma contábil para as pequenas e médias empresas poderá contribuir para a redução e eliminação da alta taxa de mortalidade dessas empresas.

2.3 Controle Interno

Os controles internos são procedimentos e práticas operacionais e administrativas que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões, conforme define Crepaldi (2012, p. 415):

São todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Almeida (1996) define o controle interno como o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas em uma organização, que protege os ativos, produz dados contábeis confiáveis e ajuda a administração na condução ordenada de seus negócios.

O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (*American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*) define controle interno da seguinte forma:

É o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenadas, adotados dentro de uma empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediências às políticas administrativas fixadas pela gestão. (*AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS*)

Independentemente do porte ou segmento da empresa, o controle interno adequado às suas características se faz necessário, pois visa aumentar a eficiência das operações e das informações, como esclarece o CRC-SP (1998, p.22):

O sistema de controle deve variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, diversidade e complexidade das operações, métodos utilizados para processamento dos dados, e requisitos legais e regulamentares aplicáveis.

Também, como afirmam D'Avila e Oliveira (2002, p.33):

“As necessidades das empresas e dos seus controles internos variam, enormemente de um ramo de atividade para outro, e de acordo com o porte da empresa, sua cultura interna e sua filosofia gerencial”.

Completando o entendimento, Attie (1998, p.112) afirma que:

“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 proposto.”

Enfatizando a importância da implantação adequada do controles, Migliavacca (2002) afirma que tão danosa quanto a não utilização de controles é a existência de controles ineficientes.

Os controles de gestão são fruto de elementos internos e externos à organização, que precisam ser criteriosamente acompanhados. Hoji (2004) exemplifica alguns procedimentos necessários para a eficácia no processo de gestão econômica e financeira nas organizações:

Pelo aspecto de controle e *feedback* (retroalimentação de informações), os orçamentos devem ser sistematicamente atualizados. As projeções devem ser periodicamente revisadas e ajustadas com base em dados efetivos, acompanhando as alterações das condições anteriormente projetadas, para que o resultado projetado se aproxime o mais possível do resultado efetivo. (HOJI, 2004, p. 390)

Almeida (1996) corrobora com a idéia de manutenção dos controles ao afirmar que eles devem ser periodicamente revistos e, alerta que, quando isso não acontece o sistema pode se deteriorar.

Para Souza (2010, p.59), os controles devem ser flexíveis: “O controle deve ser exercido como ferramenta a favor das ações administrativas e não como uma camisa de força que engessa as atividades operacionais”.

Arantes (1994, p.104) também defende esse acompanhamento constante:

As necessidades de revisões e ajustes no sistema de gestão empresarial são decorrentes do próprio processo de evolução da empresa e inerentes aos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade. A cada novo estágio desse processo surgem novos requisitos de administração que devem estar suportados por instrumentos de gestão adequados.

Na visão de Franco e Marra (2009, p. 267), os controles internos devem ser aplicados nos momentos oportunos dentro das empresas:

[...] a contabilidade [...] através da escrituração, registra os fatos após sua ocorrência (controle consequente), enquanto outros meios de controle são utilizados para constatar a ocorrência no momento em que ela se verifica (controle concomitante), existindo ainda aqueles que prevêm a ocorrência do fato por antecipação (controle antecedente).

Correa (online) entende que essas ocasiões em que se aplicam os controles é que definem sua natureza, afirmando que podem ser preventivos, detectivos ou corretivos.

Segundo publicação do COSO, no ano de 2013, a natureza dos controles internos pode ser de prevenção ou detecção:

Podem ter natureza preventiva ou de detecção e abranger uma série de atividades manuais automáticas, como autorizações e aprovações, verificações, reconciliações e revisões de desempenho do negócio. (COSO, 2013)

Partindo de outro entendimento, Jund (2007) divide os controles internos de acordo com sua natureza como Controles Contábeis e Controles Administrativos:

“Os controles internos contábeis são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e com a validade dos registros contábeis. Esses controles incluem o sistema de autorização e aprovação e a segregação das funções de registro daquelas efetuadas pelo departamento, que gera as transações, objeto de seu registro ou das relativas à custódia dos ativos.”

“Os controles internos administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como o respeito e a obediência às políticas administrativas.” (JUND, 2007, p. 380).

