

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

*Amanda Regina de Almeida<sup>1</sup>, Robernei Aparecido de Lima<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Paraíba/Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação, Av. Shishima Hifumi, 2911, Urbanova, São José dos Campos – São Paulo, amandaregina.almeida@bol.com.br

<sup>2</sup>Universidade do Vale do Paraíba/Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação, Av. Shishima Hifumi, 2911, Urbanova, São José dos Campos – São Paulo, robernei@univap.br

**Resumo-** Controle Interno é uma ferramenta contábil de gestão, cujo objetivo é proteger os bens de prejuízos decorrentes de fraudes ou erros; assegurar a validade e integridade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional, abrangendo diversos aspectos. Este artigo visa demonstrar os tipos de controles internos que podem ser utilizados como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas, evidenciando sua importância no contexto organizacional. A problemática a ser analisada refere-se à falta de conhecimento, por parte dos micro e pequenos empresários acerca dos tipos de controles internos que podem auxiliar na gestão dessas entidades. A metodologia para a elaboração desse artigo refere-se a pesquisas bibliográficas, utilizando-se normas de auditoria disponíveis em sites, afim de conceituar controles internos e livros, evidenciando os tipos de controles financeiros que suprem as necessidades das micro e pequenas empresas. Os resultados obtidos demonstraram a eficiência da implementação de controles internos para gerir negócios.

**Palavras-chave:** Controles internos, Controles de gestão.

**Área do Conhecimento:** VI Ciências Sociais Aplicadas

### Introdução

Em decorrência de um cenário globalizado, muitas empresas procuram gerir seus negócios de maneira a garantirem sua continuidade. Os controles internos se demonstram efetivamente importantes dentro de uma organização, uma vez que protegem os ativos, previnem erros e fraudes, e ainda tornam as demonstrações contábeis mais concisas, auxiliando na tomada de decisão, fazendo com que as empresas apresentem maior sustentabilidade.

O desconhecimento, por parte dos gestores, de como controlar segmentos de sua empresa, por meio de controles internos que os auxiliem na gestão financeira, pode acarretar em danos irreparáveis de tomada de decisão, e em decorrência disto, pode levar à falência precoce do empreendimento.

Este artigo tem como objetivo, demonstrar quais são os principais tipos de controles internos que podem auxiliar na gestão financeira de empresas de micro e pequeno porte, que apresentam, segundo o SEBRAE(2005), maior índice de falência, pela ausência de controles internos de gestão em seu ambiente organizacional.

A temática de controles vem sendo estudada desde o início do século XX, por grandes nomes como Taylor (1906) e Fayol (1916) que fizeram grandes estudos de controles que repercutem até hoje. Na atualidade, Cassarro (1997) é um dos

autores que tratam do assunto e é bastante difundido em meios acadêmicos.

### Metodologia

Para a elaboração deste artigo científico, procurou-se pesquisar livros atuais da área contábil que abordassem o tema de controles internos e controles de gestão, e ainda, as normas de auditoria disponibilizados em sites de contabilidade, procurando conceituar o que são controles internos, e seus objetivos dentro das entidades, dando ênfase nas de micro e pequeno porte, que são objetos deste estudo.

Explorou-se também a aplicabilidade de controles internos em micro e pequenas empresas como instrumentos que dão suporte à gestão e consecutivamente à tomada de decisão, por meio de pesquisa do SEBRAE de 2005.

### Contabilidade e Auditoria

A Contabilidade é a ciência que, segundo Athar (2005) registra, coleta, resume e interpreta dados e fenômenos que afetam as situações patrimonial econômica e financeira de qualquer entidade, possuindo duas funções: a econômica, expressa pela determinação do lucro; e a administrativa, representada pelo controle do patrimônio.

Para Almeida (1996) o ramo da Contabilidade que assegura a verificação do funcionamento do sistema de controle interno é a Auditoria, que além deste objetivo, também levanta, estuda e avalia a

sistemática de transações, procedimentos, rotinas das demonstrações contábeis de uma entidade, utilizando-se de normas e princípios contábeis

### Controles Internos

De acordo com a resolução 820 de 17/12/1997, Normas de Auditoria Independente, item 11.2.5.1, o sistema contábil e de controles internos compreendem o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional.

Já a Instrução SEST nº 02, de 05/10/1986, que se refere as Normas para o Exercício Profissional da Auditoria Interna estabelece que Controle Interno diz respeito à qualquer ação tomada pela administração, assim compreendida, tanto a alta administração como os níveis gerenciais apropriados, para aumentar a probabilidade que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

Os controles internos estão diretamente envolvidos com a proteção do ativo e também à validade dos registros efetuados na contabilidade, dando a estes maior precisão e confiabilidade.

