

**A IMPORTANCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DAS
PEQUENASEMPRESAS: um estudo de caso realizado em uma empresa de
pequeno porte, do ramo de consultoria na cidade de Barreiras - BA**

Jailma Carvalho dos Santos¹
Ginda Klaus Emerick Vilas Bôas²
Luciana da Silva Moraes³

RESUMO

Este trabalho científico tem como objetivo principal demonstrar a seriedade dos controles internos, e analisar os mecanismos e procedimentos de regulamentação da empresa, no intuito de averiguar como estes contribuem para eficiência, eficácia e prevenção de fraudes. Para embasamento teórico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e para andamento científico o método aplicado foi o indutivo. Essa pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso e os dados foram coletados através da aplicação de um questionário que buscaram identificar os procedimentos de controles internos que podem ser aplicados em uma empresa prestadora de serviços de consultoria em gestão empresarial, fazendo referência aos benefícios gerados na gestão. Com as resposta obtidas, os resultados apontam, que os controles internos aplicados na organização objeto de estudo, são os procedimentos operacionais padrão (POP) que podem ser utilizados em todos os setores da empresa.

Palavras - Chaves: Controle, Gestão, Padronização.

¹ Acadêmica 8º Semestre do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade São Francisco de Barreiras.
E-mail: Jhay.carvalho@com.br

² Orientadora - Bacharel em Ciências Contábeis, especialista em auditoria e controladoria e professora da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

³ Co-orientadora Luciana Silva Moraes – Bacharel em Ciências Contábeis, Mestre em Gestão Ambiental, professora e pesquisadora da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as pequenas e médias empresas vivenciam um momento no qual, ou elas se adaptam às mudanças impostas, ou estarão fadadas ao fracasso. Com a competição vigorosa que as empresas vivenciam para se manter nesse cenário econômico, não faz mais sentido medir sua atuação apenas por padrões históricos, mas tomar como base seus fatos para uma reflexão mais adequada de ações futuras. Por isso a necessidade de se ter informações precisas para se tomar decisões corretas e possibilitar à organização uma constante avaliação de seus processos.

Os sistemas de Controles Internos de cada instituição, a partir do estudo de suas características, devem estabelecer suas ações e medidas, assim como fazer-se cumprir por todas as pessoas envolvidas e comprometidas com seu funcionamento. Os controles internos, realmente visam organizar os dados, fornecendo informações importantes sobre os atos e fatos ocorridos na empresa, bem como realizar uma revisão para que seja constatada a veracidade das informações fornecidas aos *stakeholders*¹.

Diante o exposto, percebe-se que as informações necessárias para uma boa administração são geradas pelo controle da própria entidade. Neste viés, a pesquisa segue um estudo teórico e argumentativo, no intuito de elucidar as questões acima elencadas, buscando resposta para a seguinte problemática: Quais procedimentos de controles internos podem ser aplicados em uma empresa de pequeno porte que prestam serviços de consultoria em gestão empresarial? E quais os benefícios poderão ser gerados?

Para obter um melhor entendimento para avaliação dos resultados traçou-se como objetivo geral da pesquisa científica demonstrar a seriedade dos controles internos, e analisar os mecanismos e procedimentos de regulamentação da empresa, no intuito de averiguar como estes contribuem para eficiência, eficácia e prevenção de fraudes. E como objetivos específicos traçaram-se as etapas a serem seguidas: Identificar se a organização faz uso de alguma forma de controle em suas operações; Efetuar um diagnóstico desses controles, ressaltando como são realizados e de que forma os mesmos são empregados; Comprovar a veracidade e utilização dos resultados, quanto à eficácia, eficiência e economicidade, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial na entidade da administração privada;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONTROLES INTERNOS PARA AS EMPRESAS DE CONSULTORIA

2.1.1. CONCEITO E DEFINIÇÃO DE CONTROLE

Segundo o Dicionário Aurélio (1988, p.136), controle é: “ato ou poder de controlar, fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, etc., para que não se desviem de normas preestabelecidas”. Conforme o conceito mencionado a cima, pode-se dizer que o fato de exercer controle proporciona para seus usuários uma noção de comando no intuito de resguardar o patrimônio próprio ou de outrem, a depender do objetivo que foi proposto. Logo se percebe que comandar é um dos princípios primordiais do controle.