A mesma classificação também é utilizada por Migliavacca (2002, p. 17 e 18) ao inferir que “controles internos, em seu sentido amplo, incluem os controles que podem ser caracterizados como administrativos ou contábeis”.

Segundo Attie (1992), os controles administrativos são indiretamente relacionados com os registros financeiros, sendo compostos por análises estatísticas, relatórios de desempenho, controle de qualidade, programas de treinamento, estudos de tempo e movimento.

Já os controles contábeis, para o mesmo autor, têm relação direta com o plano organizacional e os métodos e procedimentos para proteger o patrimônio e a exatidão dos registros contábeis.

Sobre sua eficácia, Migliavacca (2002) considera que a aderência das pessoas envolvidas é um fator de grande importância e, adverte que estes colaboradores devem ser informados sobre todos os objetivos relevantes, para que não haja o risco de considerarem irrelevantes, restritivos ou desnecessários os controles implantados.

Com uma visão complementar, Ferreira et. al. (1997) acredita que é papel dos gestores fazer com que a resistência seja vencida construtivamente, gerando comprometimento para que o modelo de gestão seja adotado e cuidado, e não impondo-o.

Sobre os princípios dos controles internos, Migliavacca (2002) destaca três características fundamentais destes sistemas: utilidade, praticidade e economicidade.

O CRC-SP (1998) aponta algumas medidas saneadoras, ligadas aos princípios de controle interno, que devem ser adotadas pelas empresas:

1. Delimitação de responsabilidades;
2. Segregação de funções e operações;
3. Independência dos registros contábeis e administrativos;
4. Transações comerciais não centralizadas em uma única pessoa;
5. Rotatividade entre os empregados no exercício das funções;
6. Normatização de instruções;
7. Conciliações periódicas;

Almeida (2003) defende que o controle interno não deve ser mais oneroso do que os benefícios que dele se espera.

Migliavacca (2002) pondera sobre a análise da relação “custo x benefício” da implantação dos controles ao afirmar que apenas isso não é suficiente para a não implantação dos mesmos, pois pode haver dificuldade na mensuração dos benefícios.

2.4 Controle interno na gestão das micro e pequenas empresas

O CRC-SP (1998) esclarece que não existe um modelo pré-definido de controle interno para ser utilizado por todas as empresas, pois cada uma possui características particulares. Porém, defende que numa maior ou menor medida, toda empresa deve implementar um sistema de controle interno que assegure a eficácia e eficiência de suas atividades.

A implantação de controles internos para as micro e pequenas empresas deve ser analisada de acordo com sua estrutura e objetivos, segundo pondera Jund (2007, p.392): “[...] muitos controles internos que seriam relevantes para entidades grandes não são práticos em pequenas empresas”.

O CRC-SP (1998), corrobora com este entendimento, ao afirmar que muitos sistemas de controle interno funcionam bem para empresas maiores, mais estruturadas, com segregação de funções bem definidas e com operações mais complexas. E que, o custo de manutenção de alguns controles, não se justifica para as pequenas empresas que possuem uma realidade diferente, com número reduzido de faturamento e de funcionários, que dificulta a segregação de funções.

Para Crepaldi (2008), o elemento considerado o mais importante para um sistema eficaz de controle interno é a segregação de funções. O autor explica que se apenas um indivíduo estiver responsável pelo controle total das etapas, sua situação facilitará uma atuação fraudulenta, sem que seja descoberto.

Attie (1998, p. 115) afirma que “essas divisões de responsabilidades são inerentes a um bom controle interno, o qual estipula que as atribuições de iniciar e autorizar uma atividade sejam separadas das de sua contabilização”.

O CRC-SP adverte que a limitação do porte da empresa não implica e nem justifica a ausência de controle ou a não adoção de formas alternativas de controle. “Ao contrário, essa prática requer do administrador cuidados especiais” (CRC-SP, 1998, p. 78).

Os controles internos podem ser aplicados também com a utilização de recursos simples, como afirma Rolim (2010). “O controle interno, através de medidas simples como a adoção de formulários, pode tornar uma empresa bem mais eficiente.” (ROLIM, 2010, P. 40)

Essa observação também é confirmada pelo CRC-SP (1998), quando esclarece que um entendimento necessário a respeito do controle interno é que não há necessidade de que ele seja realizado através de um complexo sistema de rotinas e procedimentos.