Para Cassarro (1997) o sistema de controles internos de uma empresa deve atender a três objetivos cruciais, quais sejam:

1) Assegurar que as transações estejam sendo adequadamente registradas de modo a permitir a elaboração de demonstrações financeiras segundo os princípios contábeis geralmente aceitos ou outros critérios aplicáveis, e manter a responsabilidade pelos bens;

2) Assegurar que o acesso aos bens e informações e que a utilização destes ocorra com a autorização formal da administração.

3) Possibilitar, com frequência razoável, o confronto entre os registros contábeis-financeiros e os respectivos bens direitos e obrigações.

Os controles internos são divisíveis em duas grandes categorias, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 1 – Características de Controles Administrativos e Contábeis**

Controles Administrativos	Controles Contábeis
Ligados às operações de uma empresa; suas políticas, diretrizes e relatórios. Estão indiretamente relacionados às demonstrações contábeis.	Ligados à salvaguarda dos bens e direitos da empresa. Garantem a confiabilidade das contas e relatórios financeiros.

Fonte: Adaptado de Almeida (1996)

### Controles Internos de Gestão

Por gestão, segundo Maximiano (2007) entende-se um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.

De acordo com Gomes e Salas (1997) os controles de gestão são resultantes de inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização, que contemplam características financeiras e não financeiras, e informações que podem ser comparadas à concorrência, na tentativa de conquista de espaço no mercado.

Gomes e Salas (1997) atentam que em decorrência das características da organização e do contexto social é possível optar por um ou outro modelo que sane suas necessidades. As características da organização mais determinantes são: sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura dos gerentes e as relações interpessoais, dinamismo da empresa e concorrência.

A aplicabilidade do sistema de controles internos somente se justifica quando os objetivos de sua implementação estão organizados de maneira clara para a administração da empresa.

No desenvolvimento de um sistema de gestão para micro e pequenas empresas (MPEs), é preciso considerar quais os processos são vitais à sua manutenção. Processos esses que garantam uma sustentabilidade financeira, econômica, patrimonial e social.

Neste sentido, pode-se mencionar que quatro controles auxiliam de maneira considerável às necessidades das ditas MPEs, no que diz respeito a suas finanças, são eles: controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle de capital de giro e controle de estoque.

### Controle de Contas a Receber

As contas ou duplicatas a receber representam as vendas a prazo, concedidas pelas empresas, para conservar ou atrair novos clientes. Todavia, assim como podem aumentar o volume das vendas e lucratividade, podem incorrer no risco na inadimplência, implicando em custos adicionais ou até prejuízos.

Gitman (1997) cita que a decisão de conceder crédito a um cliente poderá resultar no aumento de vendas, e para atender a esta demanda o nível de estoque deverá ser compatível. As condições de crédito concedidas afetarão, também, os investimentos em estoques, e em duplicatas a receber, uma vez que maiores períodos de crédito possibilitarão a transferência de itens do estoque para duplicatas a receber.

O mesmo autor atenta que o gestor da empresa deve verificar o volume dos estoques, e

os prazos negociados com os clientes para concessão de crédito, assumindo atitudes pró-ativas, desde a análise e concessão de crédito às políticas de cobrança adotadas.

O controle de contas a receber se mostra importante em função de se poder projetar valores que serão recebidos futuramente, e que auxiliarão no fluxo de caixa da empresa.

### **Controle de Contas a Pagar**

As duplicatas a pagar, para Gitman (1997) representam a principal fonte de financiamentos a curto prazo, que resultam da compra de mercadorias a prazo. Já as contas a pagar, são resultantes dos serviços recebidos, ainda a serem pagos, como salários e mercadorias.

A administração dessas contas está intimamente relacionada ao fluxo de caixa da empresa, e devem buscar o equilíbrio com as contas a receber, para não incorrer a falta de credibilidade por parte de fornecedores.

Em relação ao prazo de pagamento, se prorrogado, pode acarretar em pagamentos de juros, o que pode ser evitado com uma boa estratégia de vendas ou controle de contas a pagar.

### **Controle do Capital do Giro**

Para Santos (2001) os recursos materiais de renovação rápida são denominados de capital de giro. No balanço patrimonial da empresa, o capital de giro é representado pelo ativo circulante, que engloba disponibilidades financeiras, contas a receber (resultantes de vendas ou prestações de serviços a prazo) e estoques (mercadorias para revenda, se indústria: matéria-prima ou produtos acabados).

O capital de giro precisa de recursos para seu financiamento, dessa forma, quanto maior for o capital de giro, maior será a necessidade de financiamento, seja com recursos próprios, seja com recursos de terceiros.

A quantidade de capital de giro de uma empresa depende do seu volume de vendas, de sua política de crédito comercial e do nível de estoques que ela precisa manter. Esses três fatores podem variar independentemente uns dos outros e devem ser levados em conta para controlar o montante de capital de giro necessário ao empreendimento.

### **Controle de Estoque**

Segundo Gitman (1997), os estoques são ativos circulantes necessários ao funcionamento dos processos de produção e vendas, representando um investimento significativo por parte da maioria das empresas.