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

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

Segundo Franco e Marra (2001, p.267), controles internos são:

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

As definições de controles internos são variadas, o que as diferencia é a forma que o controle é mencionado ou empregado. De um ponto de vista mais amplo alguns escritores definem controle como função restritiva e coercitiva podendo ser utilizado também com o objetivo de regular e administrar.

2.1.2. Objetivos do controle interno

Segundo Nakagawa (*apud* CARVALHO, 2010), o principal objetivo do controle interno “[...] é a salvaguarda dos interesses da empresa, objetivando proteger o patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades”.

Oliveira e D’Ávila (2002, p. 84), afirma que o objetivo do controle é:

“Verificar e assegurar os cumprimentos, às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período”.

Conforme Attie (2010, p.159): “os objetivos de controle interno expostos visam à configuração de segurança adequada praticadas ao longo de toda a empresa, de forma vertical e horizontal.”

Para Sá (*apud* PORTO, 2009):

“A finalidade do controle é a fidelidade da informação; a certeza de que as coisas aconteceram tal como deveriam. (...) O controle é o “olho” do dono, ou seja, a “presença”, através de instrumentos (que podem ser aparelhos, impressos, pessoas etc.)”.

O sistema de controle interno é essencial para uma boa gestão e podem ser implantados em qualquer área da empresa, para que assim possa controlar melhor sua atividade. A respeito desta temática, Crepaldi (2004, pg. 79), afirma que: “é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem os resultados mais favoráveis com menos desperdícios”.

2.1.3. Funções do controle interno

A função do controle é criar um modelo padrão dentro da empresa, para que as pessoas envolvidas com o progresso da organização utilizem-no como exemplo a

seguir, assim haverá uma avaliação real do desempenho da entidade. Com a atuação antecipada das empresas, os erros deixaram de ser uma realidade constante e passaram a ser acompanhado pela a gerência que poderá ainda no decorrer do processo do controle fazer algumas alterações para que o mesmo seja aperfeiçoado.

Segundo Chiavenato (2003, p. 613),

O controle exerce uma função restritiva e coercitiva, no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis, pode ser, também, “um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, como função administrativa, através do planejamento, organização e a direção”. A função administrativa é a mais importante, por ser através dela que há o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das atividades e resultados esperados, no intuito de fazer com que a empresa tenha êxito no que foi elaborado através do planejamento.

Os dados de uma organização serão analisados sabendo-se que os controles internos podem ter as seguintes funções, segundo Almeida (1996, p. 49): preventivos ou “a priori”; detectivos ou concomitantes; e, corretivos ou “a posteriori”

De acordo com Nakagawa (*Apud* SILVA et al. 2008):

[...] O controller despenha sua função de maneira muito especial, isto é, a organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

2.1.4. Tipos De Controle Interno

O gestor poderá aplicar o tipo de controle que for mais adequado com a atividade da sua organização, porém todos os sistemas de controle interno devem ser interligados com os demais setores, para conciliar uma informação com a outra. Assim o gestor através das análises de seus relatórios gerenciais poderá fazer um diagnóstico para detectar irregularidades se caso vier a ocorrer.

Segundo Floriano (*apud* SANTOS E TRINDADE 2010), o sistema de controle interno pode ser:

- a) Preventivo: atua como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução dos processos;

b) Defectiva: detecta algum problema no processo, permitindo medidas tempestivas de correção;

c) Corretiva: serve de base para detectar erros, desperdícios ou irregularidades, depois que as mesmas já ocorreram, permitindo ações posteriores corretivas. Logo, a utilidade do controle interno, torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios.

São três tipos de controles, segundo Chiavenato (2003, p. 654):

Os estratégicos, táticos e operacionais. Sendo o controle uma das formas de medir e corrigir o desempenho, assegurando que os objetivos e os planos que foram estabelecidos serão alcançados e que os controles táticos, estratégicos e operacionais servirão para oferecer segurança ao sistema que foi implantado, a organização também deve se preocupar com o ambiente no qual o controle vai ser inserido. Numa organização, os componentes que fazem parte do controle interno servem de modelo gerencial criado pela mesma, constituindo-se em elementos importantes de todo o processo administrativo.

Ao implantar o sistema de controle interno a organização deverá ser bastante cautelosa, verificar todas as suas funções, se realmente atende as necessidades da empresa e se é o ideal para a sua atividade.