“A arte e a sensibilidade do administrador residem exatamente na capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem uma relação custo-benefício favorável e suportável para cada empresa em particular.” (CRC-SP, 1998, p.38)

O Sebrae-MG (online) demonstra, através de sua experiência junto às empresas de pequeno porte, que, na maioria das vezes, as decisões tomadas sem planejamento, como “investimentos na expansão do negócio, substituição de equipamentos antigos ou investimentos na construção de uma sede própria”, geram problemas de natureza financeira (SEBRAE, online).

Assim, o SEBRAE-MG (2005) defende a necessidade de utilização dos controles internos ao afirmar que a falta de controles e informações gerenciais provocam uma constante situação de inconsistência na empresa, aumentando a tensão do dia-a-dia e dedicando grande parte do tempo e dos esforços dos empresários para “apagar incêndios”. Defende, ainda, que “à medida que as decisões empresariais são tomadas com base em planejamento e informações confiáveis, o próprio empresário pode solucionar ou minimizar seus problemas, evitando futuros problemas” (SEBRAE-MG, 2005, p.10).

3. METODOLOGIA

A fim de compreender se os controles internos são uma importante ferramenta de gestão para a sobrevivência das empresas de micro e pequeno porte, optou-se neste trabalho, pela pesquisa bibliográfica, partindo do método dialético como percurso utilizado para abordar o problema.

Segundo Kahlmeyer-Mertens et. al. (2007), metodologia é o caminho utilizado para se chegar à natureza de um problema definido, tanto para estudá-lo, quanto para explicá-lo.

Complementando, Lima e Miotto (2007, p.39) concluem que “pode-se considerar a metodologia como uma forma de discurso que apresenta o método escolhido como lente para o encaminhamento da pesquisa”.

3.1 O método dialético

Para explorar sobre a contribuição dos controles internos, enquanto ferramenta de gestão para a sobrevivência das empresas de pequeno porte, escolheu-se a perspectiva dialética já que, como explica Lima e Miotto (2007), esse método implica em uma revisão e reflexão crítica sobre os conceitos já existentes.

Diniz e Silva (2008) interpretam a dialética como a trajetória que o pesquisador percorre na busca de “conhecer e perceber-se”, como sujeito interativo, na construção do fato investigado:

Exercitar o raciocínio dialético é procurar respostas em situações que aparecem como dadas, como naturais quando de fato foram naturalizadas por uma visão de mundo que atende aos interesses de quem domina (classe social), procurando por meio dos canais (escola, meios de comunicação, família e outros) disponibilizados na vida social imprimir sua visão como sendo a visão do coletivo [...]. (DINIZ E SILVA, 2008, p.11)

Procurou-se abordar as visões e informações pré-existentes sobre o tema dos controles internos e confrontá-las com dados sobre a realidade das micro e pequenas empresas. Conforme sustentam Souza et. al. (2013, p.33), “o método busca interpretar a realidade partindo do pressuposto de que todos os fenômenos apresentam características contraditórias organicamente unidas e indissolúveis”.

3.2 Pesquisa bibliográfica

Para avançar no conhecimento sobre determinado assunto a ponto de buscar respostas para os problemas é necessário que realize a pesquisa, como explica Kahlmeyer-Mertens et. al. (2007):

No que se refere à pesquisa, podemos dizer que é um modo programado de o homem aprender. É exatamente no pesquisar, ao procurar respostas para suas indagações, e no questionar que o homem desenvolve o seu processo de diálogo crítico com a realidade. (KAHLMAYER-MERTENS et. al., 2007, p. 24)

Antes de se definir a metodologia foi elaborado um projeto de pesquisa, em que foram escolhidos os assuntos a serem abordados e formulado o problema a que desejava compreender. Conforme afirma Bonat (2009, p.45), “não se pode falar em pesquisa e em trabalho científico sem a produção de um projeto de pesquisa, que representa o planejamento dos atos que serão praticados pelo pesquisador”.