Hoji (2001) cita que os gestores de empresas comerciais devem buscar equilíbrio quanto às quantidades e periodicidades para manter estoques que atendam às necessidades dos consumidores.

Para se controlar estoques, Dias (1997) cita princípios básicos:

- Determinar o que deve permanecer em estoque;
- Prever quando se devem reabastecer os estoques;
- Determinar quanto de estoque será necessário para um período predeterminado;
- Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- Controlar os estoques em termos de quantidade e valor, e fornecer informações sobre a posição do estoque; e
- Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados; e identificar a retirar estoques obsoletos.

### **Resultados**

A Contabilidade é a ciência que interpreta as situações patrimoniais e financeiras de uma entidade, após o registro e coletas de dados, possuindo a função administrativa de controle do patrimônio, sendo que o ramo da Contabilidade que confere o funcionamento dos controles internos da entidade é a Auditoria.

Os controles internos estão diretamente envolvidos com os ativos da empresa, protegendo-os e validando os dados contábeis. Eles são divididos em duas categorias, sendo controles contábeis e administrativos.

Os contábeis estão ligados aos bens e direitos da empresa, e os administrativos às operações da empresa. Contemplam características financeiras e não-financeiras.

Para se optar por um modelo de controles internos, deve-se analisar características da dimensão da empresa, observando que o mesmo não deve ser demasiado complexo. No caso das micro e pequenas empresas, os processos que são importantes para sua continuidade financeira são representáveis pelas contas a receber, controle de estoques, contas a pagar e capital de giro.

O volume de vendas a prazo deve ser controlado atentando-se sempre à inadimplência, e o nível de estoque para atender a demanda. O controle de contas a pagar deve manter equilíbrio com o contas a receber, possibilitando que as obrigações sejam sanadas, atentando-se ao fluxo de caixa.

Os estoques, sendo um investimento significativo, devem ser controlados de maneira a garantir sua periodicidade e evitar que eles sejam estorquidos. O controle de capital de giro compreende a quantidade de vendas, recebimentos e nível de estoques mantido pela empresa. Por isso engloba os demais controles citados, e garantem que a empresa mantenha suas atividades de modo sustentável.

### Discussão

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. Entretanto, os controles internos se demonstram ferramentas capazes de sanar as dificuldades encontradas para melhor se administrar o patrimônio, e assim gerir o negócio de modo a manter sua sustentabilidade.

Alguns dos benefícios para as empresas que aplicam um sistema de controles internos, segundo SEBRAE (2005) tais como os citados neste artigo, são os seguintes:

- Acompanhamento de recebimentos futuros de clientes, implementando, concessão de crédito com prazos maiores ou menores, se for o caso;
- Permitem uma posição sobre quantidades de produtos ou mercadorias em seus estoques, bem como avaliação de seu estado.
- Auxílio ao gestor em relação aos vencimentos, organizando-os e evitando que se pague juros.
- Capacidade de gerir capital necessário à manutenção do negócio.

### Conclusão

É possível concluir que o sistema de controles internos auxilia de modo eficaz na gestão de negócios, proporcionando maior segurança aos ativos da empresa, e conferindo aos dados contábeis maior precisão.

O desconhecimento dos controles internos e sua não aplicação nas entidades pode resultar em problemas financeiros e comprometimento de sua continuidade no mercado.

Os controles internos citados neste artigo são capazes de oferecer às micro e pequenas empresas, suporte para a realização de suas atividades financeiras, uma vez que envolvem recebimentos, obrigações e a capacidade futura de gerar direitos com a venda de seus estoques. Dessa maneira se pode visualizar problemas e corrigi-los com as informações geradas pelos controles.

Por fim pode-se salientar que faz-se necessário a continuidade da pesquisa no intuito de melhor conhecer estas ferramentas e aprimorar seu uso, garantindo sustentabilidade à empresa.

### Referências

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

ATHAR, Raimundo Aben. Introdução à contabilidade. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CASSARRO, Antônio Carlos. Controles internos e segurança de sistemas: prevenindo fraudes e tornando audíveis os sistemas. São Paulo: LTr, 1997.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

GITMAN, Lawrence; SALIM, Jean Jacques; DOUAT, João Carlos (Trad.). Princípios de administração financeira. 7. Ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJI, Masakazu. Administração financeira: uma abordagem prática. Matemática financeira, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

NBC T 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis, 1997.

SANTOS, Edno Oliveira dos. Administração financeira da pequena e média empresa. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE/SP. Sobrevivência e Mortalidade das empresas paulistas 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](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/sobr_mortalidade_versao_2004_2005.aspx). Acesso em 19/06/2008.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Auditoria Interna da FUB. Disponível em: [http://www.unb.br/administracao/auditoria\\_interna/controlado\\_interno/conceito.php](http://www.unb.br/administracao/auditoria_interna/controlado_interno/conceito.php). Acesso em 15/06/2008