Ainda, segundo Chiavenato (2003, p. 654):

Cada organização requer um sistema básico de controles para aplicar seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional. Talvez o maior desafio seja saber utilizar tais controles, aprimorando para haver de forma gradativa o desempenho da organização como um todo.

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

Para tanto, o objetivo maior dessa aliança será alcançar as expectativas desejadas e manter esse padrão, através de um ambiente de controle padronizado. Segundo Jund (2002, p. 237): o processo de avaliação do controle interno consta de três etapas, a saber:

- a) levantamento geral do sistema;
- b) avaliação propriamente dita do sistema; e,
- c) realização dos testes de observação.

O sistema controle interno que é utilizado hoje em uma organização poderá não trazer os mesmos resultados amanhã, porque no decorrer do tempo poderá sofrer varias modificações. Essas mudanças podem acontecer por vários fatores como a entradas de novos colaboradores, indisponibilidade de recursos, entre outros, por isso devem ser alterados conforme necessidades do sistema.

2.1.5. Controle Organizacional

A finalidade do controle organizacional é averiguar se o que foi esboçado no projeto almejado está sendo de fato realizado com eficiência e conforme o esperado.

Afirma Carli (2008), “o sucesso das relações recíprocas entre stakeholders determina o desempenho da empresa sobre seus objetivos primários”.

Toda empresa deve manter um relacionamento respeitoso e ético com seus stakeholders para que objetivos sejam alcançados e a entidade continue a prosperar e a apresentar resultados positivos.

Para Carli (2008) O processo de monitorar, avaliar e melhorar o desempenho da empresa para alcançar seus objetivos é normalmente chamado controle organizacional.

Através da monitoração as empresas terão informações suficientes que ajudarão a controlar melhor seu ciclo organizacional e a tomar melhores decisões. Cabe lembrar que com o sistema de controle interno a entidade terá todo material necessário a sua disposição, para que em casos de mudanças ou erros o sistema não sofra alterações bruscas que o deixe frágil. Assim o problema será identificado e corrigido de imediato para que não se prolongue e crie transtorno maior.

Segundo Oliveira e D'Ávila (2002, p.102):

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

Como o controle proporciona à ligação de diversos setores a monitoração será mais fácil de ser conduzida, e o resultado mais satisfatório. A supervisão poderá acontecer de forma contínua ou em períodos separados, conforme a necessidade de cada organização e o critério do administrador.

De acordo com Carli (2008), um pré-requisito para um desempenho eficaz da função de controle é um sistema de informação eficiente, que revelará a necessidade de ações corretivas no momento oportuno, possibilitando aos gestores julgar se seus objetivos ainda são apropriados ou não, por causa das mudanças ambientais constantes.

Cada organização tem o seu tipo de avaliação, ou seja, é um processo que cabe apenas ao gestor escolher qual a melhor técnica a ser utilizada. O que não deve faltar é a disciplina e a segurança com relação ao objetivo do controle, para que não se desvie das metas pretendidas, e assim a organização conquiste um bom resultado.

3.1.1.1 No disponível

No primeiro momento é importante saber que o disponível equivale ao Caixa, Bancos e as Aplicações Financeiras. Portanto, faz parte do disponível todo o dinheiro que está em movimento e também todo o valor investido em aplicações financeiras [...] (SPIES, 2011).

A organização precisa ter controle de suas aplicações financeiras e também da rentabilidade do seu negócio, para que assim tenha a sua disposição informações suficientes para uma melhor análise antes de investir ou tomar decisões. Essas informações podem ser solicitadas junto ao banco através de extratos bancários a qual a organização possui conta, e o banco disponibilizará conforme a necessidade do cliente.

A organização poderá também criar planilhas internas no Excel para se ter controle dos caixas e dos bancos, essas planilhas poderão ser atualizadas diariamente com lançamentos manuais, especificando a entrada e saída de recursos. A documentação deverá ser anexando junto a uma cópia da planilha para em casos de dúvidas possa ser consultado, lembrando que ao final do dia o saldo final deverá constar, pois será o saldo inicial do dia seguinte. Após todo esse processo a organização poderá se preferir fazer comparativos mensais para confirmar os saldos finais com os relatórios fornecidos pela contabilidade, para que assim seja confirmada a coerência das informações transportadas.

3.1.1.2 Nas Compras e nas Contas a pagar

O controle interno no setor de contas a pagar serve para garantir que somente as compras realmente efetivadas e recebidas sejam liberadas para pagamento.