Com o intuito de alcançar diversificadas informações sobre os controles internos e conhecer dados sobre a gestão e sobrevivência das micro e pequenas empresas utilizou-se como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica. Para conceituar o controle interno, as metodologias e componentes de sua aplicação, utilizou-se de pesquisa bibliográfica em obras de autores e instituições relacionadas à contabilidade, administração e auditoria, nacionais e internacionais, disponíveis em livros convencionais, periódicos contábeis e materiais acessíveis da internet. Para a investigação das informações sobre a gestão das micro e pequenas empresas e os fatores relacionados a sua dificuldade de sobrevivência foi realizado o levantamento das bibliografias nacionais sobre o tema, em livros físicos e artigos disponíveis na internet, notícias sobre economia e mercado, publicações e materiais de instituições de ensino, entidades de apoio às micro e pequenas empresa.

De acordo com Cervo et. al. (2007):

A pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema. (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007).

Sobre metodologia da pesquisa científica, Fonseca (2002) afirma que a pesquisa bibliográfica pode ser o único método utilizado para recolher informações e conhecimentos prévios sobre o problema a que se procura responder.

Após serem definidos os critérios que delimitaram o universo de estudo, a técnica utilizada para a investigação das soluções foi a leitura, que, segundo Lima e Miotto (2007), é a técnica primordial para a pesquisa bibliográfica:

no caso da pesquisa bibliográfica, a leitura apresenta-se como a principal técnica, pois é através dela que se pode identificar as informações e os dados contidos no material selecionado, bem como verificar as relações existentes entre eles de modo a analisar sua consistência. (LIMA E MIOTTO, 2007, p.41)

O delineamento exploratório foi utilizado para esta pesquisa, em função de seu objetivo, que, segundo Malhotra (2004, p.100) consiste em “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão”.

Santos e Candeloro (2006), vêm discorrer sobre características deste procedimento: “Esse tipo de pesquisa, com delineamento exploratório, antecede investigações de maior fôlego, como dissertação ou tese. Dedicar-se, pois, ao levantamento bibliográfico e/ou documental” (SANTOS E CANDELORO, 2006, p.73).

4. FERRAMENTAS DE GESTÃO

O CRC-SP (1998) considera que independente do tipo de empresa, seja industrial, comercial ou de serviço, existem controles internos que são essenciais:

Estes são os controles internos que poderíamos chamar de controles-chaves para qualquer ramo, e eles são os que se aplicam a: numerário, dinheiro em bancos, faturamento, controle e remuneração de funcionários, contas a receber e ativos físicos (estoque e/ou imobilizado). (CRC-SP, 1998, p.40)

O Sebrae (2005) corrobora com essa visão, apontando sobre a aplicação destes controles no ambiente das pequenas empresas. O serviço afirma que, independente do setor de atividades, o empresário terá dificuldades para gerenciar as finanças da empresa sem estes controles: “verificamos que os controles de caixa e de bancos, controles de contas a receber, de contas a pagar, controles de despesas e controles de estoques são essenciais para a gestão financeira” (SEBRAE, p. 14, 2005).

Segundo Crepaldi (2007), as empresas devem definir rotinas internas que compreendem a utilização de formulários, com instruções para seu preenchimento, além de procedimentos internos, como assinaturas, carimbos e demais evidências da execução destes processos.

Sobre as rotinas de controle interno de entradas e saídas de recursos, Sousa (2007) descreve que a empresa deve registrar os documentos no fluxo de caixa, encaminhar as vias originais à contabilidade e arquivar, por ordem de vencimento, em pastas apropriadas, as cópias e os respectivos boletos.

Dentre os controles básicos de entradas e saídas de recursos, o Sebrae (2005) indica que o controle diário de caixa tem a finalidade de verificar se não existem erros de registro ou desvios de recursos. Segundo o serviço, o controle de caixa fornece informações para controlar os valores depositados em bancos, realizar pagamentos em dinheiro, examinar e controlar o pagamento de despesas e fornecer dados para a elaboração do fluxo de caixa.

O Sebrae (2005) sugere o seguinte modelo de formulário para o Controle diário de caixa:

Imagem 1 - Controle diário de caixa

| CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA | | | Mês/ano: | |
|----------------------------|-----------|----------|----------|-------|
| DIA | HISTÓRICO | ENTRADAS | SAÍDAS | SALDO |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| SALDO A TRANSPORTAR | | | | |

Fonte: Sebrae (2005, p. 17)

Em relação às saídas de recursos, o CRC-SP orienta que elas devem ser relativas aos negócios da empresa, efetuadas de acordo com suas diretrizes e registradas imediata e corretamente. Para evitar que sejam cometidas irregularidades neste processo, o controle deverá “dificultar pagamentos para fins pessoais e inibir a dissimulação de pagamentos irregulares por meio da segregação de funções” (CRC-SP, 1998, p. 55 e 56).

Organizar os valores a pagar de acordo com os períodos de vencimento ajudam a estabelecer as corretas prioridades de pagamento em casos de dificuldades financeiras, controla os compromissos ainda não pagos e até mesmo vencidos e fornece informações para elaboração do fluxo de caixa, conforme orienta o Sebrae (2005, *online*).

O Sebrae ainda afirma que registrar o valor das despesas ajuda a acompanhar sua evolução e oferecer critérios para decisões como o corte de gastos que devem ser eliminados.

Para ilustrar dois controles de saída de recursos, o serviço de apoio propõe um controle mensal de despesas e um controle de contas a pagar, conforme mostrados a seguir:

Imagem 2 - Controle mensal de despesas

Empresa:

| CONTROLE MENSAL DE DESPESAS | | | | | | | | Mês/ano: | |
|-----------------------------|----------|------------------|---------|----------------|---------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| DIA | Salários | Encargos Sociais | Aluguel | Energia e Água | Material Escritório | Serviços Contabil. | Gastos Veículos | Manut/ Conserv. | TOTAL (R\$) |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Soma | | | | | | | | | |

Fonte: Sebrae (2005, p. 17)

Imagem 3 - Controle de contas a pagar

Empresa:

| CONTROLE DE CONTAS A PAGAR | | | | | |
|-----------------------------------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| (Controle por data de vencimento) | | | | Mês/ano: | |
| DIA | FORNECEDOR | DESCRIÇÃO | VALOR (R\$) | PAGAMENTO | |
| | | | | DATA | VALOR (R\$) |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL A PAGAR NO DIA | | | | | |

Fonte: Sebrae (2005, p. 17)

Em relação ao controle de entrada de recursos, o CRC-SP (1998) esclarece que todos os recebimentos quer via cliente, resgate de aplicações ou entrada de novos empréstimos devem ser registrados – de acordo com a origem, natureza e data dos ingressos – e creditados em contas bancárias da empresa.

Para o Sebrae (2005, *online*), acompanhar as vendas diárias e o total de vendas mensais possibilita ao empresário tomar providências para que as metas de vendas sejam atingidas.

Os modelos de formulários do Sebrae (2005, *online*) sugerem que as vendas sejam controladas diariamente e de acordo com a modalidade do prazo de recebimento:

Imagem 2 - Controle de vendas por prazo de recebimento

| MODALIDADE DAS VENDAS | VENDAS (R\$) (1) | PRAZO MÉDIO (Em dias) (2) | TOTAL (R\$) (3) = (1 x 2) |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Vendas à vista | | | |
| Vendas com 30 dias | | | |
| Vendas com 60 dias | | | |
| Vendas com 90 dias | | | |
| Soma | | | |

Fonte: Sebrae (2005, p. 17)

Imagem 3 - Controle diário de venda

| Empresa: | | Mês/ano: | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| CONTROLE DIÁRIO DE VENDA | | | | | | | | |
| DIA | à vista | 30 dias | 60 dias | 90 dias | ___ dias | ___ dias | ___ dias | TOTAL |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Soma | | | | | | | | |

Fonte: Sebrae (2005, p. 17)

Outro controle aplicável às micro e pequenas empresas é o de estoques, cuja manutenção adequada, segundo Domingos e Cavagnoli (2013), é um desafio enfrentado por muitas das pequenas e micro empresas. Os autores explicam que essa dificuldade é devida à falta de espaço de armazenamento ou de disponibilidade de capital de giro. Seguindo esse raciocínio, comentam que “os proprietários devem estar vigilantes para garantir que não fiquem sem itens-chave ou acumulem estoques desnecessários” (DOMINGOS E CAVAGNOLI, 2013).

De acordo como o Sebrae-MG (2005, *online*), o controle de estoque deve ser utilizado tanto para matéria-prima quanto para mercadorias produzidas e/ou vendidas.