Isso pode ser controlado através das notas fiscais impreterivelmente recolhidas pelo setor de compras da empresa. Para maior garantia de que as mercadorias foram recebidas, deve-se observar o aceite de recebimento nas vias da nota fiscal de compra ou serviço, o que na prática nem sempre é utilizado. (SPIES, 2011).

Estas operações devem ser todas suportadas por documentos próprios para esse fim como pedidos de compra, nota fiscal etc., que especifiquem os produtos, fornecedor, quantidade, valor unitário e total, condições de pagamentos etc.

Na área de contas a pagar, manter controles para que não ocorram pagamentos indevidos ou em duplicidade. No setor de compras, verificar a real necessidade e as especificações da aquisição das mercadorias ou contratação de serviços. Evitando assim, gastos desnecessários. (COQUEIRO, 2011)

Os controles internos no setor de contas a pagar devem assegurar que os serviços prestados a empresa e os bens\mercadorias que passam a ser de sua propriedade se tornem obrigações a pagar [...].

Para que a empresa possa garantir um controle imediato e correto, é necessário que sejam recolhidas de seus fornecedores todas as notas fiscais de bens e serviços adquiridos, (SPIES, 2011).

Segundo (Coqueiro, 2011): As ferramentas para um controle interno são:

- Cadastro de fornecedores sempre atualizados;
- Procedimentos de cotação de preços formalizados;
- Mapa de licitação;
- Política de alçadas para a realização de compras;
- Avaliação de fornecedores – como cumprimento da data da entrega, condições de pagamentos, qualidade dos produtos/serviços, etc.;
- Realização de compras mediante pedido de compra, devidamente autorizado pelos responsáveis;
- Acompanhamento da posição atualizada do estoque;
- Acompanhar condições contratuais;
- Verificar a adequação da compra;
- Controlar os adiantamentos a fornecedores;
- Confrontar a nota fiscal com o pedido de compra;
- Nas requisições de compras, o comprador deve conferir a sequência numérica das requisições;
- Nos pagamentos a fornecedores, deve-se ter evidência de que o serviço foi prestado ou a mercadoria foi recebida;
- Programação financeira dos pagamentos;
- Confronto com os dados contábeis.

Ainda, segundo Coqueiro (2011), Os controles devem ainda certificar que a empresa não está pagando dívidas indevidas e assegurar que essas contas sejam pagas rigorosamente nas datas de vencimento.

3.1.1.3 Nas Contas a Receber e nas Vendas

Nesta área são registrados os valores a receber em dinheiro de clientes decorrentes das transações de vendas de produtos ou mercadorias e de prestação de serviço.

Essas transações devem ser suportadas por documento fiscal ou outro documento que tenha validade jurídica. Nesta tem-se como agravante o não recebimento decorrentes de créditos concedidos mal avaliados. O que requer atenção especial na concessão de créditos. (COQUEIRO, 2011).

Segundo (Coqueiro, 2011): Os principais controles aplicáveis a este ciclo são:

- Controle dos títulos em atraso – acompanhando por idade de vencimento;
- Recebimentos em cheques devem ser imediatamente cruzados para posterior depósito;

- Nas vendas a vista segregar funções – quem vende não recebe o recurso; tornando a transação casada de forma que uma transação deva ser complementada por outra;
- Relatórios que demonstrem a evolução das vendas;
- Levantamento das causas de ocorrência nas devoluções de vendas;
- Somente quem é autorizado pode conceder descontos;
- Programação financeira dos recebimentos;
- Confronto com os dados contábeis;
- Controlar os adiantamentos de clientes;
- Emissão de notas fiscais de faturamento pela sequência numérica;
- Na entrega das vendas de mercadorias, colher assinatura do cliente conferindo com o pedido da venda, evitando assim futuras reclamações de inconsistências pelo cliente;
- Regras para concessão de vendas a prazo (análise de crédito).

Esses procedimentos podem também ser aplicados em empresas prestadoras de serviços, conforme a necessidade de cada setor.

3.1.1.4 Controle Por Tarefa

É o processo que certifica que uma tarefa está completa da maneira pretendida. Uma abordagem do controle por tarefa é o controle preventivo, no qual os gerentes projetam um sistema que só pode ser operado da forma desejada, como afirma (CARLI, 2008).

Controles internos bem organizados e executados por tarefas promovem o progresso contínuo da entidade, prevenindo possíveis erros, falhas e servindo assim de modelo a seguir por todos os quadros de funcionários e gestores, oferecendo a empresa maior segurança e um desempenho mais satisfatório.