Segundo o site UOL, os controle de estoque são registrados, mais comumente, em cadernos, planilhas eletrônicas ou sistemas informatizados. Através de um quadro apresentam as vantagens e desvantagens de cada modalidade de registro:

Quadro 2 - Prós e contras dos meios mais comuns de controle de estoque

| FORMATO | VANTAGENS | CONDIÇÕES |
|------------------------------|---|---|
| Caderno | Investimento quase zero | Demanda muito tempo e trabalho por parte do empreendedor. Maior imprecisão nos dados. |
| Planilha eletrônica | Baixo investimento (apenas um computador) e maior agilidade na atualização do estoque | Empreendedor precisa ter conhecimento básico de gestão para saber como montar a planilha. |
| Sistema informatizado | Atualização do estoque online e economia de tempo | Investimento elevado, em relação aos demais; necessário saber usar o <i>software</i> e realizar manutenção periódica. |

Fonte: UOL, *online*

O Sebrae (2005) sugere para o controle de estoque, o seguinte modelo de formulário:

Imagem 3 - Controle de estoques

| Empresa: | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------|---------|-------------------------|--------|-------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| CONTROLE DE ESTOQUES | | | | | | | | |
| Produto: | | | Fornecedor: | | | | | |
| Especificação: | | | Cor: | | | Tamanho: | | |
| Localização no Estoque: | | | | | | | | |
| MOVIMENTAÇÃO DO ESTOQUE | | | | | | | | |
| DATA | Nº DOCUM. | ENTRADA | | SAÍDA | | SALDO | | |
| | | QUANT. | VALOR TOTAL (R\$) | QUANT. | VALOR TOTAL (R\$) | QUANT. | PREÇO MÉDIO (R\$) | VALOR TOTAL (R\$) |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Obs.: Esta ficha deve ser preenchida para cada item estocado.

Fonte: Sebrae (2005, p. 23)

Sobre os controles internos contábeis nas pequenas empresas, Longenecker et. al. (2011) defendem que a sua falta aumenta consideravelmente as chances de decisões errôneas, baseadas em informações inexatas ou precipitadas, além da possibilidade de fraudes ou roubos.

Resnik (1990), afirma que é tarefa do contador estabelecer uma estrutura básica de registros. Segundo ele, as empresas geralmente utilizam registros e livros complementares para transações, como contas a pagar e a receber e folha de pagamento. Esses registros, juntos, fornecem informações sobre aumentos ou diminuições no ativo e passivo da empresa e suas despesas, receitas e capital.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A representatividade das micro e pequenas empresas na economia do país demonstra a importância de se dar atenção à estas entidades, com a valorização de ferramentas e mecanismos compatíveis às suas características.

A pesquisa realizada no presente trabalho abordou pontos básicos sobre a gestão empresarial no cenário das micro e pequenas empresas, relatando limitações, riscos e dificuldades em sua administração.

Na busca por procedimentos que possam auxiliar o gerenciamento destas empresas, o trabalho apresentou o controle interno como ferramenta aplicável na rotina administrativa, operacional e financeira de tais entidades.

5.1. Resultados obtidos com a pesquisa

A pesquisa ora apresentada, nos traz a conclusão de que o ato de gerir se trata de uma ação constante e dinâmica, que busca alcançar resultados e estes, acontecem de acordo com fatores internos e externos inerentes ao negócio e ao mercado

A sobrevivência das micro e pequenas empresas é associada em grande parte ao desempenho de sua administração.

Dentre as dificuldades de gestão das empresas de micro e pequeno porte estão muitos fatores ligados às rotinas operacionais de diversas áreas, como vendas, marketing, recursos humanos, financeira, logística, etc.

Também são consideradas ameaças à sobrevivência das micro e pequenas empresas fatores do ambiente externo, como a concorrência, aspectos legais, financeiros e econômicos, o mercado e as políticas públicas.

Para identificar e poder minimizar estas fraquezas e dificuldades administrativas o gerenciamento de riscos é um mecanismo aplicável às micro e pequenas empresas, pois permite que seja estruturado de acordo com o porte da instituição.

Os controles internos são instrumentos necessários à vigilância e comprovação dos procedimentos realizados e das informações registradas pela empresa na condução de seus negócios. Aconselha-se sua aplicação às pequenas e micro empresas, desde que seja feita de maneira individualizada e flexível, respeitando o perfil e os padrões da empresa, o tipo do negócio e as atualizações necessárias aos sistemas implantados. Ainda que sejam utilizadas planilhas ou sistemas mais simples para os registros.

Através dos controles é possível visualizar a situação da empresa em diversas áreas e tomar as decisões de maneira mais segura, embasadas por informações confiáveis.