Para Carli (2008), o controle por tarefa é apropriado nas seguintes situações:

1. Onde existem exigências legais para seguir regras ou procedimentos específicos para proteger a segurança do público.
2. Onde funcionários manuseiam ativos líquidos para reduzir as oportunidades de fraude.
3. Onde a empresa controla algum aspecto de seu ambiente e pode eliminar incerteza ambiente e, por tanto a necessidade de aplicação de julgamento. Isso permite, por sua vez, que a empresa desenvolva regras específicas que os funcionários devem seguir.

3. METODOLOGIA

Para embasamento teórico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e para andamento científico o método aplicado foi o indutivo. Essa pesquisa foi realizada

por meio de um estudo de caso e os dados foram coletados através da aplicação de um questionário.

4. LEVANTAMENTO DE DADOS

Esse capítulo tem como objetivo descrever as informações coletadas na empresa participante da pesquisa, bem como, confrontar seus parâmetros de atividades aos pontos explanados no presente trabalho.

A empresa objeto desta pesquisa foi escolhida por afinidade e relação direta com os itens inclusivos na atividade de consultoria, ainda, devido a uma facilidade substancial de acesso as informações requeridas. Dados esses importantes como um todo e, ao mesmo tempo, restritos à gestão da empresa, isso, devido a uma forma própria de se utilizar tais conhecimentos.

Inicialmente, foi apresentado à empresa um questionário contendo 10 questões abertas e 15 questões fechadas, com essas questões, foi apresentado um termo de responsabilidade e consentimento para que as informações pudessem ser legalmente obtidas.

Conforme as regras de elaboração da presente intuição de ensino, os trabalhos científicos realizados em âmbito organizacional externo, possuem sumária importância de preservação ética e oclusão da verdadeira razão social da cedente, sendo suas respostas utilizadas única e exclusivamente no trabalho acadêmico para comprovar as teses e as importâncias mencionadas .

As questões abertas aplicadas de 01(um) a 10(dez) abordam de forma sucinta a problemática e os objetivos geral e específico desse trabalho.

A empresa abordada é uma prestadora de serviços, e através de suas vastas atividades, exerce também responsabilidades inerentes a um controle centralizado e total de cada um de seus setores. Assim, na aplicação do questionário, buscou-se averiguar os principais procedimentos de seus controles internos, considerando seu principal ponto na consultoria e gestão empresarial.

Para análise dessa situação, observa-se que para uma empresa de consultoria, é necessário elaborar os procedimentos operacionais padrão (POP) para todos estes setores da empresa. Em seguida, treinar e capacitar os funcionários fazendo um monitoramento constante.

Sempre que um processo sair do padrão, devem-se tomar as medidas necessárias para que o padrão volte a ser realizado com sucesso. Esses procedimentos podem ser utilizados nos seguintes setores: financeiro, administrativo e no setor de prestação de serviço. No departamento financeiro, existe um controle para setor de contas a pagar, ou seja, existe valor estipulado para pagamentos efetuados em dinheiro, cheques ou depósito bancário, objetivando assegurar o patrimônio da empresa. Para todas as compras e despesas da empresa é feita antes uma cotação orçamentária no comércio, além disso, pode-se observar que a empresa também possui controle sobre todos os documentos enviados para a contabilidade, onde os originais são arquivados na empresa e as cópias dos documentos são enviadas para serem contabilizadas. A impressão das notas fiscais é feita mediante correções para evitar que possíveis erros ocorram.

Toda equipe da empresa possui senha para acessar o sistema eletrônico e os bancos de dados que lhe é permitido. Um dos pontos positivos que merece destaque também é que não existe rotatividade de funcionário, pois esses trabalham mais de um ano na entidade, o que não compromete a meta anual da organização.

Segundo a organização os benefícios do controle interno podem gerar otimização do tempo, redução dos custos marginais e maior eficácia nos processos operacionais. A interligação dos setores e a avaliação dos mesmos, esses se processa unicamente através de reuniões e relatórios periódicos para que as informações sejam devidamente analisadas e conhecidas por todos.

Durante a pesquisa, observou-se que a empresa possui apenas alguns procedimentos de controle interno em sua atividade, e a padronização dos processos ainda está em fase de implantação. Mas, com relação aos já implantados, ainda existem muitos pontos para melhoria na gestão organizacional. Nota-se também que os relatórios contábeis não são confrontados com o controle da empresa para comprovar a legitimidade das informações, o que torna-os menos perceptíveis e utilizados nas tomadas de decisões, esse fato ocorre porque a contabilidade não disponibiliza esses relatórios até mesmo por falta de exigência da própria empresa.

Um dos fatores em defasagem é o sistema eletrônico da entidade que não dispõem de recursos suficientes para a sua atividade. O sistema não é totalmente confiável sendo viável também um controle manual. Inclusive esse controle é feito

pela a empresa através de DRE para ter controle das suas despesas e receitas, o que também não é suficiente.

Outro ponto a ser aprimorado é que a empresa não efetua *back-up* diariamente. Caso ocorrer algum problema no sistema, haverá o risco de perder dados e informações importantes para atividade da empresa, provocando transtorno e até mesmo um custo maior.

Segundo o gestor, no próximo ano, novas etapas de planejamento e monitoramento serão implantadas visando-se melhorar o processo de detecção de desconformidades. Para a atribuição de responsabilidade, a entidade ainda não possui manual de procedimentos para auxiliar os setores da empresa, como setor de prestação de serviços, financeiro, auxiliar administrativo entre outros. Assim a empresa não tem modelo definido a seguir.

O monitoramento é realizado através do acompanhamento dos resultados, dos processos e das metas predefinidas em nível de indivíduo e do todo (empresa). Esse monitoramento é feito pelo gestor responsável em assessorar na definição das metas, processos e periodicamente controlar os resultados. No setor de prestação de serviço a empresa mantém apenas controle sobre as metas estipuladas.

Conforme a gestão após a total implantação do controle interno, o monitoramento deverá ser feito a partir do acompanhamento dos resultados dos processos e das metas individuais, assim como da meta global da empresa.

Frente aos objetivos propostos dentro do que é necessário saber para se otimizar os resultados das respectivas gestões, ainda é necessário se aperfeiçoar significativamente controles existentes e monitoramento das informações. A perspectiva é que, no próximo ano (2013), haja uma melhoria significativa nos controles e no gerenciamento da empresa. Assim, o controle deve ser um suporte com dados confiáveis para as tomadas de decisão, visando aperfeiçoar os resultados globais da empresa e da equipe. Com relação à eficiência, eficácia e prevenção de fraudes em uma empresa de consultoria, devido ao porte, a empresa não se depara com esse tipo de problema (fraudes). Pois utiliza os controles internos a qual faz uso apenas para dar suporte às tomadas de decisões.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho científico demonstrou a importância do controle interno na gestão de uma empresa que presta serviços de consultoria. Diante dos resultados apresentados, conclui-se que, apesar de ser uma empresa de pequeno porte, a Consullagronet Ltda EPP faz uso de alguns controles internos, tanto relativos aos processos quanto com relação às finanças.

Para as empresas de consultoria o que é necessário na prática é elaborar os procedimentos operacionais padrão (POP) para que todos os setores da empresa tenham um modelo padrão para seguir.

Apesar de estar em fase inicial o controle interno da empresa em estudo, apresenta-se com uma boa estrutura, principalmente no setor administrativo e financeiro onde toda entrada e saída de recursos são controladas pelo gestor. O monitoramento é realizado através do acompanhamento dos resultados, dos processos e das metas predefinidas em nível da empresa. A interligação do controle é feita através de reuniões e relatórios periódicos para que as informações sejam devidamente analisadas e conhecidas por todos.

O controle interno é fundamental em uma empresa, visto que subsidia as tomadas de decisão, pois só se gerencia aquilo que se mede e/ou monitora, sem os controles as decisões são subsidiadas por intuição e, nesse caso, muitos erros poderão existir.

O uso do controle interno traz benefícios que são identificados de imediato, como otimização do tempo, redução dos custos marginais e maior eficácia nos processos operacionais, além de demonstrar responsabilidade e ética diante de seus *stakeholders*.

Porém, há muitos pontos para melhoria na gestão da organização. Segundo o gestor novas etapas de planejamento e monitoramento serão implantadas visando melhorar o processo de detecção de desconformidades.

A empresa não possui um tipo de avaliação com relação à eficiência, eficácia e prevenção de fraudes, pois acredita que devido ao porte, a empresa não se depara com esse tipo de problema (fraudes). Ou seja, a empresa utiliza-se os controles internos apenas para dar suporte às decisões. Deixando-a empresa em uma situação frágil e exposta a riscos que podem vir a ocorrer.