5.2. Sugestao de pesquisas futuras

Considerando que a pesquisa não tem a pretensão de esgotar o assunto relacionado à gestão das micro e pequenas empresas, e efetivamente não o faz, sugere-se também o estudo de outros temas relevantes para o aprofundamento da matéria, como: Gestão de riscos nas pequenas empresas; adoção das normas brasileiras de contabilidade atualmente convergentes com as normas internacionais; a possibilidade de alteração da Lei nº 123/2002 a qual poderá trazer impactos às micro e pequenas empresas do ponto vista fiscal, dentre outros.

Referências

ALMEIDA, Amanda Regina de; LIMA, Robernei Aparecido de. Controles internos: ferramentas de gestão das micro e pequenas empresas. In: VIII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 4., 2008, São José dos Campos. *Anais eletrônicos...* Paraíba: INIC, 2008. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC1536_01_O.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2014.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria: Um moderno curso e completo*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria: Um curso moderno e completo*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALVES, Bruno Henrique Diógenes; RIBEIRO, Jonathas de Souza. *Controle Interno aplicado as Micros Empresas: Um diferencial competitivo*. Natal: 2013. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/1539/control-interno-aplicado-as-micros-empresas-um-diferencial-competitivo/>>. Acesso em: 03 jan. 2014.

ARANTES, Nélío. *Sistemas de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ATTIE, William. *Auditoria Interna*. São Paulo: Atlas, 1992.

ATTIE, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BONAT, Debora. *Metodologia da Pesquisa*. 3. ed. Curitiba: Iesde, 2009.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte*. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1202923119.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2014

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006*. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 06 jan. 2014.

BRASIL. Res. CFC n°. 1.255, de 10 de dezembro de 2009. Dispõe sobre tratamento diferenciado para pequenas e médias empresas.

BRASIL. Res. CFC n°. 1.418, de 5 de dezembro de 2012. Dispõe sobre tratamento diferenciado para micro empresas e empresas de pequeno porte.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Brasília, [20--]. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

COSIF - Portal de Contabilidade. *Controles Internos*. São Paulo, 1997-2014. Disponível em: <http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-COSO>. Acesso em: 03 mar. 2014.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Quem Somos*. Jersey City, 1985-2014. Disponível em: <<http://www.coso.org/aboutus.htm>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Controle Interno - Estrutura Integrada*. Durham: AICPA, 2013. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/auditoria-interna/assets/COSO-13.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2014.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa*. Jersey City: AICPA, 2007. Disponível em: <http://www.COSO.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Contabilidade para pequenas e médias empresas: Normas Brasileiras de Contabilidade. NBC T 19.41*. Conselho Federal de Contabilidade. Brasília: CFC, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade*. 3. ed. Brasília: CFC, 2008.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Controle Interno nas Empresas*. São Paulo: Atlas, 1998.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Autoestudo: ITG 1000 Modelo simplificado para microempresas e empresas de pequeno porte. São Paulo. 2013. Disponível em:

http://www.crcsp.org.br/apostilas/ITG_1000_Hernandez_autoestudo.pdf. Acesso em 02mai2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Auditoria contábil: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2012.

D'AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. *Conceitos e técnicas de controles internos de organizações*. São Paulo: Nobel, 2002.

DINIZ, Célia Regina; SILVA, Iolanda Barbosa da. *METODOLOGIA CIENTÍFICA: O método dialético e suas possibilidades reflexivas*. Natal: EDUEP, 2008.

DOMINGOS, Reinaldo; CAVAGNOLI, Irani. *Papo empreendedor*. São Paulo: Editora DSOP, 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *As fronteiras da administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Tribunal de Contas do Estado. *Guia de Orientação para Implantação do Sistema de Controle Interno na Administração Pública*. Vitória: TCEES, 2011. Disponível em: <<http://www.tce.es.gov.br/portais/Portais/14/Arquivos/Biblioteca/AtosNormativos/TCEES%20-%20Guia%20Implanta%C3%A7%C3%A3o%20do%20Sistema%20de%20Controle%20Inter-no.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2014.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FONSECA, João José Saraiva da. *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. Ceará, 2002. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em 10 dez. 2013.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira: Uma abordagem prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

JUND, Sérgio. *Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KAHLMAYER-MERTENS, Roberto S. *Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISADOR, Diego. *Administrando micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. *Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica*. Rev. Katál. Florianópolis v. 10 n. esp. p. 37-45, 2007.

LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William; PALICH, Leslie E. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGLIAVACCA, Paulo N. *Controles internos nas organizações*. São Paulo: Edicta, 2002.

NETO, Milton Henrique do Couto. *Micro e Pequenas Empresas*. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/miltonh/micro-e-pequenas-empresas-201201>>. Acesso em 06/02/2014.

NEVES, Douglas Rego das. LORANDI, Joisse Antonio. NBC TG 1000: Um estudo sobre a convergência contábil internacional para pequenas e médias empresas nos escritórios contábeis de Santa Catarina. In: V CONGRESSO UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade. 2014, Florianópolis. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/932/20140425131748.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2014.

NÓBREGA, Clemente. *A ciência da gestão*. Rio de Janeiro: Senac, 2004.

OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. *Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual*. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPagelId=FF8081812658D379012665B59AC01CE8>>. Acesso em 06/01/2014.

PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

POLTRONIERI, Carlos Cristiano. *Um estudo sobre controles internos em pequenas e médias empresas de TI* / Carlos Cristiano Poltronieri - 2012. 88 p.

ROLIM, Júlio Wagner Nascimento. *O controle interno nas pequenas e médias empresas*. Fortaleza. 2010.

RESNIK, Paul. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

SÁ, Antônio Lopes de. *Curso de Auditoria*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: Age, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. *Cenário de longo prazo para as MPE*. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://ois.SEBRAE.com.br/wp-content/uploads/2013/01/2012-SEBRAE-Cena%CC%81rio-de-Longo-Prazo-para-as-MPE.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2003

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. *Lei Geral da Micro e Pequena Empresa*. Disponível em: <http://www.SEBRAE.com.br/uf/minas-gerais/politicas-publicas/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa>. Acesso em 06/01/2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE/CE. *Faça você mesmo*. Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br/uf/ceara/acesse/Download/faca-voce-mesmo/PlanoFinanceiro.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2014

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. SEBRAE/SC. *Controle de estoque*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/para-minha-empresa/controles-gerenciais/controle-de-estoque>>. Acesso em 09 mar. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE/MG. *Manual Como Elaborar Controles Financeiros*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE/SP. *Sobrevivência e Mortalidade das empresas de 1 a 5 anos*. Disponível em: http://www.SEBRAEsp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/sobr_mortalidade_versao_2004_2005.aspx. Acesso em 10 dez. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE/SC. *A ordem é reduzir os riscos*. Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://www.SEBRAE-sc.com.br/novos_destaque/opportunidade/printer.asp?cd_noticia=4000>. Acesso em: 10 jan. 2014.

SERVA, Cynthia. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. *Pequenas empresas representam 25% do PIB brasileiro*. Disponível em: <<http://www.insper.edu.br/noticias/pequenas-empresas-representam-25-do-pib-brasileiro/>>. Acessado em: 10 jan. 2014

SMITH, Elizabeth A. *Manual da produtividade: métodos e atividades para envolver os funcionários na melhoria da produtividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOUSA, Antonio de. *Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SOUZA, Luiz Carlos. *Controladoria aplicada aos pequenos negócios*. Curitiba: Juruá, 2010.

SOUZA, Girlene Santos de; SANTOS, Anacleto Ranulfo dos; DIAS, Viviane Borges. *Metodologia da Pesquisa Científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado*. Campinas: Animal, 2013. 164 p.

PORTAL BRASIL. *Mapa das micro e pequenas empresas*. Brasília: 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 07 dez. 2013.

UOL. Empreendedorismo. *Sem controle de estoque, empresa fica sujeita a furtos e desvios de funcionários*. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/09/20/sem-controle-de-estoque-empresa-fica-sujeita-a-furtos-e-desvios-de-funcionarios.htm>>. Acesso em 09 mar. 2014.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *O que é controle interno*. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.unb.br/administracao/auditoria_interna/artigos/o_que_e_controle_interno>. Acesso em: 01 fev. 2014.

XAVIER, Marcelle Bittencourt et al. *Causas gerenciais e ambientais da mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo com empresários de Vitória da Conquista, Bahia*. Caderno de Ciências Sociais Aplicadas. Vitória da Conquista. N. 5/6, 2009.