Ao considerar o objetivo de averiguar as peculiaridades do controle interno em uma empresa prestadora de serviços de consultoria em gestão empresarial, esse trabalho buscou em sua primeira fase a contribuição da pesquisa bibliográfica para melhor compreensão do tema abordado, aprofundando o conhecimento de forma que haja um bom entendimento sobre a problemática explorada. O conhecimento teórico foi o suporte necessário as várias fases dessa pesquisa, inclusive na coleta de dados comprovando que essas informações são indispensáveis para o exercício da profissão, logo se percebe que deverá ser interligado com a prática para que haja um aperfeiçoamento do mesmo.

Conclui-se que o controle é fundamental para qualquer entidade que queira controlar seu patrimônio. Cada empresa poderá implantar um modelo padrão que preferir, para que as pessoas envolvidas com o progresso da organização utilizem-no como exemplo a seguir, assim haverá uma avaliação real do desempenho da entidade. Com a atuação antecipada das empresas, os erros deixarão de ser uma realidade e passarão a ser acompanhados pela gerência que poderá ainda, no decorrer do processo, fazer algumas alterações para que o mesmo seja aperfeiçoado e os objetivos sejam alcançados.

Para trabalhos futuros, sugere haver pesquisa sobre a importância do controle interno na gestão das pequenas empresas já que a maioria além de trabalhar sem esse suporte relaciona o encerramento das suas atividades aos impostos altos e a falta de crédito no mercado. Por isso, é indispensável viabilizar técnicas de fornecimentos de dados para medir desempenho, detectar irregularidades, contribuir com transparência e eficácia.

Este trabalho não tem por objetivo encerrar as pesquisas a cerca do assunto, mas assim abrir discussões a respeito do tema abordado. Mesmo nos dias de hoje, houve dificuldades em relação ao tema, principalmente por falta de conhecimento das empresas de pequeno porte sobre o assunto, porém é um mercado em ampla prosperidade. Com relação às empresas de consultoria, esta também é uma forma de promover a sustentabilidade da parceria empresarial e o bem estar coletivo, além de ser um ramo que contribui também para que seus colaboradores tenham condições de se unirem na forma de parceiros atingindo assim diversas áreas no mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, William, **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 624 p.

Carli, Caren Borba - **Planejamento e controle: fatores fundamentais para o desenvolvimento empresarial**. Ed. Barreiras: Monografia, 2008.

CARVALHO. Artigo com referencia no **Objetivo do Controle Interno**, 1 de julho de 2010., disponível em:< <http://conthabeis.blogspot.com.br/2010/07/objetivo-do-controle-interno.html>. Acessado em:> 23 de agosto de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

COQUEIRO, Leila de Almeida – **Controle Interno em Empresas de Médio e Pequeno Porte: Importância de sua implantação**. Ed. Goiânia: Monografia, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

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

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

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

PORTO, Evandro Ferreira., **A Importância dos Controles Internos como ferramenta de apoio à gestão de Empresas de Pequeno Porte (EPP's): um estudo de caso em uma empresa de alimentos.**, disponível em:< <http://pt.scribd.com/doc/43957498/14/Objetivos-do-controle-interno>. Acessado em:> 23 de agosto de 2012.

SANTOS, Marcioni dos., e TRINDADE, Larissa de L. **A contribuição dos controles internos para a eficácia e eficiência da gestão operacional: Um estudo de caso**, disponível

<em:<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/download/1343/771> Acesso em:> 23 de agosto de 2012.

SILVA, Lorena Holzmann. **Admitimos mulheres para trabalhos leves**. Revista de Estudos Feministas, v. 3, nº 2/95 – 2007, disponível em:

< http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/vol2_no_especial_artigo_13.pdf> . Acesso em: 09 de setembro de 2012.

SILVA, Bruno Adrian Carneiro, CARRARA, Elenice de Oliveira. **Profissão contábil: Estudo das Características e Sua Evolução no Brasil, 2008**, disponível em:

< www.dcc.uem.br/enfoque/new/enfoque/data/1222197232.doc > . Acesso em: 09 de setembro de 2012.

SPIES, Silvo – **A importância do controle interno para uma gestão mais eficaz em um mercado de Barreiras – BA**. Ed. Barreiras: Monografia, 2011.